



Jukka Tikkanen



Harri Hänninen



Tarja Isokääntä



Janne Alahuhta

Jukka Tikkanen, Harri Hänninen, Tarja Isokääntä ja  
Janne Alahuhta

## Sidosryhmäyhteistyö alueellisessa metsäsuunnittelussa

**Tikkanen, J., Hänninen, H., Isokääntä, T. & Alahuhta, J.** 2005. Sidosryhmäyhteistyö alueellisessa metsäsuunnittelussa. *Metsätieteen aikakauskirja* 2/2005: 139–162.

Yksityismetsien käyttöön liittyy yhä useammin tavoitteita, jotka kohdistuvat tilaa laajemmalle alueelle, mikä edellyttää johdonmukaista sidosryhmäyhteistyötä. Tutkimuksessa kuvataan metsäkeskusten vuoden 2003 alueelliseen metsäsuunnitteluun liittynyttä yhteistyötä ja metsäsuunnittelijoiden käsityksiä yhteistyöstä. Tulokset perustuvat kaikille vuoden 2003 aikana suunnittelualueen aloittaneille metsäkeskusten metsäsuunnittelijoille lähetettyyn postikyselyyn, jossa heitä pyydettiin vastaamaan yhteistyön määrää, tavoitteita ja luonnetta koskeviin kysymyksiin. Tulosten perusteella metsäsuunnittelijat suhtautuvat sidosryhmäyhteistyöhön myönteisesti. Sidosryhmäyhteistyön ohjeistuksessa oli metsäkeskuksittaisia eroja, mikä heijastui myös yhteistyön määrään. Käytännössä yhteistyö noudatti pääasiassa tietoa vaihtavaa menettelytapaa, jossa suunnittelija on yhteydessä kuhunkin kumppaniinsa erikseen kahdenvälisesti. Yhteistyötä tehtiin kattavasti vain muutaman tärkeimmän yhteistyötahon kanssa, joista ylivoimaisesti keskeisin oli metsänhoitoyhdistys. Myös metsäteollisuusyrityksiin oltiin yhteydessä valtaosalla alueista, mutta muiden yhteistyötahojen kanssa vain alle puolella alueista. Tutkimuksessa hahmotellaan yhteistoiminnallisen suunnittelun teorian ja tutkimustulosten perusteella ideaalinen alueellisen metsäsuunnittelun yhteistyömenetelmä, joka ottaisi huomioon myös erilaisia tilanrajat ylittäviä tavoitteita. Ideaalimallissa ehdotetaan alueliitettä uutena alueellisen suunnittelun tuotteena.

Avainsanat: metsäsuunnittelu, metsävaratiedon keruu, osallistaminen, yhteistoiminta, yksityismetsänomistajat

Yhteystiedot: Tikkanen: Oulun seudun ammattikorkeakoulu, Luonnonvara-alan yksikkö, Metsäkouluntie, 90650 Oulu

Sähköposti [jukka.tikkanen@oamk.fi](mailto:jukka.tikkanen@oamk.fi), [harri.hanninen@metla.fi](mailto:harri.hanninen@metla.fi), [tarja.isokaanta@oamk.fi](mailto:tarja.isokaanta@oamk.fi), [janne.alahuhta@oamk.fi](mailto:janne.alahuhta@oamk.fi)

Hyväksytty 13.6.2005

## I Johdanto

**Y**ksityismetsissä tehdään vuosittain metsäsuunnittelua noin miljoonan hehtaarin alalle. Metsäkeskusten osuus tästä on hieman yli 90 prosenttia. Yksityismetsien metsäsuunnittelun perustana on valtion varoin tehtävä alueellinen metsävaratiedon keruu. Tämän pohjalta laaditaan maanomistajien tilauksesta ja kustannuksella tilakohtaisia metsäsuunnitelmia. Vuoden 2002 lopussa voimassa olevat suunnitelmat kattoivat kaikkiaan 65 prosenttia yksityismetsien alasta. Tilakohtaisten suunnitelmien peitto oli 43 prosenttia yksityismetsäalasta (Tapion vuositilastot 2003).

Alueellisen metsäsuunnittelun alkuvaiheissa 1970- ja 1980-luvuilla korostettiin metsälautakuntien (nykyisten metsäkeskusten) tekemän metsäsuunnittelun alueellista, tilanrajat ylittävää luonnetta (Nikunen 1983). Suunnittelun yhtenä keskeisenä tavoitteena oli yhteistyön virittäminen metsänomistajien välille. Tavoitteena oli myös se, että alueellisia suunnitelmia tehtäisiin tiiviissä yhteistyössä metsäalan keskeisten sidosryhmien kanssa. Nämä tavoitteet ovat vähitellen painuneet taka-alalle, eikä metsäsuunnittelun yhteydessä nykyään enää tehdä alueellisia tarkasteluja tai laadita useampia tiloja koskevia toimenpide-ehdotuksia (Rakemaa 2003). Arkikieleen aluesuunnittelu oli kuitenkin vakiintunut, minkä todettiin Maa- ja metsätalousministeriön metsäsuunnittelustrategiassa (2001) aiheuttavan jatkuvaa sekaannusta, ja suositeltiin käsiteuudistusta. Metsäkeskuksissa onkin pyritty aluesuunnittelun sijaan puhumaan *alueellisesta metsävaratiedon keruusta* (Vierula 2003). Käytännössä metsäsuunnittelijat tekevät alueellista metsävaratiedon keruuta ja tilakohtaisia metsäsuunnitelmia samanaikaisesti, joten alueellinen näkökulma on heidän työssään aina enemmän tai vähemmän läsnä.

Vaikka ministeriön metsäsuunnittelustrategiassa (2001) ei nosteta esille alueellisten tarkastelujen tarpeellisuutta, on perusteita tällaisiin tarkasteluihin nähtävissä usealta suunnalta. Ehkä merkittävin tarve nousee asetuksesta, jossa metsäkeskusten yhdeksi tehtäväksi määritellään ”edistää ja suorittaa *alueellista* ja tilakohtaista metsäsuunnittelua (Asetus metsäkeskuksista ... 1996)”. Metsävaratiedon keruuta laajempaan pyrkimykseen viittaa myös metsälain

25 §, jossa metsäkeskusten edellytetään tekevän yhteistyötä metsälain ja maankäyttö- ja rakennuslain tavoitteiden yhteensovittamiseksi (Metsälaki 1996). Alueellisten kokonaistarkastelujen tarvetta voidaan perustella myös EU:n ympäristönormien (mm. lintu- ja luonto- sekä vesipuitedirektiivit) toteuttamisella. Myös maakuntakaavoihin ja kuntien yleiskaavoitukseen liittyy maa- ja metsätalouselueiden käytön alueen tarkastelutarpeita. Kasvavia tarpeita on nähtävissä myös luonnonsuojelun ja metsätalouden yhteensovittamisesta Etelä-Suomen metsien monimuotoisuusohjelman (METSO) tavoitteiden mukaisesti.

Yksityismetsien suunnittelussa on tavallaan menty toiseen suuntaan kuin valtion metsien suunnittelussa, jossa perinteisen metsäsuunnittelun sijaan alettiin puhua osallistavasta ja alue-ekologisesta suunnittelusta jo runsaat 10 vuotta sitten (Hallman ym. 1996). Tällainen kehitys on mitä ilmeisimmin johtanut siihen, että sidosryhmien väliseen yhteistyöhön ei alueellisen metsävaratiedon keruun yhteydessä välttämättä ole enää järjestelmällisesti kiinnitetty metsäkeskuksissa huomiota, vaikka laaja-alainen kansalaisten ja sidosryhmien osallistamista ja kuulemista tukeva toimintamalli on muussa maankäyttö- ja yhdyskuntasuunnittelussa tullut osaksi arkipäivän toimintaa. Viime vuosina metsätalouttakin sivuavassa keskustelussa on korostettu kansalaisten osallistamista ja sidosryhmäyhteistyötä (Hytönen 2000, Wallenius 2001, Leskinen ym. 2002, Tikkanen ym. 2003a).

Suunnitteluun liittyvää yhteistyötä voidaan perustella yhtäältä kansalaisten osallistumisen ja toisaalta organisaation omista lähtökohdista lähtevän sidosryhmäyhteistyön ja organisaatioiden välisen verkostoitumisen näkökulmasta. YK:n ympäristökoukussa Riossa vuonna 1992 hyväksytyjen periaatteiden mukaan jokaisella tulee olla mahdollisuus osallistua ympäristöasioiden päätöksentekoprosesseihin, ja erityisesti paikallisilla yhteisöillä on keskeinen asema ympäristön hoidossa ja kehittämisessä (UNCED... 1993). Rion julistus edellyttää laajaa osallistamista, ja ajatus onkin ohjannut kansallista ja maakunnallista metsäohjelmatyötä Suomessa (Hyttinen ja Niskanen 1999, Hänninen ja Ollonqvist 2002, Tikkanen 2003). Vaikka yksityismetsiä koskeva alueellinen suunnittelu onkin luonteeltaan erilaista kuin yleisluonteinen politiikkatason suunnittelu tai julkis-

ten metsien käyttöön liittyvä suunnittelu, voidaan perustellusti kysyä, onko valtion varoin toteutettu metsäkeskusten alueellinen metsävaratiedonkeruu sellaista toimintaa, jonka yhteydessä tulisi kuulla metsänomistajien lisäksi myös paikallisia asukkaita, yhteisöjä ja toimijoita.

Metsäkeskusten metsäsuunnittelutoiminnossa suhteessa sidosryhmiin on nähtävissä toisaalta kumppanuussuhteen (esim. tiedonvaihto- ja markkinoituyhteistyö) ja toisaalta liiketoimintasuhteen (esim. metsänhoitoyhdistysten alihankintatyö maastotyössä) piirteitä. Klassisen sidosryhmäteorian mukaan sidosryhmä on toimija, joka voi vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen, tai johon organisaation tavoitteiden saavuttaminen voi vaikuttaa (Freeman 1984). Yksinkertaistaen sidosryhmäyhteistyössä on siten kyse eräänlaisesta vaihtokaupasta, jossa organisaatio saa ainakin osan sidosryhmien osaamisesta omaan käyttöönsä, ja toisaalta sidosryhmät saavat vastineeksi jotain organisaation osaamisesta. Vaihtokauppa toteutuu, jos molempien osapuolten tarpeet ja odotukset täyttyvät suhteellisen tasapainoisesti (Kujala ja Kuvaja 2002).

Tikkanen ym. (2002) arvioivat, että yksityismetsien suunnittelun yhteydessä sidosryhmien osallistamiseen suhtaudutaan varsin varauksellisesti. Yksi syy varovaiseen suhtautumiseen voi olla se, että osallistaminen on yleensä mielletty itseisarvoisena toimintana, jossa kansalaisille ja sidosryhmille annetaan avoin mahdollisuus vaikuttaa tehtäviin päätöksiin (Glass 1979). Leskinen (2003) havaitsi, että metsäsuunnittelijat kunnioittavat asiakkaan (maanomistajan) päätöksenteko-oikeutta, jolloin suunnitteluprosessissa sidosryhmien käsityksillä voi olla vain informatiivista arvoa. Jacobsonin (2002) mukaan myös amerikkalaiset maanomistajat haluavat rajoittaa ulkopuolisten osallistumista varmistukseen päätöksenteko-oikeutensa omilla maillaan, vaikka periaatteessa moni heistä olikin kiinnostunut tilan rajat ylittävistä yhteistyöstä.

Suunnittelukirjallisuudessa on usein määritetty osallistamiselle erilaisia tasoja sen perusteella, kuinka paljon ja miten osallistujien panos näkyy päätöksenteossa (esimerkiksi Arnstein 1969, Harju 1988). Alimmalla tasolla organisaatio jakaa tietoa suunnittelusta ja päätöksenteosta yleisölle ja sidosryhmille, mutta ylimmällä tasolla päätösvalta on annettu kokonaan osallistujille organisaation tyytyes-

sä vain toteuttamaan päätöstä (Hytönen ja Kangas 2001). Näiden ääritasojen välille voidaan määritellä kolme tasoa: tiedonvaihto, vuorovaikutteinen ja yhteistoiminnallinen suunnittelu (Harju 1988, Tikkanen 2003). ”Tiedonvaihdon” tasolla suunnitteluelin tiedottaa suunnittelusta sekä hyödyntää osallisilta keräämäänsä asiantuntijatietoa tai tietoja osallisten käsityksistä ja tavoitteista. Tiedonvaihdon menetelmiä ovat esimerkiksi postikyselyt, yleisötilaisuudet tai muut kertaluontoiset keskustelutilaisuudet. Toisella tasolla, ”vuorovaikutteisessa suunnittelussa”, osallisia kutsutaan suunnitteluprosessin seurantarhyhmiin, ohjausrhyhmiin tai muihin vastaaviin työryhmiin. Toistuvissa kokoontumisissa työryhmän jäsenet oppivat ymmärtämään toistensa näkökantoja ja perusteluja. Vuorovaikutteisessa suunnittelussa suunnitteluorganisaatio varaa kuitenkin itselleen vallan päättää suunnitteluun liittyvistä seikoista ja siitä, miten työryhmän esitykset otetaan huomioon. ”Yhteistoiminnallisella” tasolla suunnitteluosapuolten – asukkaiden, suunnittelijoiden, viranhaltijoiden ja intressiryhmien – yhteistyö on intensiivistä ja tähtää yhteisesti hyväksyttävään suunnitelmaan tai esitykseen. Osallistamisen tason lisäksi suunnittelijan on ratkaistava menettelyn avoimuus, eli kuinka monelle taholle tarjotaan mahdollisuus osallistua, ja osallistamisen organisoinnin periaate, eli tehdäänkö yhteistyötä erikseen kunkin intressitahon kanssa vai yhdistetysti siten, että intressitahot tulevat tietoiseksi myös toistensa näkemyksistä (Tikkanen 2003).

Metsäkeskusten alueelliseen suunnitteluun liittyvää yhteistyötä on Suomessa toistaiseksi tutkittu vain Leskisen (2003) tapaustutkimuksessa. Aikaisemmissa yksityismetsien metsäsuunnittelua käsitelleissä tutkimuksissa on kehitetty tietokoneen ja suunnittelijan välistä vuorovaikutusta (esimerkiksi Kangas ym. 1996, Pykäläinen 2000) ja ns. ryhmäpäätöstukimenettelyä, jonka avulla metsäomistajat voivat keskenään analyttisesti tarkastella myös tilarajat ylittävien tavoitteiden merkitystä päätöksenteolle (Kurttila 2001). Etelä-Suomen metsien monimuotoisuusohjelman (METSO) toimenpiteet, erityisesti ns. yhteistoimintaverkostot, ovat lisänneet kiinnostusta metsänomistajien väliseen yhteistyöhön (Kurttila ym. 2005). Tällaista yhteistyötä on tarkasteltu myös muutamissa ulkomaisissa tutkimuksissa (esimerkiksi Brunson ym. 1996, Fries ym. 1998, Stevens ym. 1999, Jacobson 2002). Kyselyiden ja

haastattelujen avulla on kartoitettu myös suunnittelijan ja maanomistajan välistä vuorovaikutusta (Niskanen 2002, Isokääntä ja Tikkanen 2003, Hänninen ja Tikkanen 2003). Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on eri intressitahojen osallistuminen metsäkeskusten alueelliseen suunnitteluun. Tällaisesta vuorovaikutuksesta on Suomessa metsäntutkimuksessa käytetty yleisesti nimitystä osallistava suunnittelu (Hytönen 2000, Wallenius 2001, Tikkanen 2003).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on 1) kuvata metsäkeskusten alueellista metsäsuunnittelua tekevien metsäsuunnittelijoiden suhtautumista yhteistyöhön eri tahojen kanssa ja 2) kuvata yhteistyön määrää ja laatua sekä sille asetettuja tavoitteita. Tutkimuksessa käytetään termiä ”alueellinen metsäsuunnittelu” sen vakiintuneisuuden ja lyhyiden vuoksi. Termin käyttöä puoltaa myös se, että näköpiirissä on useita vaatimuksia, jotka edellyttäisivät alueellista suunnittelunäkökulmaa.

Määrälliset tulokset tiivistetään artikkelin kolmannessa luvussa kuvaamalla kolme erilaista yhteistyöprofiilia, joita suunnittelijat noudattivat sidosryhmien kanssa työskennellessään vuonna 2003. Tutkimuksen lähtöoletuksena on, että jos yhteistyömenettely perustuu metsäkeskusten strategiaan päätöksien, riippuu kullakin suunnittelualueella noudatettu menettely ennen muuta suunnittelualan erityispiirteistä ja metsäkeskusten yhteistyöstä antamista ohjeista. Suunnittelijoiden omien käsitysten tai demografisten tekijöiden ei tällöin tulisi näkyä noudatetussa yhteistyömenettelyssä. Laadullisten tutkimustulosten ja yhteistoiminnalliseen suunnitteluun liittyvien teorioiden perusteella esitetään luvussa neljä yhteistoiminnallisen alueellisen metsäsuunnittelun ideaalinen toimintamalli. Tähän liittyen esitetään myös alueellisen suunnittelun kehittämisnäkökohtia. Tulokset palvelevat metsäkeskusten metsäsuunnittelun kehittämistä erityisesti, jos alueellista yhteistoimintamallia pidetään tarpeellisenä esimerkiksi alueellisten metsäohjelmien tarpeita, taajama-alueiden tai METSO:n pilottihankkeiden metsäsuunnittelua varten. Tuloksia voidaan hyödyntää myös metsäkeskusten sidosryhmäyhteistyön kehittämisessä nykyistä systemaattisemmaksi.

## 2 Aineisto ja menetelmät

Tutkimuksen perusjoukon muodostivat kaikki metsäkeskuksissa vuonna 2003 aloitetut alueellisen metsäsuunnittelun prosessit. Metsäkeskusten suunnittelupäälliköiltä pyydettiin talvella 2004 kirjeitse tiedot kyseisen metsäkeskuksen alueella edellisvuonna aloitetuista aluesuunnittelun maastotyöalueista ja niiden pääsuunnittelijoista. Tutkimuksen aineiston keruu tehtiin postikyselynä keväällä 2004. Kyselylomake lähetettiin niille metsäsuunnittelijoille, jotka työskentelivät vuonna 2003 aloitetuilla maastotyöalueilla. Jos samalla alueella oli useampia suunnittelijoita, kysely lähetettiin sille suunnittelijalle, jonka työpanos alueella oli keskeisin. Jos työpanoksesta ei saatu tietoja suunnittelupäälliköltä, kysely lähetettiin sattumanvaraisesti jollekin alueen suunnittelijoista. Jos suunnittelija oli tehnyt maastotöitä usealla suunnittelualueella, pyydettiin häntä täyttämään kultakin alueelta oma lomake.

Kyselylomake testattiin Metsäkeskus Pohjois-Pohjanmaan viidellä metsäsuunnittelijalla, minkä jälkeen kyselyä muokattiin tarkentamalla ja lisäämällä kysymyksiä sekä muuttamalla kysely kaksiosaiseksi. Suunnittelualuetta käsittelevään osioon nimettiin suunnittelualue valmiiksi. Kyselyn saatteessa kerrottiin, että tutkimus koskee sidosryhmien ja kansalaisten osallistamista alueelliseen metsäsuunnitteluun ja että tutkimuksessa pyritään löytämään erilaisia suunnittelukäytäntöjä ja suunnittelijan toimintamalleja sidosryhmien kanssa työskentelyyn. Lomakkeen sisältämät kysymykset on esitetty liitteessä 1.

Kyselyn ensimmäisessä osassa tiedusteltiin yleisesti suunnittelijan ja hänen organisaationsa suhtautumista sidosryhmäyhteistyöhön. Toinen osa koski nimettyä suunnittelualuetta. Kyselylomakkeessa oli esitetytynä suunnittelualue, jota kysymykset koskivat. Keski-Suomen metsäkeskukseen kysely jouduttiin lähettämään kaikille vuonna 2003 metsäsuunnittelua tehneille suunnittelijoille, koska ennakkotietoa suunnittelualueista ei saatu. Keski-Suomessa suunnittelijat nimesivät itse ko. vuonna aloittamansa suunnittelualan kyselylomakkeeseen. Jos suunnittelija ei ollut aloittanut minkään alueen suunnittelua, hänen ei tarvinnut vastata kyselyyn.

Kysely lähetettiin helmikuussa 2004 kaikkiaan 218 metsäsuunnittelijalle koskien yhteensä 255

**Taulukko 1.** Lähetettyjen ja palautettujen kyselyiden määrä metsäkeskuksittain.

Metsäkeskus	Suunnittelu- alueita	Suunnitteli- joiden määrä	Palautetut (alue / suunnittelija)	Vastaus-% (suunnittelijat)	Vastaus-% (alueet)
Rannikko	8	6	5 / 3	50	63
Lounais-Suomi	11	10	10 / 9	90	91
Häme-Uusimaa	23	17	17 / 13	76	74
Etelä-Pohjanmaa	22	19	17 / 14	74	77
Pohjois-Pohjanmaa	25	20	23 / 19	95	92
Pirkanmaa	16	16	10 / 10	63	63
Etelä-Savo	18	17	13 / 12	71	72
Kaakkois-Suomi	20	16	19 / 15	94	95
Keski-Suomi	ei tietoa	23	9 / 10	43	–
Pohjois-Savo	27	24	18 / 17	71	67
Pohjois-Karjala	27	19	25 / 18	95	93
Kainuu	14	13	12 / 11	85	86
Lappi	21	18	15 / 14	78	71
Yhteensä	232	218	193 / 165	76	79

suunnittelualuetta. Maaliskuussa lähetettiin uusintakysely niille, jotka eivät olleet vastanneet. Kyselyn palautti 165 suunnittelijaa, joten vastausprosentti oli huomattavan korkea, 76 % (taulukko 1). Vastaajista 79 % oli metsätalousinsinööriä ja 2,5 % oli suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon. Vastaajien yleisin ammattinimike oli metsäsunnittelija, mutta joukossa oli myös metsäneuvoja. Vastaajien ikä vaihteli 26 vuodesta 63 vuoteen ja naisia oli 11,5 %. Vastaajista 36 prosentilla oli työkokemusta metsäsunnittelusta alle viisi vuotta, 45 %:lla 5–15 vuotta ja 17 %:lla yli 15 vuotta. Suunnittelijan vuoden 2003 työsuorite oli yleisimmin 2400–3100 hehtaaria, suurimman ilmoitetun vuotuisen suunnittelualan ollessa 6400 hehtaaria.

Lopulliseen analyysiin otettiin mukaan 174 suunnittelualuetta. Analyysistä jätettiin pois ne alueet, jotka oli aloitettu jo ennen vuotta 2003 ja alueet, joita ei ennakkotiedosta poiketen ollut vielä aloitettu. Kahdeksalla suunnittelualueella oli vain yksi maanomistaja, esimerkiksi yhteismetsä tai kaupunki. Näitä ei myöskään hyväksytty aineistoon, koska tutkimuksen kohteena oli normaali, usean yksityismetsänomistajan maita koskeva alueellinen metsäsunnittelu.

Kyselylomakkeessa oli sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä (Liite 1), joten aineisto analysoitiin sekä tilastollisin että laadullisin menetelmin. Aineiston tilastollinen analyysi tehtiin SPSS-ohjelmalla (SPSS Base 9.0...1999). Valintavaihtoehtoja

käsitäneet kysymykset analysoitiin tavanomaisilla, vastausten jakaumaan perustuvilla tilastollisilla menetelmillä, mutta lisäksi käytettiin ryhmittelyanalyysiä (esim. Hartigan 1975). Suunnittelijat luokiteltiin K-means-ryhmittelyanalyysillä kolmeen ryhmään viiden väittämän avulla, jotka mittasivat vastaajan käsitystä aluesuunnitteluun soveltuvan osallistamisen tasosta. Muuttuja kuvaa suunnittelijan yhteistyöorientaatiota.

Yhteistyön määrää suunnittelualueella eri tahojen kanssa mittaavat kysymykset yhdistettiin pääkomponenttianalyysillä kolmeksi yhteistyön painotusta kuvaavaksi muuttujaksi. Pääkomponenttianalyysin tuottamien faktoripistemäärien avulla suunnittelualueet ryhmiteltiin K-means-ryhmittelyanalyysiä käyttäen. Muodostetut kolme ryhmää kuvaavat kukin erilaista, vuonna 2003 noudatettua yhteistyömenettelyä. Yhteistyömenettelymuuttuja ristiintaulukoitiin kvantitatiivisten muuttujien kanssa mukaan lukien kvalitatiivisen analyysin perusteella muodostetut yhteistyön eri tavoitteiden tärkeyttä kuvaavat binäärimuuttujat.

Avoimet vastaukset kirjoitettiin sellaisenaan ylös ja osa niistä analysoitiin NVivo-ohjelmalla (Rantala 1999, Luomanen ja Räsänen 2000). Annetut vastaukset muodostivat sanomia, jotka luokiteltiin sisällön perusteella, aineistolähtöisesti luokkiin (Alasuutari 1994). Sanomaluokkia tulkittiin pääosin käyttämällä sanomaluokkien frekvenssejä, mutta tarkemmin analysoitiin kysymys, jossa vastaajia pyydettiin luet-

telemaan tärkeimpiä yhteistyössä käsiteltyjä asioita. Kaksi tutkijaa luokitteli tämän kysymyksen sanomat ensin toisistaan riippumatta, jonka jälkeen luokituksia verrattiin toisiinsa. Kaikkiaan 537 luokituksesta 95 tapauksessa tutkijat olivat päätyneet eri lopputulokseen. Näiden sanomien luokittelun tutkijat tekivät uudelleen keskustellen luokitteluperusteistaan. Luokittelun tuloksena saatiin binäärimuuttujia, joilla kuvattiin oliko suunnittelija pitänyt kyseiseen luokkaan kuuluvaa asiaa tärkeänä yhteistyön tavoitteena suunnittelualueellaan.

Metsäsuunnittelun yhteistyöverkoston kuvaamista varten selvitettiin eri organisaatioiden suhteellinen merkitys yhteistyöverkostossa. Verkostoanalyysi perustui avoimeen kysymykseen, jossa tiedusteltiin suunnittelijan viittä tärkeintä yhteistyökumppania. Aineistosta laskettiin, kuinka monta kertaa suunnittelijat olivat maininneet eri yhteistyötahot viiden tärkeimmän kumppaninsa joukossa.

Analyysin lopuksi tuloksia analysoitiin laadullisesti ja lisäksi pääosin avovastauksiin annetuista vastauksista poimittiin metsäsuunnittelijoiden esittämiä näkemyksiä yhteistyössä käsitellyistä asioista. Nämä havainnot yhdistettiin yhteistoiminnallisen suunnittelun teorian esittämien näkökohtien kanssa. Nämä laadulliset tulokset esitetään luvussa 4 ja taulukossa 9 yhteistyön ideaalimallina. Laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan mallia rakennettaessa hyödynnettiin sekä yksittäisiä että usein toistuneita havaintoja.

## 3 Tulokset

### 3.1 Suunnittelualueiden kuvaus

Suunnittelualueiden koko vaihteli 250 hehtaarista 12 000 hehtaariin. Alle tuhannen hehtaarin suunnittelualueita oli 12 kappaletta ja yli 7 000 hehtaarin suunnittelualueita oli samoin 12 kappaletta. Yleisimmin (41 % vastauksista) suunnittelualueen koko oli 2 500–4 000 hehtaaria. Keskimäärin suunnittelualueilla oli 105 metsänomistajaa ja enimmillään 720. Kolmella suunnittelualueella oli vähintään 300 metsänomistajaa.

Suunnitteluun vaikuttavina erityispiirteinä suunnittelijat mainitsivat selvästi useimmin vesistö- ja

**Taulukko 2.** Suunnitteluun vaikuttaneiden erityispiirteiden yleisyys vuoden 2003 suunnittelualueilla (n = 174 aluetta).

Alueen erityispiirre	Alueita (kpl)	Osuus kaikista alueista (%)
Vesistö- ja ranta-alueita	64	37
Metsälain erityisen tärkeitä elinympäristöjä	25	14
Suojelualueiden läheisyys	21	12
Erytynen tarve yhteishankkeisiin (ojitus, tienrakennus tms.)	18	10
Virkistyskäyttöpainetta	14	8
Muita luontoarvoja	12	7
Riistalle tärkeitä elinympäristöjä	10	6
Taajamametsä (kaavarajoituksia)	10	6
Tilojen koko pieni ja metsikkökuviorakenne pienipiirteistä	6	3
Alueella rehevät maapohjat	3	2
Alue maatalousvaltainen	3	2
Pohjavesialueita	2	1
Luontomatkaileuryrityksiä	1	1

ranta-alueet (37 %). Seuraavaksi yleisempiä, mutta suhteellisen harvoin (10–15 %) mainittuja erityispiirteitä olivat metsälain erityisen tärkeät elinympäristöt, suojelualueiden läheisyys ja poikkeuksellinen tarve yhteishankkeina toteutettaviin ojitus- ja tiehankkeisiin (taulukko 2). Metsäsuunnittelijoiden itse mainitsemia muita erityispiirteitä olivat suunnittelualueen tilojen pieni koko, rehevä maapohja, maatalousvaltaisuus, pohjavesialueiden esiintyminen ja pienipiirteinen metsikkökuviorakenne.

### 3.2 Metsäsuunnittelun ohjeistus

Metsäkeskusten sidosryhmätyön ohjeistamista karotettiin muutamalla kysymyksellä. Vajaa puolet suunnittelijoista katsoi, että heidän metsäkeskussessaan on olemassa kirjalliset ohjeet alueellisen suunnittelun sidosryhmäyhteistyötä varten. Vastaajista kuitenkin 20 prosenttia ei osannut sanoa, onko yhteistyöstä ohjeita. Työtä voidaan luonnollisesti ohjata muutoinkin kuin kirjallisilla ohjeilla. Useampi kuin kaksi kolmesta suunnittelijasta katsoi metsäkeskuksessa korostetun yhteistyön merkitystä alueellisessa suunnittelussa. Metsäkeskuksen antamia työohjeita alueelliseen yhteistyöhön piti täysin

**Taulukko 3.** Suunnittelijoiden käsitys yhteistyön ohjeistuksesta metsäkeskuksessaan (% suunnittelijoista).

Metsäkeskukset	Metsäkeskuksessa on yhteistyötä koskevat kirjalliset ohjeet		Metsäkeskuksessa on korostettu yhteistyön merkitystä		Yhteistyötä koskevat ohjeet ovat riittävät		Kyllä-vastausten osuuksien summa
	kyllä	ei/ei tiedä	kyllä	ei/ei tiedä	kyllä	ei/ei tiedä	
Etelä-Pohjanmaa (n = 14)	71	29	86	14	79	21	236
Häme-Uusimaa (n = 12)	75	25	75	25	75	25	225
Pirkanmaa (n = 10)	50	50	80	20	80	20	210
Etelä-Savo (n = 12)	42	58	83	17	67	33	192
Kaakkois-Suomi (n = 14)	21	79	93	7	71	29	186
Pohjois-Pohjanmaa (n = 19)	42	58	74	26	68	32	184
Pohjois-Karjala (n = 18)	56	44	78	22	50	50	183
Keski-Suomi (n = 9)	44	56	78	22	56	44	178
Lappi (n = 13)	46	54	54	46	58	42	158
Kainuu (n = 11)	55	45	55	45	36	64	145
Lounais-Suomi (n = 9)	22	78	67	33	56	44	144
Pohjois-Savo (n = 16)	25	75	44	56	65	35	133
Yhteensä (n = 160)	46	54	72	28	63	37	181

<sup>1)</sup> Rannikon metsäkeskuksen tuloksia ei ole esitetty vastaajien vähäisen määrän takia.

riittävinä 20 % vastaajista ja 40 % piti niitä jokseenkin riittävinä.

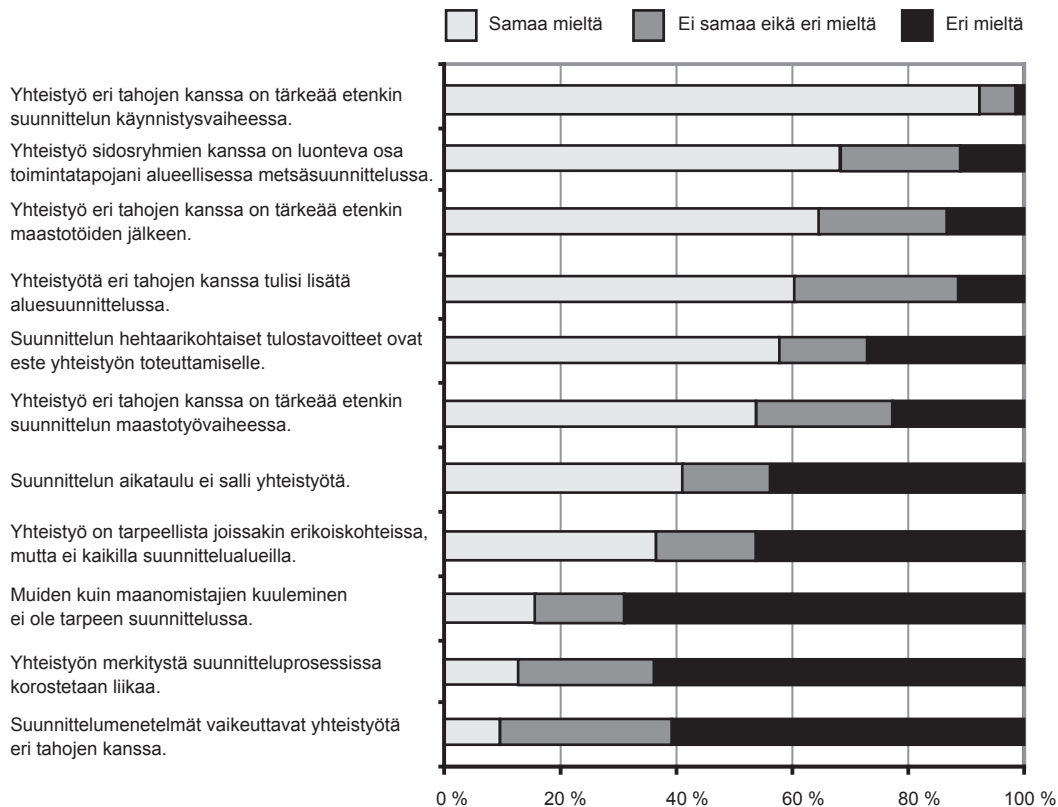
Edellä mainittujen vastausten perusteella metsäkeskukset ryhmiteltiin kolmeen luokkaan (taulukko 3). Metsäkeskuksista erottuivat selvästi Etelä-Pohjanmaa, Häme-Uusimaa ja Pirkanmaa, joissa yhteistyön merkitystä on korostettu ja ohjeistettu suunnittelijoiden mielestä perusteellisesti. Vastavasti Pohjois-Savon, Lounais-Suomen, Kainuun ja Lapin metsäkeskuksissa on suunnittelijoiden mielestä annettu yhteistyöhön liittyviä ohjeita vähemmän kuin muissa metsäkeskuksissa. Kaakkois-Suomen metsäkeskus poikkeaa muista siinä suhteessa, että vaikka siellä ei vastaajien mukaan ollutkaan kirjallisia ohjeita, niin yhteistyötä oli korostettu muutoin, ja valtaosa piti tätä ohjeistusta riittävänä.

Pietilä (2005) analysoi tämän tutkimuksen kanssa samanaikaisesti metsäkeskusten kirjallisia työohjeita. Analyysi tukee pääosin metsäsuunnittelijoiden vastauksista saatua käsitystä yhteistyön ohjeistuksesta. Pietilän aineiston perusteella Häme-Uusimaan työohjeet luokiteltiin kaikkein kattavimmiksi ja myös metsäkeskuksen suunnittelijat pitivät ohjeita hyvinä ja riittävinä. Sen sijaan Lapin metsäkeskuksen työohjeet käsittelivät Pietilän aineiston mukaan yhteistyötä perusteellisemmin, mutta tämän tutkimuksen mukaan suunnittelijat eivät tunteneet

ohjeita ja ilmeisesti tästä johtuen kokivat ne riittämättömiksi.

### 3.3 Metsäsuunnittelijoiden mielipide suunnitteluun liittyvästä yhteistyöstä

Kuvasta 1 käy ilmi, että metsäsuunnittelijat pitivät yhteistyötä sidosryhmien kanssa tärkeänä erityisesti suunnittelun käynnistysvaiheessa (90 % vastaajista). Maastotöiden aikana yhteistyötä piti tärkeänä noin puolet ja maastotöiden jälkeen noin 65 prosenttia suunnittelijoista. Yhteistyön tarpeen nähdään siis selkeästi painottuvan työn aloitusvaiheeseen. Hieman yli 60 prosenttia piti tarpeellisena lisätä yhteistyötä eri tahojen kanssa: vain harvat (13 %) katsoivat yhteistyön merkitystä korostettavan liikaa aluesuunnittelussa. Suunnittelijat katsoivat myös hyvin yleisesti, että muiden kuin maanomistajien kuuleminen on tarpeen suunnittelun yhteydessä ja että yhteistyö sidosryhmien kanssa kuuluu luontevana osana heidän toimintatapoihinsa. Kuitenkin lähes 60 prosenttia suunnittelijoista katsoi, että hehtaarikohtaiset tulostavoitteet ovat este yhteistyön toteuttamiselle, ja lisäksi runsas 40 prosenttia mainitsi tiedon keruun kireän aikataulun estävän yhteistyötä. Suunnittelumenetelmien sinänsä ei nähty juurikaan



**Kuva 1.** Metsäsuunnittelijoiden näkemykset yhteistyöstä sidosryhmien kanssa aluesuunnittelussa (n = 158–161 suunnittelijaa).

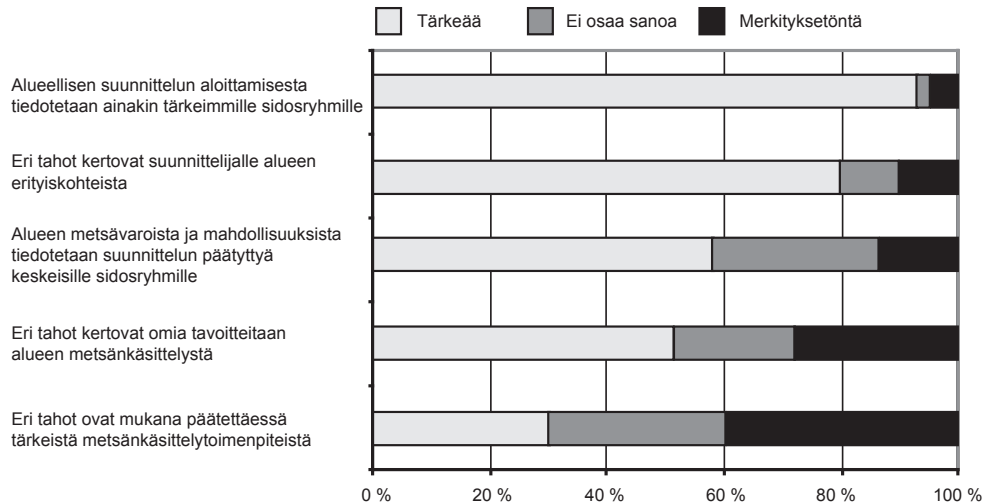
vaikeuttavan yhteistyötä.

Metsäsuunnittelijat pitivät sidosryhmäyhteistyössä tärkeänä erityisesti tiedottamista ja asiantuntijayhteistyötä (kuva 2). Lähes kaikki pitivät tärkeänä, että alueellisen suunnittelun aloittamisesta tiedotetaan ainakin tärkeimmille sidosryhmille, ja noin 60 % suunnittelijoista piti tärkeänä tiedottaa tuloksista suunnittelun päätyttyä. Neljä viidesosaa suunnittelijoista näki yhteistyön tärkeänä tapana hankkia tietoja suunnittelualueen erityiskohteista, joiden selvittämiseen suunnittelijan aika tai asiantuntemus ei välttämättä riittäisi. Sen sijaan syvempi yhteistyö, jonka tavoitteena olisi eri tahojen näkökulmien huomioon ottaminen, ei saanut suunnittelijoilta yhtä paljon kannatusta kuin tiedottava yhteistyö. Kuitenkin puolet suunnittelijoista piti tärkeänä, että eri tahojen tavoitteita kuullaan suunnittelussa. Sidoryhmien mukaan ottamista metsänkäsittelytoimenpiteitä koskevaan päätöksentekoon piti tärkeänä vajaa kol-

mannes vastaajista. Varsin monella suunnittelijalla ei kuitenkaan ollut selvää kantaa tiedottamista syvempää yhteistyötä kohtaan.

Edellä mainittujen yhteistyötä koskeneiden kysymysten perusteella metsäsuunnittelijat luokiteltiin ryhmittelyanalyysillä yhteistyöorientaatiota kuvaavaan kolmeen luokkaan: aluesuunnittelijat, tiedottavat suunnittelijat ja yksinpuurtajat (taulukko 4). *Aluesuunnittelijat* suhtautuivat yhteistyöhön kaikkein myönteisimmin ja korostivat tiedottamisen ja kaksisuuntaisen tiedonjakamisen lisäksi myös sidoryhmien tavoitteiden selvittämistä ja niiden huomioon ottamista koko suunnittelualueella koskevassa päätöksenteossa. Lähes puolet suunnittelijoista (48 %) oli yhteistyöorientaatioltaan aluesuunnittelijoita. *Tiedottavat suunnittelijat* korostivat kyllä suunnittelusta tiedottamisen merkitystä, mutta eivät pitäneet muiden tahojen tavoitteiden kuulemistä tärkeänä, varsinkaan toimenpiteistä päätettäessä.





**Kuva 2.** Metsäsuunnittelijoiden mielipide yhteistyöhön liittyvien toimien tärkeydestä suunnittelu-prosessissa (n = 160–161 suunnittelijaa).

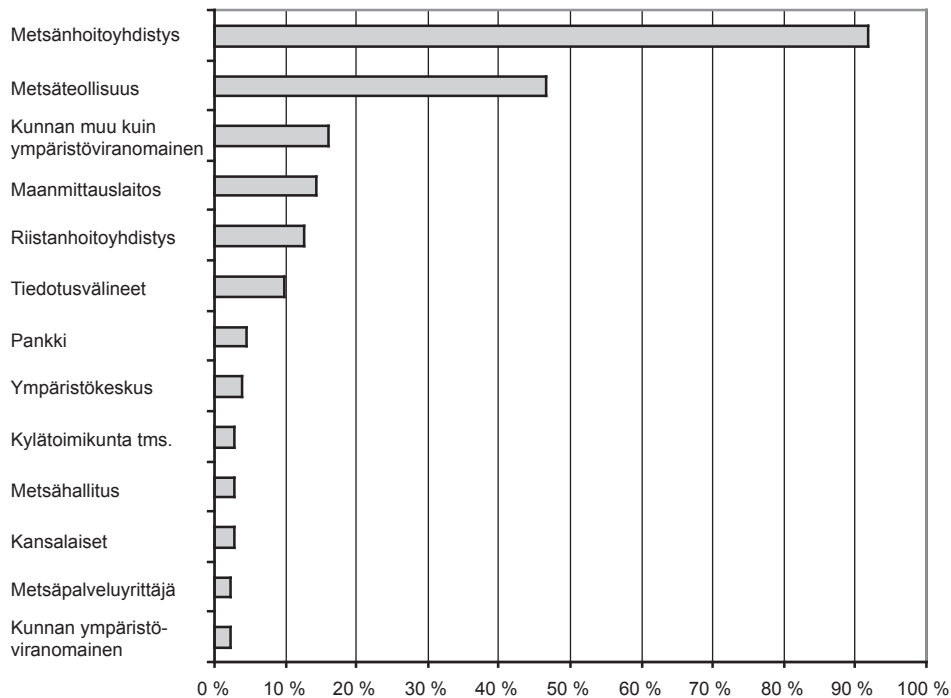
**Taulukko 4.** Metsäsuunnittelijoiden suunnitteluasenneryhmät. Ryhmittely perustuu sidosryhmäyhteistyön tarvetta ja merkitystä aluesuunnittelussa koskeviin väittämiin (K-means clustering).

Väittämät (Likert-asteikko, jossa 5 = pidän erittäin tärkeänä,...., 1 = pidän täysin merkityksettömänä)	Yhteistyötä koskevien väittämien keskiarvot (keskihajonnat) suunnittelijaryhmissä		
	Aluesuunnittelija	Tiedottava	Yksinpuurtaja
Alueellisen suunnittelun aloittamisesta tiedotetaan ainakin tärkeimmille sidosryhmille	4,803 (0,401)	4,500 (0,537)	3,435 (1,121)
Eri tahot kertovat suunnittelijalle alueen erityiskohteista tms., joiden selvittämiseen suunnittelijan aika tai asiantuntemus ei riitä	4,539 (0,552)	4,000 (0,552)	2,261 (0,810)
Eri tahot kertovat omia tavoitteitaan siitä, miten alueen metsiä pitäisi joillain tietyillä alueilla käsitellä	4,197 (0,542)	2,700 (0,788)	2,000 (0,603)
Alueen metsävaroista ja mahdollisuuksista tiedotetaan suunnittelun päätyttyä keskeisille sidosryhmille	3,947 (0,691)	2,700 (0,820)	2,609 (0,988)
Eri tahot ovat mukana päätettäessä yksittäisistä metsänkäsittelytoimenpiteistä, jotka ovat tärkeitä koko suunnittelualueen kannalta	3,592 (0,751)	2,233 (0,767)	1,913 (0,900)
n	76	60	23
%	47,8	37,7	14,5

Tiedottamista korostavia suunnittelijoita oli reilu kolmannes (38%). Vain 15 prosenttia suunnittelijoista luokiteltiin yksinpuurtajiksi, jotka ovat muita pidettyväisempiä kaiken yhteistyön suhteen.

Suunnittelijoiden taustatietojen suhteen yhteistyöorientaatioltaan erilaiset suunnittelijat eivät

poikenneet merkittävästi. Kuitenkin niissä metsäkeskuksissa, jotka olivat suunnittelijoiden mukaan ohjeistaneet sidosryhmäyhteistyötä niukasti, oli enemmän yksinpuurtajia kuin paremmin ohjeistaneissa metsäkeskuksissa (p = 0,019).



**Kuva 3.** Yhteistyötahojen tärkeys vuoden 2003 suunnittelussa. Niiden suunnittelijoiden osuus, jotka mainitsivat ko. yhteistyötahon viiden tärkeimmän yhteistyökumppaninsa joukossa (n = 174 suunnittelijaa).

### 3.4 Yhteistyön määrä ja laatu vuoden 2003 aluesuunnittelussa

#### 3.4.1 Yhteistyötahot

Lähes kaikki metsäsuunnittelijat olivat olleet vuonna 2003 aloitetuissa metsäkeskusten suunnitteluhankkeissa yhteistyössä metsänhoitoyhdistyksen kanssa: vain muutama metsäsuunnittelija ei ollut lainkaan yhteydessä metsänhoitoyhdistykseen. Metsäteollisuusyritysten kanssa ilmoitti olleensa tekemisissä 60 % suunnittelijoista. Monet suunnittelijoista (42 %) olivat olleet yhteydessä myös tiedotusvälineiden – tyypillisesti paikallislehtien – edustajiin. Muita suhteellisen usein mainittuja yhteistyötahoja olivat Maanmittauslaitos (38 %), kunnan muu kuin ympäristöviranomaisen (29 %) ja riistanhoitoyhdistys (25 %). Harvemmin mainittuja, alle 10 % suunnittelijoista, yhteistyötahoja olivat Maaseutukeskus, TE-keskus, Metsähallitus, 4H-piiri, ympäristöjärjestö ja luontomatkailuyritys.

Suunnittelijoita pyydettiin nimeämään viisi tärkeintä yhteistyötahoa suunnittelualueellaan. He mainitsivat tärkeimpinä yhteistyökumppaneinaan johdonmukaisesti samoja tahoja, joiden kanssa heillä oli ollut paljon yhteistyötä (kuva 3). Lähes kaikki vastaajat (92 %) pitivät metsänhoitoyhdistystä tärkeänä yhteistyökumppaninaan. Toiseksi useimmin tärkeänä yhteistyötahona pidettiin metsäteollisuusyrityksiä (47 % suunnittelijoista). Kunnan muut kuin ympäristöviranomaiset, Maanmittauslaitos, riistanhoitoyhdistys ja tiedotusvälineet olivat seuraavaksi tärkeimmät yhteistyötahot.

#### 3.4.2 Yhteistyötahot ja -muodot suunnittelun eri vaiheissa

Yhteistyön tarve ja tahot vaihtelevat luonnollisesti suunnittelun eri vaiheissa. Suunnittelijoita pyydettiin osoittamaan ne yhteistyötahot, joihin he olivat olleet alueellaan yhteydessä suunnittelun eri vaiheis-

**Taulukko 5.** Yhteistyötahojen ja yhteydenpitomenetelmien yleisyys aluesuunnittelun eri vaiheissa vuonna 2003 (% suunnittelualueista).

Suunnittelun aloitusvaiheessa ( $\bar{x}$ = 2,1 yhteistyötahoa)	Maastotöiden aikana ( $\bar{x}$ = 2,8 yhteistyötahoa)	Maastotöiden jälkeen ( $\bar{x}$ = 1,3 yhteistyötahoa)
<b>Yhteydenpito eri tahoihin</b> (n = 173 suunnittelualuetta)		
Metsänhoitoyhdistys (86 %)	Metsänhoitoyhdistys (77 %)	Metsänhoitoyhdistys (60 %)
Tiedotusvälineet (27 %)	Metsäteollisuusyritys (64 %)	Metsäteollisuusyritys (25 %)
Metsäteollisuusyritys (20 %)	Maanmittauslaitos (22 %)	Maanmittauslaitos (10 %)
Kunnan muu viranomainen (15 %)	Energiapuuta hankkiva yritys tai muu yrittäjä (12 %)	
Riistanhoitoyhdistys (12 %)	Riistanhoitoyhdistys (12 %)	
	Tiedotusvälineet (12 %)	
	Ympäristökeskus (11 %)	
<b>Yhteydenpitomenetelmät</b> (n = 154 suunnittelualuetta)		
Henkilökoht. tapaaminen (64 %)	Henkilökoht. tapaaminen (77 %)	Henkilökoht. tapaaminen (51 %)
Puhelin (62 %)	Puhelin (66 %)	Puhelin (50 %)
Kirje (31 %)	Sähköposti (25 %)	Sähköposti (20 %)
Lehdistötiedote (30 %)	Kirje (8 %)	Kirje (10 %)
Sähköposti (22 %)	Lehdistötiedote (7 %)	Lehdistötiedote (5 %)
Kokous (20 %)	Kokous (5 %)	Kokous (3 %)
Yleisötilaisuus (10 %)	Yleisötilaisuus (2 %)	Yleisötilaisuus (1 %)

sa. Lisäksi heitä pyydettiin erittelemään eri vaiheissa käyttämänsä yhteistyömuodot. Tulokset on koottu taulukkoon 5.

Yhteydenpito eri tahojen kanssa oli yleisintä maastotyövaiheen aikana, jolloin yhteydessä oltiin keskimäärin 2,8 eri tahon kanssa. Suunnittelun aloitusvaiheessa kontakteja oli myös usean tahon kanssa, keskimäärin 2,1 sidosryhmän kanssa, mutta maastotyövaiheen jälkeen oltiin yleensä enää yhteydessä vain metsänhoitoyhdistyksen kanssa. Metsänhoitoyhdistys olikin kaikissa aluesuunnittelun vaiheissa useimmin mainittu yhteistyötaho. Suunnittelun aloitusvaiheessa ja maastotöiden aikana yli 70 prosentilla suunnittelualueista oltiin oltu yhteydessä metsänhoitoyhdistykseen ja maastotöiden jälkeenkin yli puolella alueista. Metsäteollisuusyritykset olivat maastotöiden aikana selvästi toiseksi yleisin yhteistyötaho (64 % alueista). Suunnittelun aloitusvaiheessa suunnittelijat olivat olleet yhteydessä tiedotusvälineisiin, metsäteollisuusyrityksiin, kunnan muihin kuin ympäristöviranomaisiin ja riistanhoitoyhdistykseen 10–30 prosentilla suunnittelualueista. Myös maastotöiden aikana tiedotusvälineet ja riistanhoitoyhdistys mainittiin yhteistyötahoina 10–30 prosentilla suunnittelualueista, mutta niiden ohella mainittiin myös Maanmittauslaitos ja ympäristökeskus sekä energiapuuta hankkivat yritykset.

Kaikissa suunnittelun vaiheissa henkilökohtainen tapaaminen oli yleisin ja puhelin toiseksi yleisin yhteydenpitotapa. Suunnittelun aloitusvaiheessa lähetettiin verraten yleisesti (31 %) myös kirjeitä ja lehdistötiedotteita (30 %). Sähköposti oli myös käytössä kaikissa suunnitteluvaiheissa, joskin suunnitteluun liittyviä sähköpostiviestejä lähetti vain noin joka neljäs suunnittelija. Suunnittelukokouksia ja yleisötilaisuuksia järjestettiin jonkin verran suunnittelun alkuvaiheissa, mutta sen jälkeen vain satunnaisesti. Ainoastaan viidellä alueella suunnittelun tueksi oli perustettu ohjaus- tai tukiryhmiä, joihin oli kuulunut silloinkin vain metsänhoitoyhdistyksen ja metsäkeskuksen edustajia.

Eriyisesti metsänhoitoyhdistysten ja metsäteollisuusyritysten työntekijöitä tavattiin henkilökohtaisesti ja heihin oltiin yhteydessä myös puhelimitse. Jonkin verran tapaamisia järjestettiin myös muiden paikallisten tahojen kanssa. Yhteydenpito Maanmittauslaitoksen, kunnan viranomaistahojen, riistanhoitoyhdistysten ja ympäristökeskusten kanssa tapahtui useimmin puhelimen välityksellä. Kirjeitse ja sähköpostitse oltiin yhteydessä lähinnä vain metsänhoitoyhdistykseen. Ne harvat kokoukset, joita suunnittelualueilla oli järjestetty, pidettiin metsänhoitoyhdistyksen toimihenkilöiden kanssa.

### 3.4.3 Yhteistyön tavoitteet ja käsitellyt asiat

Sidosryhmäyhteistyöhön liittyen suunnittelijoita pyydettiin avoimella kysymyksellä luettelemaan tärkeimmät asiat, joita sidosryhmien kanssa oli käsitelty. Selvästi yleisimmin yhteistyössä käsitellyt asiat liittyivät metsäsuunnittelualuetta koskevien tietojen hankintaan ja suunnittelusta tiedottamiseen, joka pääosin liittyi metsäsuunnitelmien markkinointiin. Jonkin verran suunnittelijat olivat myös neuvotelleet suunnittelutyöhön liittyvistä käytännön ratkaisuksista ja tiedottaneet suunnittelun tuloksista. Yhteistyössä käsitellyt, tärkeimpinä mainitut asiat luokiteltiin niihin sisältyvän tavoitteen mukaisesti suunnittelualuetta koskevan tiedon hankkimiseen, suunnittelun yleiseen tiedottamiseen, metsäsuunnittelun tuloksista tiedottamiseen sekä metsäsuunnitteluun liittyvään neuvotteluun (taulukko 6). Tiedon keruun ja erilaisen tiedottamisen yleisenä tavoitteena on tiedonvaihto osapuolten välillä, kun taas neuvottelussa osapuolet pyrkivät löytämään yhteisen ratkaisun suunnitteluun liittyvistä seikoista.

Yli puolella suunnittelualuista (54 %) yhteistyö sidosryhmien kanssa liittyi *suunnittelualuetta koskevan tiedon hankkimiseen*. Joka kolmannella alueella suunnittelijat olivat hankkineet metsänomistajia ja tilanrajoja koskevia tietoja metsänhoitoyhdistyksiltä tai Maanmittauslaitokselta. Metsänhoitoyhdistykset tai metsäteollisuusyritykset toimittivat myös usein (23 %) suunnittelijalle tietoja työn alla olevista metsänhoito- tai hakkuutöistä, hoitotyön tarpeista ja painopisteistä. Alueen luontoarvoihin tai maankäyttöön liittyviä tietoja suunnittelijat tiedustelivat myös varsin usein (20 %). Tällaisiksi luokiteltiin esimerkiksi suojeltavien lajien esiintymistä, suojelualueita, maankäytön suunnittelutilannetta, maisema-alueita tai ulkoilureittejä koskevat asiat. Näitä tietoja selvitettiin monista yhteistyöorganisaatioista, kuten kunnista, ympäristökeskukselta ja kylätoimikunnilta. Riistaa koskevia tietoja, esimerkiksi metson soidinpaikoista ja muista alueella esiintyvistä riistaeläimistä, oli hankittu joka kymmenennellä suunnittelualueella joko riistanhoitoyhdistyksistä tai metsästysseuroilta.

*Suunnitteluun liittyvä tiedottaminen* oli yleisin yhteistyössä käsitelty aihepiiri (57 %). Suunnittelun käynnistymisestä tiedottaminen mainittiin tärkeänä yhteistyöasiana 14 prosentilla suunnittelualueista.

Muita tiedottamisen asioita olivat muun muassa suunnittelun merkitys alueelle, siinä käsiteltävät asiat sekä suunnittelun alkaminen ja aikataulu. Tiedottaminen kohdennettiin useimmiten suunnittelualueen metsänomistajille ja muille asukkaille paikallisten tiedotusvälineiden välityksellä. Osaltaan tällä tuettiin suunnitelmien markkinointia. Tiedottamista oli myös eri yhteistyöorganisaatioille, pääasiassa paikallisviranomaisille ja metsäteollisuusyrityksille, jolloin tavoitteena oli, että eri tahot saavat tiedon suunnittelun etenemisestä.

Keskeinen peruste suunnittelusta tiedottamisessa oli saada tukea tilakohtaisten suunnitelmien markkinointiin (52 %). Markkinointiyhteistyötä oli eniten metsänhoitoyhdistysten kanssa, jotka myös käytännössä markkinoivat metsäsuunnitelmia, mutta moni suunnittelijoista katsoi myös metsäteollisuusyritysten edistäneen suunnitelmien markkinointia. Joissakin vastauksissa markkinointiyhteistyötä perusteltiin myös sillä, että se edistää kunkin organisaation omien palvelujen myyntiä suunnittelun jälkeen.

Valmistuneen *suunnittelun tuloksista tiedottamiseen* liittyvät asiat mainittiin tärkeimpien joukossa joka kolmannella suunnittelualueella. Suunnittelijat olivat tiedottaneet metsänhoito- ja hakkuuesityksistä sekä mahdollisista metsänparannuskohteista metsänhoitoyhdistyksille ja metsäteollisuusyrityksille. Tiedottamisessa he olivat korostaneet erityisesti kestävänsä metsätalouden rahoituslain mukaisia kohteita, mikä samalla palveli valmistautumista yhteistyöhön suunnitelmiin sisältyvillä rahoituskohteilla. Muut asiat, joista suunnittelijat tiedottivat yhteistyötahoille, liittyivät yleensä suunnittelualueella havaituihin luontoarvoihin. Näistä useimmin mainittiin metsälain 10 §:n tarkoittamien elinympäristöjen esiintyminen.

*Työn sisältöön ja toteutukseen liittyviä neuvotteluja* oli käyty useimmiten metsänhoitoyhdistyksen kanssa. Joka neljännellä alueella suunnittelijat olivat pyrkineet rationalisoimaan ja tehostamaan suunnittelutyötä neuvottelemalla yhteistyöosapuolensa kanssa. Neuvotteluaiheina mainittiin markkinointiin liittyvät työnjakokysymykset, kuviokoko, suunnittelun rajaus, suunnittelun aikataulu ja etenemisjärjestys. Joillakin alueilla neuvoteltiin metsänhoitoyhdistyksen kanssa myös yksittäisten metsänomistajien metsänhoitoon liittyvistä toiveista ja tarpeista. Metsänhoitoyhdistyksiltä oli kysytty

**Taulukko 6.** Tärkeimmät asiat, joita metsäkeskusten metsäsuunnittelijat käsitelivät sidosryhmien kanssa vuoden 2003 suunnittelualueilla (% suunnittelualueista). Väliotsikoiden alla on yksityiskohtaisemmin esitetty joitakin suunnittelijoiden mainitsemia asioita. Taulukko perustuu avovastauksiin, jotka luokiteltiin NVivo-ohjelmalla.

### 1. Suunnittelualuetta koskevan tiedon hankkiminen (54 %)

- 1.1 Omistajatiedot ja tilanrajat (30 %)
  - Perikuntien tilojen osalta selvitettiin, kuka on asioiden hoitaja.
  - Mhy:n edustajan kanssa mm. ”sosioekonomisista taustoista”
  - Maanomistajaluettelon läpikäynti mhy:n kanssa
  - Tilan rajoissa havaitut virheet (Maanmittauslaitos)
- 1.2 Hakkuu- ja hoitotyöt ja suunnitelmat alueella (23 %)
  - Hakkuita ja hoitotyitä; tulossa olevia ja maastotöiden jälkeen tehtyjä
  - Mhy:n kanssa alueen aikaisempi metsänkäsittely
  - Vireillä olevat hankkeet, hakkuut
- 1.3 Luontoasiat ja maankäyttörajoitukset (20 %)
  - Kunnan kanssa pääosin kaavoitusasiat
  - Kunta: suojeluohjelma.
  - Ympäristökeskus: luonnonsuojelulain mukainen luontokohde ms:n alueella, rajaus ja käsittely
  - Luonnonsuojeluyhdistys: liito-oravakartoitus, jossa muutama kohde osui ko. alueelle.
  - Luontoyrittäjä: polkuverkosto
  - Kylätoimikunta: arka maisemakohde
- 1.4 Riistanhoitoon liittyvät asiat (10 %)
  - Metsästysseuran kanssa metson soidinpaikat
  - Metsien merkitystä riistan kannalta
  - Riistaeläimet ja määrät alueella
- 1.5 Muut tiedot (10 %)
  - Suurpetojen liikkeet
  - Ilmakuva-asiat
  - Palaute hakatuista kohteista (mhy)

### 2. Metsäsuunnitteluun liittyvä tiedottaminen (57 %)

- 2.1 Suunnittelun käynnistyminen (14 %)
  - Kerrottiin alueella alkavasta metsäsuunnittelusta.
  - Tiedotusvälineet: juttu suunnittelualueesta ja suunnittelusta sekä metsänomistajille kohdistettuja kutsuja
  - Lehdistö: tiedotti maastotöiden alkamisesta => vaikutus markkinointiin
  - Tiedotusvälineille kerrottu suunniteltavat alueet, suunnittelijat ja perusteltu suunnitelman kannattavuutta
  - Metsäteollisuus: puunostajille tiedoksi, missä mennään aluesuunnittelussa
- 2.2 Tilakohtaisten metsäsuunnitelmien markkinointi (52 %)
  - Mhy:lle on luvattu palkkio tilauskantojen kasvaessa riittävän korkeiksi.
  - Puunostajien kautta koitettu markkinoida suunnitelmia heidän liikkeussaan taloissa.
  - Alue oli normaalia metsätalousaluetta, joten tilausprosentti oli päällimmäinen asia.
  - Mhy:n ja metsäyhtiöiden kanssa yhteismarkkinointi ja työtilausten saaminen tätä kautta

### 3. Metsäsuunnittelun tuloksista tiedottaminen (34 %)

- 3.1 Esitetyt metsänhoito, metsänparannus- ja hakkuutyöt (32 %)
  - Hoito/hakkuutöitä niitä suorittaville tahoille
  - Sain leimikkotietoja ja annoin metsänomistajan luvalla tietojani.
  - Suunnittelun aikana mhy:n kanssa keskeneräisten suunnitelmien kartta- ja kuviotietojen tulostus mhy:n tarpeisiin (leimikko, kemera-työt)
  - Yhteishankkeiden ”henkistä” valmistelua
- 3.2 Muut suunnittelutiedot (10 %)
  - Metsälain (10§) vaikutukset kaavaan (mahdolliset kohteet)
  - Suunnittelun vaikutus ympäristöön, luontoon, yhteiskuntaan, riistaan yms.
  - Tila-arvioissa avustaminen

### 4. Suunnittelutyöhön liittyvä neuvottelu (32 %)

- 4.1 Metsäsuunnittelun rationalisointi (24 %)
  - Metsäsuunnittelun kuviokoon järjeittäminen
  - Sovittiin mhy:n kanssa alueella etenemisestä ja aikataulusta.
  - Suunnitelman tarve, kohderyhmäjaottelu
  - Mhy:n mielipiteet esitetyistä viljelytöistä
- 4.2 Suunnittelun taloudellinen tuki (10 %)
  - Kunta ja osuuspankki tukevat täällä omalla osuudellaan suunnitelman tilanneita
  - Kunta & pankki: tukitasoja ja miten markkinoida tukijaa

myös mielipidettä suunnitelmien metsänhoitoehdo-  
tuksista. Joka kymmenennellä suunnittelualueella  
tilakohtaisten suunnitelmien kustannuksia metsän-  
omistajille oli pyritty pienentämään neuvottelemalla  
niihin taloudellista tukea kunnilta ja pankeilta.

### 3.4.4 Yhteistyön onnistuminen

Valtaosa suunnittelijoista (68 %, n = 167) katsoi, että  
aluesuunnittelun yhteydessä olisi voinut olla nykyis-  
tä enemmän yhteistyötä. Vastaajia pyydettiin myös  
luettelemaan ne tahot, joiden kanssa he halusivat  
lisätä yhteistyötä. Pääosin yhteistyötä kaivattiin lisää  
samojen tahojen kanssa, joiden kanssa yhteistyötä  
oli jo muutenkin paljon.

Kaikkiaan 144 suunnittelijaa vastasi myös avoi-  
meen kysymykseen, jossa pyydettiin nimeämään  
suurimmat esteet yleistyön lisäämiselle. Puolet  
vastanneista mainitsi esteeksi ajan puutteen, joka  
useimpien mielestä johtuu työlle asetetuista kor-  
keista hehtaaritavoitteista. Muita syitä mainittiin  
selvästi harvemmin. Vastanneista 11 % mainitsi  
metsänhoitoyhdistyksen toiminnan haittaavan yh-  
teistyötä. He näkivät metsäkeskuksen ja yhdistyk-  
sen välisen kilpailun parhaista suunnittelualueista  
muodostavan esteen yhteistyölle ja lisäksi ainakin  
osa yhdistysten toimihenkilöistä suunnittelualueella  
oli muutoin haluton yhteistyöhön. Kuusi vastaajaa  
mainitsi yhteistyön esteeksi metsänomistajan tieto-  
suojan, jota yksi heistä kuvasi seuraavasti: ”*Yksityis-  
maiden puuvara- ym. metsikkötietoja ei ole tapana  
kertoa ulkopuolisille ilman maanomistajan lupaa.*”  
Muina yhteistyön esteinä mainittiin erilaisia käy-  
tännön esteitä, kuten luontaisten kontaktien ja yh-  
teystietojen puute.

Kaiken kaikkiaan suunnittelijat suhtautuvat yh-  
teistyöhön varsin realistisesti. Vaikka he näkivät-  
kin yhteistyön lisäämisen tarpeellisena, valtaosan  
mielestä noudatettu yhteistyömenettely soveltui  
heidän suunnittelualueelleen hyvin; vain yhdeksän  
prosenttia vastaajista koki yhteistyömenettelyn so-  
veltuneen huonosti suunnittelualueelle. Realistista  
asennetta kuvaavat ne avoimet vastaukset, joissa to-  
detaan yleisesti muiden tahojen olevan haluttomia  
yhteistyöhön tai olevan ylipäättään varsin vähän kiin-  
nostuneita suunnittelusta, ts. tiiviimmän yhteistyön  
esteenä on ”*puuttuva (yhteis)työkulttuuri.*”

### 3.4.5 Yhteistyön menettelytavat suunnittelu- alueilla vuonna 2003

Suunnittelualueilla harjoitetun yhteistyön luonnet-  
ta kuvaavat yhteistyömenettelyt muodostettiin pää-  
komponentti- ja ryhmittelyanalyysillä. Aluksi yh-  
deksän tahon kanssa yhteistyön määrää (ei lainkaan,  
muutamia kertoja, kuukausittain, lähes jatkuvasti)  
kuvaavat kysymykset yhdistettiin pääkomponentti-  
analyysillä kolmeen pääkomponenttiin (taulukko 7).  
Koska lähes kaikilla alueilla yhteistyö metsänhoi-  
toyhdistyksen ja metsäteollisuusyritysten kanssa oli  
ollut runsasta, nämä jätettiin niiden heikon erottelu-  
kyvyn vuoksi pois analyysistä.

Ensimmäinen pääkomponentti kuvaa lähinnä tie-  
toa vaihtavaa yhteistyötä paikallistahojen kanssa  
(*paikallisyhteistyö*), kun taas toinen liittyy yhteis-  
työhön sellaisten maakunnallisten organisaatioi-  
den kanssa, joiden tiedot ovat keskeisiä lähtötietoja  
suunnittelun maastotöille. Sen vuoksi tämä pääkom-  
ponentti nimettiin *ammattiyhteistyöksi*. Kolmas pää-  
komponentti ei ole tulkinnallisesti yhtä selkeä, koska  
sen suhteen korkeimmat lataukset saaneet muuttujat  
latautuivat myös muille pääkomponenteille. Yhteis-  
työtahot viittaavat kuitenkin ympäristöasioihin, jo-  
ten pääkomponentti nimettiin *ympäristöyhteistyök-  
si*. Yhteistyö ympäristökeskuksen kanssa latautui  
voimakkaimmin ammattiyhteistyötä mitanneelle  
komponentille, mikä johtuneee ympäristökeskuk-  
sen asemasta luonnonsuojeluun liittyvien tietojen  
lähteenä. Tällaisia tietoja olivat mm. uhanalaisten  
lajien elinpaikat ja suojelualuerajaukset. Nämä  
kolme komponenttia selittivät muuttujien kokonais-  
vaihtelusta 59 %.

Ryhmittelyanalyysillä pyrittiin löytämään pää-  
komponenttimuuttujia käyttäen suunnittelualueille  
tyypilliset yhteistyöprofiilit. Kovin selkeää ratkai-  
sua ei löytynyt, koska kaikille metsäkeskuksille yh-  
teistyössä keskeisimpiä asioita ovat suunnitelmien  
markkinointi ja suunnittelua tukevan etukäteistiedon  
hankinta. Tulkinnallisesti parhaimmaksi osoittautui  
kolmen ryhmän ratkaisu (taulukko 8). Yhteistyö-  
profiilien yleisyys määritettiin ryhmittelyanalyysin  
perusteella. Profiilien tulkinnassa ja nimeämisessä  
hyödynnettiin myös avointa kysymystä, jossa ky-  
sytettiin eri yhteistyötahojen kanssa käsiteltyjä asioita  
(ks. taulukko 5).

Valtaosalla alueista (58 %) yhteistyö oli etupääs-

**Taulukko 7.** Pääkomponenttianalyysi muuttujilla, jotka kuvaavat suunnittelijoiden yhteistyön määrää eri tahojen kanssa vuoden 2003 aluesuunnittelussa. Varimax-rotatio. Alle 0,300 lataukset merkitty viivalla.<sup>1)</sup>

Yhteistyötaho	Paikallis-yhteistyö	Ammatti-yhteistyö	Ympäristö-yhteistyö
Pankki	0,741	–	–
Kylätoimikunta	0,704	–	–
Kunnan muu viranomaistaho	0,670	–	–
Tiedotusvälineet (esim. paikallislehti)	0,620	–	0,303
Metsähallitus	–	0,764	–
Maanmittauslaitos	–	0,751	–
Ympäristökeskus	–	0,701	0,455
Riistanhoitoyhdistys	–	–	0,781
Kunnan ympäristöviranomaisen	0,306	–	0,677
Ominaisarvo	2,786	1,276	1,203
Selitysosuus	31,0	14,2	13,4
n = 170			

<sup>1)</sup> Metsänhoitoyhdistykset ja metsäteollisuusyritykset jätettiin analyysistä pois, koska yhteistyö niiden kanssa oli ollut runsasta lähes kaikilla alueilla.

sä vain *suunnitelmien markkinointia* ja käytännön työprosessia tukevaa tiedon hankintaa vailla mitään erityisiä painotuksia. Näillä kuten kaikilla muillakin suunnittelualueilla oli runsaasti tilakohtaisten metsäsunnitelmien markkinointiin ja metsäammattilaisten väliseen tiedonvaihtoon tähtäävää yhteistyötä metsänhoitoyhdistyksen ja metsäteollisuusyritysten kanssa. Metsäkeskuksen suunnittelijat saivat näiltä tärkeimmiltä kumppaneiltaan metsänomistajia koskevia yhteys- ym. tietoja ja välittivät vastaavasti näille tahoille tietoja metsänhoito- ja hakkuumahdollisuuksista. Heidän kanssaan saatettiin myös sopia tilakohtaisten suunnitelmien markkinoinnin työnjaosta. Metsäammattilaisten välinen yhteydenpito keskittyi maastotyökauteen. Neljäsosalla alueista (23 %) korostui markkinoinnin lisäksi *ympäristöpainotteinen yhteistyö*, jossa keskeisimmät yhteistyötahot olivat riistanhoitoyhdistys, kunnan ympäristöviranomaisen ja ympäristökeskus. Näiltä tahoilta suunnittelijat saivat tietoja maankäytön rajoituksista, riistan ja uhanalaisten lajien esiintymisalueista, luonnonsuojelun alueiden rajauksista ja muista sertifiointiin edellyttämistä näkökohdista. Myös ympäristöpainotteinen yhteistyö painottui maastokaudelle. Viidesosalla alueista yhteistyössä korostui metsäammattilaisten välisen yhteistyön lisäksi *paikallinen tiedonvaihto*, esimerkiksi kylätoimikuntien, kunnan viranomaisten, paikallislehtien ja pankkien kanssa. Näillä alueilla suunnittelusta oli tiedotettu muita perusteellisemmin ja myös neuvo-

teltu paikallista taloudellista tukea suunnittelutyölle. Eri tahoilta oli näillä alueilla tiedusteltu myös heidän käsityksiään metsänkäsittelystä. Paikallisyhteistyötä tehtiin jo ennen maastotyövaihetta ja sitä jatkettiin vielä maastokaudella.

### 3.4.6 Eri tekijöiden vaikutus yhteistyömenettelyyn

Ollakseen tilanelähtöistä ja johdonmukaista alueella noudatetun yhteistyömenettelyn tulisi riippua toisaalta alueen erityisluonteesta ja toisaalta siitä, millaista yhteistyömenettelyä metsäkeskus on päättänyt noudattaa. Alueiden yhteistyöprofiili poikkesikin merkittävästi ( $p = 0,036$ ) sen suhteen, miten suunnittelijat kokivat metsäkeskuksensa antaneen yhteistyötä käsitteleviä ohjeita (ks. taulukko 3). Sidosryhmäyhteistyötä perusteellisesti ohjeistaneissa metsäkeskuksissa yhteistyö painottui, metsänhoitoyhdistysten ja metsäteollisuuden kanssa tehtävän markkinointi- ja tiedonvaihtoyhteistyön lisäksi, selvästi useammin myös ympäristöasioihin. Sen sijaan paikallista tiedonvaihtoa korostavaa yhteistyötä oli useammin niissä metsäkeskuksissa, joiden suunnittelijat kokivat saaneensa vain jonkin verran ohjeistusta yhteistyöhön. Tulos viittaa siihen, että yhteistyön ohjeistuksessa korostuu ympäristöpainotus, mihin ovat todennäköisesti vaikuttaneet ennen muuta metsäsertifiointin vaatimukset.

Suunnittelun alueen erityisluonne selitti suunnittelu-

**Taulukko 8.** Yhteistyöprofiilit suunnittelualueilla. Ryhmittely perustuu taulukossa 7 esitetyn pääkomponentti-analyysin tuloksiin (K-means clustering).

Yhteistyöprofiili	n (%)	Pääkomponenttipistemuuuttujen keskiarvo (keskihajonta)		
		Paikallisyhteistyö	Ammattiyhteistyö	Ympäristöyhteistyö
Markkinoinnin lisäksi ympäristöasioita kartoittava	39 (23)	-0,206 (0,892)	-0,077 (1,069)	1,425 (1,008)
Markkinoinnin lisäksi paikallisesti tietoa vaihtava	32 (19)	1,530 (0,994)	-0,191 (0,989)	-0,483 (0,732)
Lähinnä markkinointiin panostava	99 (58)	-0,414 (0,385)	0,092 (0,974)	-0,405 (0,334)

profileja vain arvokkaiden riista-alueiden ja taajamametsien osalta: taajamien läheisyydessä yhteistyössä korostui keskimääräistä useammin paikallinen tiedonvaihto ( $p = 0,005$ ), johtuen lähinnä yhteistyöstä kuntien viranomaisten kanssa. Riistan kannalta erityisen tärkeillä alueilla taas painottui odotetusti ympäristö- ja riistanäkökohtia korostava yhteistyö ( $p = 0,016$ ). Suunnittelijan oma yhteistyöorientaatio näkyi vastauksissa johdonmukaisesti ( $p=0,035$ ) siten, että aluenäkökulmaa korostavat suunnittelijat (aluesuunnittelijat) olivat tehneet selvästi useammin paikalliseen tiedonvaihtoon tähtäävää yhteistyötä kuin muut suunnittelijat.

## 4 Yhteistoiminnallisen metsäsuunnittelun ideaalimalli

Edellä esitettyjen tulosten ja yhteistoiminnalliseen suunnitteluun liittyvien teorioiden pohjalta hahmotellaan seuraavassa avoimen yhteistoiminnallisen metsäsuunnittelun ideaalimalli (taulukko 9). Mallissa on esitetty kullekin suunnittelun työvaiheelle ominaiset yhteistyötahot, yhteistyömenetelmät ja tavoitteet, joihin yhteistyöllä pyritään. Metsänomistajaa ei ole mallissa erikseen mainittu, koska maanomistajana hän on itseoikeutettu osallistuja. Yhteistyömalli on vertailukohdaksi sopiva, maksimaalisen yhteistyön malli, jollaista ei sellaisenaan varmaankaan esiinny nykyisellään yhdelläkään käytännön suunnittelualueella. Toimintamallia voitaisiin soveltaa sellaiseen alueelliseen metsäsuunnitteluun, jolla tavoitellaan aidosti tilarajat ylittävää toiminnan suunnittelua. Se auttaa hahmottamaan

yhteistoiminnallisen suunnitteluotteen olennaisia piirteitä, jos alueellista suunnittelua halutaan kehittää yhteistoiminnallisempaan suuntaan esimerkiksi erityiskohteita tai -ominaisuuksia sisältäviä suunnittelualueita varten. Mallissa on pyritty metsäsuunnittelustrategian mukaisesti (Rakemaa 2003) eriyttämään alueellisen metsävaratiedon keruu ja tilakohtaisten suunnitelmien koostaminen ja myös ottamaan huomioon metsäomaisuutta koskevat tietosuojakäytännöt.

*Suunnittelualueen perustaminen.* Yhteistoiminnallisen suunnitteluprosessin aluksi suunnittelija määrittää metsänomistajien tai heidän edustajien kanssa suunnittelun kohdealueen ja sopii aluesuunnittelussa osallistamiselle asetettavista tavoitteista ja menettelytavoista. Tätä varten suunnittelijan on tarpeen joissakin tapauksissa kuulla myös muita keskeisiä sidosryhmiä, muodostaakseen käsityksen mahdollisista, erityisistä alueellisista suunnittelun tavoitteista. Aloitusvaiheessa suunnittelija myös sopii metsänhoitoyhdistyksen edustajien kanssa tilakohtaisten suunnitelmien markkinointitehtävien työjaosta sekä neuvottelee kunnan ja pankkien kanssa suunnittelulle mahdollisesti saatavasta tuesta.

*Tiedottaminen ja lähtökohtien kartoitus.* Suunnittelun varsinaisesti aloittavaan tiedotustilaisuuteen kutsutaan metsänomistajien lisäksi muut tärkeimmät suunnittelusta kiinnostuneet tahot. Tilaisuuden ensisijainen tarkoitus on tiedottaa suunnittelusta ja markkinoida tilakohtaisia suunnitelmia. Tilaisuuden osallistujat voivat myös esittää omia näkökohtia, joita he toivovat otettavan huomioon suunnitelmia laadittaessa. Samalla voidaan käsitellä maakunnan metsäohjelmasta nousevia tavoitteita ja toimenpiteitä suunnittelualueella. Tiedottamista, markkinointia



ja lähtökohtien kartoitusta tuetaan myös muilla tiedottamisen ja tiedon keruun menetelmillä. Aidosti avoimeen yhteistoiminnalliseen menettelyyn liittyy, että suunnittelun ohjausryhmä perustetaan aloitus-tilaisuudessa.

*Etukäteistietojen hankkiminen.* Ohjausryhmä määrittää suunnittelijan kanssa eri näkökohdat kuuluttuaan, mihin seikkoihin kyseisen suunnittelualueen tiedon keruussa erityisesti kannattaa kiinnittää huomiota. Tiedon keruu alkaa normaaliin tapaan erilaisen rajoitteiden ja lähtötietojen kartoittamisella, jota varten suunnittelija on kahdenvälisesti yhteydessä eri alojen asiantuntijoihin, joiden valinta riippuu alueen ominaispiirteistä ja tietotarpeista.

*Maastotyö.* Jos ennakkotietojen kartoittaminen onnistutaan tekemään hyvin, maastotietojen keruuvaiheessa yhteydenpitoa sidosryhmiin ei säännöllisesti tarvita. Käytännössä suunnittelijat kuitenkin joutuvat hankkimaan tietoja työsuunnitelmista, keskeneräisistä töistä ja ehkä myös kuuntelemaan muidenkin osapuolten mielipiteitä yksittäisistä toimenpiteistä laatiessaan kuvioille vaihtoehtoisia käsittelyehdotuksia. Yhteisymmärryksen rakentaminen erilaisten näkökulmien välille onnistuu usein parhaiten toimintavaihtoehtoja esittelevillä maastokohteilla.

*Suunnitelmien koostaminen.* Nykykäsityksen mukaan suunnitelman koostamisvaiheessa metsäsuunnittelija laatii kaikkea keräämäänsä informaatiota hyödyntäen maanomistajien tavoitteiden mukaisia, tilakohtaisia metsäsuunnitelmia. Metsävaratiedon keruun ja tilakohtaisen suunnittelun eriyttämiseksi on tarpeen ymmärtää, että informaatiota koostetaan kuitenkin kahdessa vaiheessa: ensin koostetaan metsävaratiedon pohjalta kuviotietoja, jotka ovat toisessa vaiheessa varsinaisten suunnittelulaskelmien pohjana. Tärkeimmät kuviotiedot esitetään ”metsänhoitotiedotteessa” niille maanomistajille, jotka eivät tilaa tilakohtaista metsäsuunnitelmaa ennakkoon. Jotta maanomistaja voisi halutessaan ottaa huomioon myös hänen tilansa rajat ylittäviä tavoitteita ja näkökohtia, metsäsuunnittelija työstää metsänhoitotiedotteen tapaan, mutta ohjausryhmän tuella alueliitteen, jossa omistajia informoidaan erilaisista, laajemman metsäalueen kannalta tärkeistä näkökohdista, menemättä kuitenkaan kuviotasolle. Tilakohtaisia suunnitelmia ja metsänhoitotiedotteita työstäessään suunnittelijat voivat ottaa alueliitteen

esittämiä näkökohtia huomioon maanomistajan haluamalla tavalla. Varsinaisen tilakohtaisen metsäsuunnitelman suunnittelija koostaa metsänomistajan kanssa, ja osallistaa muita tahoja vain maanomistajan niin halutessa. Silloin, kun aluetason tavoitteiden huomioon ottaminen on alueella erityisen tärkeää, voidaan tilakohtaisia suunnitelmia koostaa yhteistyössä alueen muiden maanomistajien kanssa hyödyntäen numeerisia, yhdistäviä ryhmäpääötysten menettelytapoja ja suunnitteluprosesseja, joita esimerkiksi Kurttila ym. (2005) ovat hahmotelleet METSO:n yhteistoimintaverkostoja varten.

*Suunnitelman luovuttaminen.* Nykyisessä suunnittelujärjestelmässä suunnitelmien luovutusvaiheella tarkoitetaan tilakohtaisten suunnitelmien luovuttamista maanomistajille. Jos tilakohtainen suunnittelu halutaan nykyistä selkeämmin eriyttää alueellisesta metsävaratiedon keruusta, tulisi ainakin tärkeimmät tiedonkeruun tuottamat kuviotiedot ja liitteet luovuttaa kaikille maanomistajalle jatkotoimenpiteitä varten. Kustannustehokkaassa, tietosuojan takaavassa massaluovutuksessa on tuskin tarpeen tai mahdollisuuttakaan tehdä yhteistyötä muiden tahojen kanssa. Varsinaisen tilakohtaisen suunnitelman luovutusvaiheen tärkein tavoite on perehdyttää metsänomistaja suunnitelman sisältöön ja kannustaa häntä metsänhoitotöihin. Yhteydenpitoa kolmansien osapuolten kanssa tarvitaan, jos luovutustilaisuuksissa välitetään metsänomistajalle tietoja eri organisaatioiden tarjoamista metsäpalveluista tai maanomistaja haluaa suunnitelman luovuttajan välittävän työtilauksia muille organisaatioille. Joillakin alueilla metsäkeskus on rekrytoinut tilakohtaisten suunnitelmien luovutukseen myös muita yhteistyökumppaneita.

*Suunnittelun päättäminen.* Laajemman alueellisen näkökulman huomioon ottaminen edellyttää, että alueellisen suunnittelun yhteenvetotiedoista tiedotetaan riittävän tehokkaasti ja avoimesti. Hankkeen päättävään tiedotustilaisuuteen kutsutaan alueen elinkeinotoiminnan kannalta keskeisiä yhteistyökumppaneita, mutta tilaisuus on avoin kaikille. Aluekehityksen ja elinkeinon kannalta kiinnostavia yhteenvetotietoja voisivat olla ainakin metsävaratiedot, erikoispuun määrät, energiapuun kertymäennusteet, alueen erityiset luontoarvot, reitistöt jne. Suunnittelun päätös vaiheessa voidaan myös arvioida metsäohjelman tavoitteiden toteutumista

**Taulukko 9.** Avoin yhteistoiminnallinen menettelytapa toimittaessa sidosryhmien kanssa alueellisessa metsäsuunnittelussa. Suunnittelijoiden vastauksiin ja teoriaan perustuva hypoteettinen malli\*.

Vaihe	Keskeiset yhteistyötahot	Menetelmät	Yhteistyön tavoitteet
Suunnittelualan perustaminen	Metsänhoitoyhdistys, metsäteollisuus, kunta, pankki, ympäristökeskus	Kahdenväliset menetelmät	Suunnittelualan rajauksesta, suunnittelun etenemisestä ja osallistamismenettelystä neuvottelu metsänomistajien tai heidän edustajien kanssa, mitä varten suunnittelija muodostaa käsityksen myös mahdollisista, erityisistä alueellisista suunnittelun tavoitteista kuullen tarvittaessa muita keskeisiä sidosryhmiä; tilakohtaisten suunnitelmien markkinoinnin työnjaosta
Markkinointi ja tiedottaminen	Mhy, metsäteollisuus, tiedotusvälineet, kylätoimikunnat, riistanhoitoyhdistys ja muut suunnittelusta kiinnostuneet paikalliset tahot	Tiedotustilaisuus ja osallistujia aktivoivat tekniikat, tiedote, lehtiartikkeli, kyselyt, kahdenväliset menetelmät	Markkinoinnin tukeminen, suunnittelusta tiedottaminen, intressiryhmien näkemysten ja tavoitteiden kartoittaminen, keskustelu alueellisen metsäohjelman tavoitteista ja toimenpiteistä suunnittelualan kannalta, ohjausryhmän perustaminen
Etukäteistiedon hankinta	Mhy, Maanmittauslaitos, kunnat, riistanhoitoyhdistys, ympäristökeskus	Ohjausryhmän kokous ja ryhmäyötekniikat, kahdenväliset menetelmät	Tiedonkeruussa erityisesti huomioon otettavien alueellisten seikkojen listaaminen, omistajatietojen ja tilarajojen selvittäminen, suunnitteluun vaikuttavien rajoitusten selvittäminen, sertifiointikriteerien täyttäminen
Maastotyö		Kahdenväliset menetelmät	Tiedon hankkiminen työsuunnitelmista ja keskeneräisistä töistä, metsänkäsittelyyn liittyvien näkemysten yhteensovittaminen, kiireellisten hoito- ja hakkuukohteiden välittäminen työ- ja suunnittelupalveluja tarjoaville organisaatioille maanomistajan luvalla
Koostamisvaihe	Mhy, metsäteollisuus	Ohjausryhmän kokous ja ryhmäyötekniikat	Alueellisten koostaminen (yhteenveto alueellisesti merkittävistä, näkökohdista, jotka omistaja voi halutessaan ottaa huomioon tilakohtaisia suunnitelmia koostettaessa)
Suunnitelmien luovutus	Mhy, metsäteollisuus	Kahdenväliset menetelmät	Muiden tahojen rekrytointi metsänomistajien neuvontaan ja metsäpalvelujen markkinointiin tilakäyntiensä yhteydessä, toimenpide- ja kuviotietojen luovutus maanomistajan luvalla, työtilausten välittäminen maanomistajan sitä toivoessa
Suunnittelun päättäminen	Mhy, metsäteollisuus tiedotusvälineet, kylätoimikunnat, riistanhoitoyhdistys ja muut suunnittelusta kiinnostuneet paikalliset tahot	Keskustelutilaisuus ja osallistuvia aktivoivat tekniikat, tiedote, lehtiartikkeli, ohjausryhmän kokous ja ryhmäyötekniikat	Yhteenvetotietojen koostaminen ja niistä tiedottaminen, metsänhoito- ja -parannustöiden koordinaointi alueella, metsien mahdollisuuksien ja rajoitusten hahmottaminen kunnan ja kylän kehittämistyössä, palautteen antaminen alueellisen metsäohjelman tavoitteista ja toimenpiteistä
Palautteen hankkiminen	Mhy, metsäteollisuus	Kyselyt, kahdenväliset tapaamiset	Metsäsuunnittelukäytännön kehittäminen, suunnittelun vaikuttavuuden parantaminen

\* Taulukossa ei tarkastella yhteistyötä metsänomistajien kanssa, jotka ovat itseoikeutettuja osallistujia useimmissa suunnittelun vaiheissa.

ja järkevyyttä alueella. Päätöskokous voi samalla palvella seuraavan suunnittelualan perustamista. Muutoinkin aluesuunnittelun tiedotustilaisuudet ja ohjausryhmäyöskentely on usein järkevää organisoida esimerkiksi kunnittain siten, että samoissa tilaisuuksissa käsitellään lähekkäisiin aluesuunnitelmiin liittyviä asioita.

*Palautteen keruu.* Luonnollisesti metsäsuunnittelijoiden ja suunnittelua tekevien organisaatioiden

tulee olla avoimia ja kerätä jatkuvasti palautetta suunnittelutyöstään. Erityisesti metsänhoitoyhdistysten ja metsäteollisuuden toimihenkilöt saavat toteutuneista hakkuukertymistä tietoa, joka auttaa arvioimaan metsävaratiedon keruun onnistumista. Myös metsäsuunnitelmien toteutumisen seurannan tulee olla organisoitua ja systemaattista perustuen mahdollisimman pitkälti eri tietojärjestelmiin pohjautuviin tietoihin.

## 5 Tarkastelu ja johtopäätökset

Sidosryhmäyhteistyötä metsäsuunnittelussa ei ole aiemmin juurikaan tutkittu (ks. kuitenkin Leskinen 2003), kun taas alueellisen metsäohjelmatyön yhteistyöverkostoja on tarkasteltu muutamissa tutkimuksissa (Leskinen ym. 2002, Leskinen 2003, Tikkanen ym. 2003b). Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata yhteistyön laajuutta ja tavoitteita metsäkeskusten alueellisessa metsävaratiedon keruussa, josta tutkimuksessa käytetään nimitystä alueellinen metsäsuunnittelu.

Tutkimus perustuu postikyselyyn, joka koski kaikkia metsäkeskusten vuonna 2003 aloittamia metsäsuunnittelualueita. Tiedot alueista saatiin metsäkeskusten suunnittelupäälliköiltä Keski-Suomen metsäkeskusta lukuun ottamatta. Kysely osoitettiin niille metsäkeskusten metsäsuunnittelijoille, jotka olivat tehneet suunnittelua ko. alueilla, mutta Keski-Suomessa kaikille suunnittelijoille. Vastausprosentti oli 76, joten kato jäi selvästi pienemmäksi kuin postikyselyissä tavallisesti. Aineiston voidaan siten katsoa edustavan erittäin hyvin vuonna 2003 metsäkeskuksissa vallinnutta suunnittelukäytäntöä. Tutkimuksessa esitetyt strukturoidut ja avoimet kysymykset (liite 1) kattavat monipuolisesti metsäsuunnittelijoiden yhteistyötä sidosryhmiensä kanssa. Kyselyyn perustuvat kvantitatiiviset tulokset sidosryhmäyhteistyöstä ovat yleistettävissä, sen sijaan avokysymyksiin perustuvat laadulliset tulokset auttavat lähinnä täsmentämään niitä ja hahmottamaan erilaisia toimintamalleja. Laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan tulosten käyttökelpoisuus riippuu siitä, kuinka hyvin malli auttaa jäsentämään ja ymmärtämään tutkimuskohdetta (Alasuutari 1994).

Tutkimuksen puutteena voidaan pitää sitä, ettei siihen sisällytetty yhteistyötä maanomistajien kanssa. Tulosten perusteella ei siten ole mahdollista arvioida, missä määrin toimenpide-ehdotukset perustuvat suunnittelijan näkemykseen ja metsänomistajan toiveisiin, tai miten muiden tahojen mielipiteet näkyvät lopullisissa toimenpide-ehdotuksissa. Koska alueellinen suunnittelu ja tilakohtainen suunnittelu liittyvät kiinteästi toisiinsa, jatkotutkimuksissa kannattaisi paneutua siihen, miten kuviokohtaiset toimenpide-

ehdotukset syntyvät. Tämän tutkimuksen perusteella kysymystä voidaan hahmottaa vain välillisesti, metsäsuunnittelijoiden mielipiteiden kautta.

Metsäkeskuksen metsäsuunnittelijat suhtautuvat sidosryhmäyhteistyöhön jokseenkin positiivisesti ja löytävät yhteistyölle monia perusteluja. Puolet metsäsuunnittelijoista piti tärkeänä, että sidosryhmien tavoitteet selvitetään, mutta vain kolmasosa katsoi, että ne tulisi ottaa huomioon metsien käsittelyn toimenpide-ehdotuksista päätettäessä. Tulos on ymmärrettävä, sillä metsäkeskukselle maanomistaja on asiakas, jonka päätösvallassa yksittäisiä metsiköitä koskevat ratkaisut ovat metsälain asettamissa rajoissa. Suunnittelijoiden asennoituminen yhteistyöhön on selvästi myönteisempi kuin mihin käytännön suunnittelussa on mahdollisuuksia. Lähes puolet suunnittelijoista katsoi, että suunnittelun hehtaariohtaiset tavoitteet estävät tiiviimmän yhteydenpidon sidosryhmien kanssa.

Metsäsuunnittelun yhteistyöverkostossa ylivertaisesti keskeisin yhteistyötaho on odotetusti metsänhoitoyhdistys. Myös metsäteollisuusyrityksillä on tärkeä asema yhteistyötahona valtaosalla alueita. Muiden yhteistyötahojen merkitys on selvästi näitä vähäisempi ja satunnaisempi. Muista tahoista suunnittelijat pitävät tärkeimpinä kunnan viranomaisia, riistanhoitoyhdistyksiä, Maanmittauslaitosta ja tiedotusvälineitä.

Yhteistyön tavoitteena suunnittelijat korostavat ennen kaikkea tiedonvaihtoa ja yhteistyötä tilakohtaisten suunnitelmien markkinointiksi. Esimerkiksi omistaja- ja tilatietojen sekä kaavoitustilanteen selvittämiseksi suunnittelijat ovat usein yhteydessä näiden alojen organisaatioihin. Usein yhteistyö tähtää myös erilaisten, lähinnä ympäristöasioihin liittyvien rajoitteiden tiedusteluun, millä halutaan varmistaa metsäsertifoinnin kriteerien täytyminen. Näiden tavoitteiden takia yhteydenpito keskittyykin suunnittelun maastotyövaiheeseen ja sitä edeltäviin suunnittelun vaiheisiin. Suunnittelijat hakevat myös usein metsänhoitoyhdistyksiltä tukea tilakohtaisten suunnitelmien markkinointia varten. Sen sijaan laajempi, alueellinen tai kunnallinen kehittämistavoite saa kyllä kannatusta monen suunnittelijan henkilökohtaisessa asennoitumisessa, mutta näkyy käytännön suunnittelutyössä varsin vähän. Yhteydenpitomenetelminä suunnittelijat käyttävät lähes yksinomaan kahdenvälisten viestinnän menetelmiä,

kuten henkilökohtaisia tapaamisia ja puhelinta. Tiedotustilaisuuksia tai kokouksia järjestetään vain harvoin.

Varsinaisesti sidosryhmäyhteistyöllä tarkoitetaan tietoista ja suunnitelmallista yhteistoimintaa määriteltyjen kumppaneiden kanssa. Tämän tutkimuksen lähtöoletuksen mukaan tällaisen yhteistyön tulisi perustua annettuihin ohjeisiin, jotka ottavat huomioon alueen ominaispiirteet. Ohjeiden tulisi näkyä johdonmukaisesti niitä toteuttavan henkilöstön toiminnassa. Suunnittelijat kokivat saaneensa hyvin vaihtelevasti kirjallista tai muuta ohjeistusta sidosryhmäyhteistyöhön. Metsäkeskukset eroavat tässä suhteessa selvästi toisistaan, mikä käy ilmi myös metsäkeskusten kirjallisia ohjeita koskeneesta tarkastelusta (Pietilä 2005). Metsäkeskusten antama ohjeistus vaikuttaa lähtöoletuksen mukaisesti siihen, miten suunnittelijat tekevät yhteistyötä muiden tahojen kanssa. Metsäsuunnittelijan rutiinistyössä korostuu kahdenvälinen tiedonvälittäminen metsänhoitoyhdistyksen ja jossain määrin myös metsäteollisuuden kanssa. Yhteistyön ohjeistus taas näyttää painottaneen sertifiointikriteerien täyttämisen kannalta tarpeellisten, ympäristönäkökohtia koskevien tietojen keräämistä. Muunlainen yhteistyö riippuu pikemminkin suunnittelijoiden omasta asennoitumisesta yhteistyöhön kuin metsäkeskusten antamista ohjeista, mikä näkyy myös siinä, että alueiden erityisluonne – kaava- ja riista-alueita lukuun ottamatta – ei vaikuttanut siihen, millaista yhteistyö alueella oli.

Yhteenvetona voidaan määritellä, että nykyisellään metsäkeskusten alueellisen metsäsuunnittelun yhteistyömenettely on lähinnä *rajatusti tietoa vaihtavaa ja kahdenvälistä* siten, että suunnittelija on erikseen yhteydessä kunkin yhteistyötahonsa kanssa. Myös Leskinen (2003) totesi metsäsuunnittelussa sidosryhmäyhteistyön olleen paremminkin tiedon hankintaa kuin vuorovaikutteista viestintää. Metsänhoitoyhdistysten ja joissakin tapauksissa metsäteollisuusyritystenkin kanssa neuvotellaan toisinaan suunnittelun toteutukseen liittyvistä kysymyksistä, kuten suunnittelualueen rajauksista ja suunnittelujärjestyksestä tai tilakohtaisten suunnitelmien markkinoinnin työnjaosta. Näiltä osin yhteistyö *noudattaa rajattua yhteistoiminnallista menettelyä*, joka ei kuitenkaan yleensä ulotu varsinaiseen suunnittelutyöhön (ks. Tikkanen 2003).

Edellä esitettyjen tulosten lisäksi suunnittelijat

esittivät yksittäisissä vastauksissaan useita varsin pitkälle meneviä yhteistyön tapoja ja tavoitteita. Täydentämällä aineistosta nousevia menettelytapoja yhteistoiminnallisen suunnittelun periaatteilla (Forrester 1989, Healey 1997) tutkimuksessa hahmoteltiin (Taulukko 9) yhteistoiminnallista menettelytapaa alueellista metsäsuunnittelua varten. Tällaisessa suunnittelussa sidosryhmäyhteistyön tarkoituksena on välittää maanomistajalle alueellisten sidosryhmien yhteinen näkemys metsien käsittelyn linjauksista, joita hän voi halutessaan hyväksyä omien metsiensä metsäsuunnittelua ohjaaviksi. Yhteistoiminnallisen menettelytavan olennaisia piirteitä ovat ainakin seuraavat kolme seikkaa: 1) yhteistyötä on koko prosessin ajan, ensimmäisistä suunnitteluun liittyvistä ratkaisuisista lähtien, mutta muiden tahojen osallistuminen rajataan niistä suunnittelun vaiheista, joissa päätetään metsänkäsittelytoimenpiteistä ja myös tilakohtaisten tietojen käsittelytavoista; 2) suunnittelijan tukena toimii eri tahojen edustajista koottu työryhmä, jossa neuvotellaan ja sovitaan muista suunnitteluun liittyvistä ratkaisuisista; 3) kaikille, jotka kokevat kiinnostusta osallistua suunnitteluun, tarjotaan siihen johdonmukainen mahdollisuus.

On todennäköistä, että lähitulevaisuudessa tulee yhä useammin eteen tilanteita, joissa nykyistä jäsenyteenemmillä aluetason yhteistyöllä voitaisiin edistää monia metsätalouden tavoitteita. Metsäkeskusten strategiatyössä tärkeä kysymys on, halutaanko metsäsuunnitteluun kytkeä alueellisia metsätalouden tavoitteita ja tavoitella töiden parempaa koordinaointia sekä niihin liittyvää yhteistyötä ja kumppanuutta muiden toimijoiden kanssa. Metsäsuunnittelu voisi esimerkiksi tuottaa yhteisesti hyväksytyjä, alueellisesta metsäohjelmasta johdettuja aluetason toimintasuosituksia, joiden noudattaminen olisi yksittäiselle metsänomistajalle vapaaehtoista, mutta joiden noudattamiseen voitaisiin kannustaa erilaisin metsäpoliittisin keinoin (Kangas ja Hänninen 2003). Luvussa 4 hahmoteltiin metsäsuunnittelun yhteistoimintamallia, joka soveltuu tällaisen tarkoitukseen.

Jos tällainen strateginen valinta tehdään, olisi myös metsäsuunnittelun ohjeistusta, suunnittelijoiden toimenkuvia ja henkilöstökoulutusta tarkasteltava sidosryhmäyhteistyön näkökulmasta. Ensimmäinen strateginen valinta tähän suuntaan on suunnittelualueiden luokittelu yhteistyötahojen perusteella, koska kaikilla alueilla tuskin tarvitaan nykyistä yh-

teistoiminnallisempaa menettelytapaa. Esimerkiksi kaava- ja suojelualueisiin rajoittuvat alueet sekä erityisiä luonto- tai maisema-arvoja sisältävät alueet ja laajat ojitusalueet ovat alueita, joiden suunnittelussa tiiviimpi yhteistyö voisi olla perusteltua.

Tällaisia uusia suunnitteluhaasteita varten tarvitaan vaihtoehtoisia aluesuunnittelumalleja, joissa yhteistyötä tarkastellaan yhtenä suunnittelun osaprosessina. Empiiristä tietoa erilaisten yhteistoimintamenettelyjen valinnasta ja onnistumisesta ei kuitenkaan ole juuri tarjolla (Kurttila ym. 2005). Daniels ja Walker (1996) sovelsivat Vroomin ja Jagon (1988) päätöspuumallia tehdessään esityksen ekosysteemilähtöisen metsien käytön suunnitteluun soveltuvasta osallistamismenettelystä. Vastaavanlaisia tutkimuksia, jotka kytkevät yhteistyömenettelyn suunnittelutilanteen ominaisuuksiin ja tavoitteisiin, tarvitaan myös Suomessa, koska on hyvin epävarmaa soveltuvatko esimerkiksi amerikkalaisessa toimintakulttuurissa hyväksi koetut menettelytavat pohjoismaisiin olosuhteisiin.

Sidosryhmäyhteistyön lisääminen ei luonnollisesti ole mahdollista ilman, että siihen varataan lisää resursseja, vaikka on toki mahdollista, että johdonmukainen sidosryhmäyhteistyö tehostaa työskentelyä. Yhteistyön ohjeistuksessa voidaan esimerkiksi luoda selkeitä malleja ja työkaluja suunnittelun alkuvaiheen yhteydenpitoon, jolloin maastotyövaiheen aikaa vievä ja maastopäiviä raskas kanssakäyminen voidaan jättää vähemmälle. Mahdollisten uusien menettelyjen kriittinen kohta on metsävaratiedon koostamisvaiheessa. Entistä yhteistoiminnallisempi ja toisaalta omaisuuden tietosuojan huomioon ottava menettelytapa edellyttää, että metsävaratiedon keruun ja tilakohtaisen suunnittelun prosessien rajapintaa täsmennetään nykyisestä. Suunnittelun loppuvaiheeseen taas voidaan kehittää menettelytapoja, joilla suunnittelun tuottamasta aluetason informaatiosta tiedotetaan jäsentyneesti eri toimijoille ilman, että metsäomaisuuden tietosuoja on uhattuna. Nyt tiedottaminen näyttää pääasiassa rajoittuvan kuviotietojen välittämiseen metsänhoitoyhdistykselle. Esimerkiksi jonkinlaisen alueliitteen työstämiseen tarvittaisiin strategiasta nousevaa yhteistyötä sidosryhmien kanssa.

Metsissä tehtävät työt edellyttävät aina metsänomistajien tekemiä päätöksiä. Halutessaan metsänomistaja voi ottaa huomioon tilansa rajat ylittäviä

näkökohtia, jos hänet informoidaan suunnitelman tai neuvonnan keinoin näistä näkökohdista. Suunnittelun alkuvaiheessa voidaan myös kysyä maanomistajilta, miten heidän mailtaan kerättyä tietoa voidaan käsitellä muiden osapuolten kanssa. Luonnollisesti avoin tietojen käsittely mahdollistaisi kaikkein yksityiskohtaisimman aluetason suunnittelun, mutta täysi avoimuus ei liene ainakaan kaikkien maanomistajien intressien mukaista. Suomessa ei kuitenkaan ole tutkittu maanomistajien suhtautumista alueellisen suunnitteluotteeseen edellyttämään yhteistyöhön toisin kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa (Stevens ym. 1999, Jacobson 2002)..

## Kiitokset

Maa- ja metsätalousministeriö ja Suomen Akatemian hanke SA210417 ovat tukeneet tutkimusta ja artikkelin kirjoitustyötä. Kiitämme myös tutkimuksen kyselyihin vastanneita metsäsuunnittelijoita ja metsäkeskusten suunnittelupäälliköitä, jotka tekivät tutkimuksen mahdolliseksi. Suunnittelupäällikkö Tapio Nummi ja kaksi käsikirjoituksen esitarkastajaa esittivät käsikirjoitukseen monia arvokkaita korjausehdotuksia.

## Kirjallisuus

- Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Vastapaino, Tampere. 281 s.
- Arnstein, S. 1969. A ladder of citizen participation. *Journal of American Institute of Planners*. Xxxv: 216–224.
- Asetus metsäkeskuksista ja metsätalouden kehittämiskeskuksesta. 93/1996. Suomen säädöskokoelma.
- Brunson, M., Yarrow, D., Roberts, S., Guynn, D. & Kuhns, M. 1996. Non-industrial private forest owners and ecosystem management. Can they work together? *Journal of Forestry* 94(6): 15–21.
- Daniels, S. & Walker, G. 1996. Collaborative learning: improving public deliberation in ecosystem-based management. *Environmental Impact Assessment Review* 16(2): 71–102.
- Fries, C., Linden, G. & Nillius, E. 1998. The stream model for an ecological landscape planning in non-industrial private forestry. *Scandinavian Journal of Forest Research* 13: 370–378.

- Freeman, R. E. 1984. Strategic management: a stakeholder approach. Pitman Series in Business and Public Policy. Boston, Massachusetts. 276 s.
- Forester, J. 1989. Planning in the face of power. University of California Press. California. 283 s.
- Glass, J. 1979. Citizen participation in planning: the relationship between objectives and techniques. *Journal of American Planning Association* 45(2): 180–189.
- Hallman, E., Hokkanen, M., Juntunen, H., Korhonen, K., Raivio, S., Savela, O., Siitonen, P., Tolonen A. & Vainio, M. 1996. Alue-ekologinen suunnittelu. *Metsähallituksen metsätalouden julkaisuja* 3/1996. 46 s. + liitteet.
- Harju, P. 1988. Yhteissuunnittelu asuinalueiden kehittämisessä. Raportti SOFY-projektin kenttäkokeilusta. Yhdyskuntasuunnittelun täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja A 15. 292 s.
- Hartigan, J.A. 1975. Clustering algorithms. John Wiley & Sons, New York. 351 s.
- Healey, P. 1997. Collaborative planning. Shaping places in fragmented societies. Macmillan. 333 s.
- Hyttinen, P. & Niskanen, A. 1999. Practical experiences from the formulation of regional forest programmes in Finland. Teoksessa: Niskanen, A. & Väyrynen, J. (toim.). Regional forest programmes: a participatory approach to support forest based regional development. *EFI Proceedings* 32: 73–81.
- Hytönen, L.A. 2000. Osallistamismenettelmät metsätalouden päätöksenteossa. *Metsätieteen aikakauskirja* 3/2000: 443–456.
- & Kangas, J. 2001. Osallistavan ja vuorovaikutteisen suunnittelun soveltaminen eri omistajaryhmien metsissä. Teoksessa: Kangas, J. & Kokko, A. (toim.). Metsän eri käyttömuotojen arvottaminen ja yhteensovittaminen. *Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja* 800: 296–301.
- Hänninen, H. & Ollonqvist, P. 2002. Institutional aspects as supporting and impeding factors on the process of Finnish National Forest Programme. Teoksessa: Tikkanen, I., Glück, P. & Pajuoja, H. (toim.). Cross-sectoral policy impacts on forests. *EFI Proceedings* 46: 177–187.
- & Tikkanen, J. 2003. Asiakaslähtöisyys ja vuorovaikutus yksityismetsien suunnittelussa. Teoksessa: Saramäki, J., Tikkanen, J. & Heino, E. (toim.). Yksityismetsien suunnittelun uudet tuulet. Seminaari Ylivieskassa 26.11.2003. *Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja* 900: 18–24.
- Isokääntä, T. & Tikkanen, J. 2003. Metsänomistajan ja metsäsuunnittelijan välinen vuorovaikutus yksityismetsien suunnittelussa. *Metsätieteen aikakauskirja* 4/2003: 495–505.
- Jacobson, M. 2002. Ecosystem management in the South-east United States: interest of forest landowners in joint management across ownerships. *Small-scale Forest Economics, Management and Policy* 1(1): 71–92.
- Kangas, J., Pukkala, T. & Pykäläinen, J. 1996. Vuorovaikutteinen heuristinen optimointi yksityismetsien suunnittelussa. *Folia Forestalia – Metsätieteen aikakauskirja* 1996(3): 231–244.
- & Hänninen, H. 2003. Tilakohtainen metsäsuunnittelu – metsäpolitiikkaa vai metsänomistajan päätöstukea? *Metsätieteen aikakauskirja* 2/2003: 153–156.
- Kujala, J. & Kuvaja, S. 2002. Välittävä johtaminen – Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. *Talentum Media Oy, Helsinki*. 212 s.
- Kurttila, M. 2001. Methods for integrating ecological objectives into landscape-level planning of non-industrial private forestry. Joensuun yliopisto, metsätieteellinen tiedekunta. *Tiedonantoja* 125. 35 s.
- , Pykäläinen, J. & Leskinen, L.A. 2005. Metsäluonnon monimuotoisuuden yhteistoimintaverkostot ja yksityismetsien aluetason metsäsuunnittelu. *Käsikirjoitus Metsätieteen aikakauskirjaan*. 34 s.
- Leskinen, L. 2003. Purposes and challenges of public participation in regional and local forestry in Finland. *Forest Policy and Economics* 6: 605–618.
- , Tikkanen, J. & Leskinen, P. 2002. Pohjoisten metsäkeskusten sidosryhmäverkostot ja niiden osallistuminen alueellisten metsäohjelmien laadintaan. *Metsätieteen aikakauskirja* 2/2002: 99–114.
- Luomanen, J. & Räsänen, P. 2000. Tietokoneavusteinen laadullinen analyysi ja QSR NVivo-ohjelmisto. Turun yliopisto. *Sosiologian tutkimuksia* A23. 181 s.
- Maa- ja metsätalousministeriön metsäsuunnittelustrategia 2001–2010. 2001. Maa- ja metsätalousministeriö. *Työryhmämuistio MMM* 2001:13.
- Metsälaki 1093/1996. Suomen säädöskokoelma.
- Nikunen, U. 1983. Metsätaloussuunnittelu. Teoksessa: *Tapion taskukirja*. s. 343–364.
- Niskanen, Y. 2002. Metsäsuunnitelma metsäammattilaisen käytössä. *Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja* 828. 26 s.
- Pietilä, K. 2005. Yhteistyö metsäkeskusten työohjeissa. *Opinnäytetyö*. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. *Käsikirjoitus*. 34 s.

- Pykäläinen, J. 2000. Interactive use of multi-criteria decision analysis in forest planning. Joensuun yliopisto, metsätieteellinen tiedekunta, Tiedonantoja 117. 37 s.
- Rakemaa, A. 2003. Metsäsuunnittelun kehittämisstrategia – ajatuksia metsäsuunnittelun tulevaisuuden vuorovai-  
kutushaasteista. Teoksessa: Tikkanen, J., Leskinen, L.A., Isokääntä, T. & Heino, E. (toim.). Metsäsuunnitelun yhteistoiminnallista perustaa etsimässä. Tuloksia yksityismetsätalouden suunnittelun kentästä. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 904: 8–10.
- Rantala, I. 1999. NVivo, grounded theory ja kvalitatiivinen tutkimus. Teoksessa: Eskola, J. (toim.). Hegelistä Harreén, narratiivista Nudistiin. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet 10. 309 s.
- SPSS Base 9.0, User´s Guide. 1999. SPSS Inc. Chicago. 740 s.
- Stevens, T., Dennis, D., Kittredge, D. & Rickenbach, M. 1999. Attitudes and preferences towards co-operative agreements for management of private forestlands in North-eastern United States. *Journal of Environmental Management* 55: 81–90.
- Tapion vuositilastot 2002. 2003. Tapio 5/03, tuotenumero 1081 C. 45 s.
- Tikkanen, J. 2003. Alueellisen metsäohjelmatyön osallistamismenettely Pohjois-Suomen metsäkeskuksissa vuosina 1997–1998 ja 2000–2001. *Metsätieteen aikakauskirja* 3/2003: 321–344.
- , Leskinen, L.A. & Kangas, J. 2002. Maisemaekologinen tarkastelu Pohjois-Suomen yksityismetsätalouden suunnittelua ohjaavissa asiakirjoissa. Teoksessa: Kangas, J., Kokko, A., Jokimäki, J. & Store, R. (toim.). Tutkimuksia ekologisen informaation liittamisestä metsäsuunnitteluun. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 858: 103–112.
- , Leskinen, L.A., Isokääntä, T. & Heino, E. (toim.). 2003a. Metsäsuunnittelun yhteiskunnallista ja yhteistoiminnallista perustaa etsimässä. Tuloksia yksityismetsätalouden suunnittelun kentästä. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 904. 82 s.
- , Leskinen, L. & Leskinen, P. 2003b. Forestry organisation network in northern Finland. *Scandinavian Journal of Forest Research* 18(6): 547–559.
- UNCED YK:n ympäristö- ja kehityskonferenssi Rio de Janeiro 3.–14.6.1992. 1993. Ympäristöministeriö, ulkoasianministeriö. 239 s.
- Vierula, J. 2003. Metsäsuunnittelun muutos ja tavoitteet lähivuosille. Teoksessa: Saramäki, J., Tikkanen, J. & Heino, E. (toim.). Yksityismetsien suunnittelun uudet tuulet. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 900: 9–12.
- Wallenius, P. 2001. Osallistava strateginen suunnittelu julkisten luonnonvarojen hoidossa. *Metsähallituksen metsätalouden julkaisuja* 41. 346 s. ISBN 952-446-294-X.
- Vroom, V. & Jago A. 1988. *Managing participation in organisations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey. 239 s.

#### 47 viitettä

## Liite I. Yhteistyö alueellisessa metsäsuunnittelussa -kyselyn tuloksissa tarkastellut kysymykset.

### I Osa: metsäsuunnittelijakohtaiset kysymykset

#### *Vastaajan taustatiedot:*

- 1.1 Minkä metsäkeskuksen alueella toimitte? (ympyröitävä sen metsäkeskuksen nro, jossa työskentelee)
- 2.1 Kuinka monta hehtaaria teitte aluesuunnittelua vuonna 2003? (ha)
- 2.2 Kuinka monta vuotta olette toimineet metsäsuunnittelijana työuranne aikana? (v.)
- 5.1 Ylin suorittamanne koulutusaste? (Kansakoulu / Keskikoulu / peruskoulu / Lukio / Ammattikoulu / Opisto / Ammattikorkeakoulu / Yliopisto)
- 5.2 Metsäalan tutkintonne?
- 5.3 Ammatinimikkeenne?
- 5.4 Sukupuolenne? (Mies/Nainen)
- 5.5 Syntymävuotenne?

#### *Strukturoidut kysymykset:*

- 3.1 Onko organisaatiossanne olemassa *kirjalliset ohjeet* alueellisen metsäsuunnittelun sidosryhmäyhteistyön toteuttamisesta? (Kyllä / Ei / En tiedä)
- 3.2 Onko sidosryhmäyhteistyön tarvetta aluesuunnittelussa korostettu organisaatiossanne? (Kyllä / Ei / En tiedä)
- 3.3 Onko organisaatiossanne osoitettu tahot, joihin tulisi olla yhteydessä suunnittelun aikana? (Kyllä / Ei / En tiedä)
- 4.1 Seuraavassa on esitetty joukko väittämiä [kuva 1] koskien aluesuunnittelua yleensä. Missä määrin olette samaa tai eri mieltä väittämien kanssa? Vastatkaa ympyröimällä sen sarakkeen numero, jonka otsikko on lähinnä omaa käsitystänne. (Täysin samaa mieltä / Jokseenkin samaa mieltä / Ei samaa eikä eri mieltä / Jokseenkin eri mieltä / Täysin eri mieltä).
- 4.2 Seuraavassa on esitetty joukko väittämiä koskien aluesuunnittelua yleensä [Kuva 2] Kuinka tärkeänä pidätte kyseisiä asioita? Vastatkaa ympyröimällä sen sarakkeen numero, jonka otsikko on lähinnä omaa käsitystänne. (Erittäin tärkeänä / Melko tärkeänä / En osaa sanoa / Lähes merkityksettömänä / Täysin merkityksettömänä).

#### *Avokysymykset:*

- 4.3 Miten aluesuunnitteluun liittyvää yhteistyötä voitaisiin mielestänne kehittää?

### II Osa: vuoden 2003 suunnittelualuetta koskevat kysymykset

#### *Alueen taustatiedot:*

- 6.1 Kuinka monta hehtaaria aluesuunnitelma kattaa? (ha)
- 6.4 Onko alueella tavanomaista enemmän joitakin suunnitteluun vaikuttavia erityispiirteitä? (ympyröitävä niiden erityispiirteiden numero, jotka alueella) [taulukko 2].
- 6.5 Kuinka monta metsänomistajaa suunnittelualueella on?

#### *Strukturoidut kysymykset:*

- 7.1 Kuinka usein olitte yhteistyössä seuraavien tahojen kanssa laatiessanne aluesuunnitelmaa? Vastatkaa ympyröimällä sen sarakkeen numero, jonka otsikko kuvaa parhaiten yhteistyön määrää. (Lähes jatkuvasti / Kuukausittain / Muutamia kertoja / Ei lainkaan). [Luettele 24 yhteistyötahosta.]
- 7.3 Missä vaiheessa aluesuunnittelua olitte yhteydessä yhteistyötahoihin? Vastatkaa vain niiden yhteistyökumppaneiden kohdalla, joiden kanssa olitte yhteistyössä. (Suunnittelun aloitusvaiheessa ennen maastotöitä / Maastotöiden aikana / Maastotöiden jälkeen). [ Luettele 24 yhteistyötahosta.]
- 7.7 Kuinka tärkeänä piditte yhteistyötahojen mukaan ottamista aluesuunnitteluun? (Erittäin tärkeänä / Melko tärkeänä / Lähes merkityksettömänä / Täysin merkityksettömänä / En osaa sanoa)
- 7.8 Olisiko yhteistyötä voinut olla enemmän alueen yhteistyötahojen kanssa? (Kyllä/Ei)
- 8.1 Mitä yhteistyötapoja [taulukko 5] käytitte aluesuunnittelun yhteistyötahojen kanssa? Vastatkaa ympyröimällä niiden sarakkeiden numerot, joiden otsikot kuvaavat aluesuunnittelussa käyttämiänne yhteistyötapoja kyseisen tahon kanssa. Vastatkaa vain niiden yhteistyökumppaneiden kohdalla, joiden kanssa olitte yhteistyössä tällä alueella. [ Luettele 24 yhteistyötahosta ja 7 yhteistyötavasta.]
- 8.2 Mitä yhteistyötapoja [taulukko 5] käytitte aluesuunnittelun eri vaiheissa ollessanne yhteydessä *muihin kuin metsänomistajiin*? Vastatkaa ympyröimällä numerot, joiden sarakkeetsikot kuvaavat niitä aluesuunnittelun vaiheita, jolloin käytitte kyseisiä yhteistyötapoja. Vastatkaa vain niiden yhteistyötahojen kohdalla, joita käytitte suunnittelun aikana. (Suunnittelun aloitusvaiheessa ennen maastotöitä / Maastotöiden aikana / Maastotöiden jälkeen) [Luettele yhteistyötavoista]
- 8.3 Oliko suunnittelun tukena ohjaus- tai tukiryhmää tms., joka kokoontui useampaan kertaan suunnittelun aikana? (Kyllä/Ei)
- 9.1 Edellä esittämäni yhteistyömenettely sopi kyseiselle suunnittelualueelle (Erittäin hyvin / Melko hyvin / Melko huonosti / Erittäin huonosti / En osaa sanoa)

#### *Avokysymykset:*

- 7.2 Mainitkaa *yksityismetsänomistajien lisäksi* 5 tärkeintä yhteistyökumppanianne, joiden kanssa olitte yhteydessä suunnittelualuetta koskevilla asioilla.
- 7.4 Luettele tärkeimmät asiat, joita yhteistyössä käsiteltiin?
- 7.5 Millä tavalla yhteistyötahot mielestänne vaikuttivat alueen suunnitteluun?
- 7.8 Jos vastasit kyllä, niin keiden tahojen kanssa yhteistyötä olisi voinut olla enemmän?
- 7.8 Mikä oli suurin yksittäinen este yhteistyön lisäämiselle?
- 8.3 Jos tukiryhmä oli, keitä tahoja siihen kuului?