

# KANSALLINEN METSÄOHJELMA 2010:N EVALUOINTISEMINAARI 30.5. 2002, Helsinki

## SISÄLTÖ

<b>TILAISUUDEN KUVAUS .....</b>	<b>2</b>
<b>1 KMO:N ROOLI JA PERUSLINJAUKSET .....</b>	<b>3</b>
<i>KMO:n roolit.....</i>	3
<i>Peruslinjaukset.....</i>	3
<b>2 METSIEN ERI KÄYTTÖMUODOT JA ”TUOTTEET” .....</b>	<b>4</b>
<i>Yleisiä energiapuun käytön, mekaanisen puunjalostuksen, "non wood" -tuotannon sekä "oheistuotannon" kehittämisenäkökohtia .....</i>	4
<i>Energiapuu.....</i>	4
<i>Mekaaninen puunjalostus.....</i>	4
<i>"Non-wood" ja "oheistuotanto" .....</i>	5
<b>3 METSÄNHOIDON TUET .....</b>	<b>5</b>
<i>Tukia tarvitaan saavuttamaan asetettuja tavoitteita .....</i>	5
<i>Tukien kannustavuutta, vaikuttavuutta ja tehokkuutta tulisi parantaa .....</i>	5
<i>Mihin ja millaista tukea?.....</i>	6
<i>Pitäisikö tukien jakelutapoja kehittää?.....</i>	6
<i>Alueellisten erityispiirteiden huomioon ottaminen.....</i>	6
<b>4 PROSESSIN OPPIVUUS JA INNOVATIIVISUUS .....</b>	<b>7</b>
<i>Seuranta ja tulevaisuuden kehityslinjojen tarkastelua tulisi kehittää.....</i>	7
<i>Innovatiivisuutta tarvitaan lisää.....</i>	7
<b>5 YHTEISTYÖ JA ORGANISOINTI.....</b>	<b>7</b>
<i>MMM:n metsäosasto.....</i>	7
<i>Kansallinen metsäneuvosto.....</i>	8
<i>Hankkeet.....</i>	8
<i>Tutkimuskentän osallistuminen.....</i>	8
<i>Ristiriitojen hallinta, tiedotus ja yhteistyö.....</i>	8
<b>6 ALUETASO .....</b>	<b>9</b>
<i>KMO:n AMO:jen ja metsäkeskusten yhteispeli.....</i>	9
<i>Vaikutusten arviointi ja seuranta.....</i>	9
<i>Yhteistyö.....</i>	9
<i>Alueellinen metsäneuvosto.....</i>	10
<i>Alueellinen kehitys.....</i>	10
<b>SEMINAARIIN OSALLISTUNEET .....</b>	<b>11</b>

## TILAISUUDEN KUVAUS

Kansallinen metsäohjelma 2010:n evaluointiin liittyvä työseminaari järjestettiin 30.5.2002 MMM:n Pihapaviljongissa klo 10.00 - 16.00. Tilaisuuteen oli kutsuttu kaikki tähän mennessä evaluointiin osallistuneet haastatellut tai kirjallisesti kommentoineet. Lisäksi tilaisuuteen oli kutsuttu mm. MMM:n metsäosaston henkilöstö ja uuden Kansallisen metsäneuvoston ideointipalaveriin osallistuneet ihmiset. Kaikkiaan kutsuttuja oli 70 henkeä. Tilaisuuteen osallistui 35 henkeä (osallistujalista liitteenä).

Tilaisuutta varten oli työstetty ennakkoaineisto laajan yksilö- ja ryhmähaastattelukierroksen sekä kirjallisen aineiston pohjalta. Seminaarin tavoitteena oli laajapohjaisen asiantuntijaryhmän kanssa edelleen ideoida ja työstää KMO:n kehittämishaasteita ja konkreettisia kehittämisehdotuksia tämän aineiston pohjalta. Osa evaluoinnissa esiin nousseista tärkeistäkin teemoista oli työn tehostamisen takia rajattu seminaarikäsittelyn ulkopuolelle. Näitä teemoja luonnollisesti työstetään evaluoinnissa muussa yhteydessä. Ekologisia kysymyksiä seminaarissa ei käsitelty omana teemanaan, koska sitä tehdään parhaillaan laajapohjaisesti Metso-toimikunnassa.

Tilaisuudessa työstettiin kaikkiaan kuutta eri teemakokonaisuutta:

- (1) KMO:n rooli ja peruslinjaukset
- (3) Metsien eri käyttömuodot ja "tuotteet"
- (2) Metsänhoidon tuet
- (4) Prosessin oppivuus ja innovatiivisuus
- (5) Yhteistyö ja organisointi
- (6) Aluetaso

Teemat käsiteltiin kolmella työstökierroksella neljän hengen arvotuissa ryhmissä.

- Ensimmäistä teemaa työstettiin kaikki yhdessä ja purettiin puhekielellä niin että jokainen kertoi vuorollaan oman näkemyksensä.
- Kaksi seuraavaa teemaa (2 ja 3) työstettiin jakamalla osallistujat puoliksi kumpaankin teemaan.
- Lopuksi aluetason kysymyksistä (6) kiinnostuneet menivät omiin ryhmiin työstämään kysymystä ja loput jakautuivat puoliksi työstämään teemoja 4 ja 5.

Kierrosten lopuksi teemat purettiin ensin ryhmittäin ja käyden lopuksi yleiskeskustelu kustakin teemasta. Kaikki purkukeskustelut kirjattiin avainsanoina seinäpapereille suuriksi monikeskuskartoiksi.

Tähän muistioon on pyritty kokoamaan kaikki tilaisuudessa esitetyt näkemykset. Ne eivät välttämättä edusta osallistujien yhteistä kantaa.

Seminaarin suunnittelun, toteutuksen ja raportoinnin tekivät Diskurssi Oy:n Kimmo Kivinen ja Jari Paldanius.

# 1 KMO:N ROOLI JA PERUSLINJAUKSET

## KMO:n roolit

- Ohjelma toimii hyvänä puitteena monitahaisen metsäsektorin kokoavalle tarkastelulle ja on jo sellaisena tarpeellinen.
- Ohjelma on selvästi motivoinut konkreettiseen toimintaan ja sillä on saatu paljon aikaan, etenkin metsänhoidossa.
- Julkisen vallan toimintaa tarvitaan, koska julkisella vallalla merkittävä rooli vaikuttaa kehitykseen esim. infrastruktuurin rakentamisen ja ylläpidon, tutkimuksen ja kehittämistyön kautta.
- KMO on sekä paperi että prosessi. KMO on paperina erityisesti poliittinen tavoitekannanotto, joka on laadittu poliittisen prosessin avulla. KMO:n toteutus on prosessi, jossa erityisesti toimenpiteitä työstetään, uudelleen arvioidaan, tarkennetaan ja pannaan käytäntöön. Tämä täytyy tehdä avoimesti ja yhteistyössä asioita ei "saa lakaista maton alle". Tosin tavoitteitakin on jatkuvasti suhteutettava toisiinsa. KMO:hon tarvitaan lisää dynamiikkaa ja muutosherkkyttä, jota yhteen muottiin pakottaminen heikentää. (Ks. myös "Prosessin oppivuus ja innovatiivisuus")
- Ohjelmalla on tehtävä hallinnonalojen yhteistyön edistäjänä. Tosin tuo tavoite ei ole kovin hyvin kaikilta osin toteutunut. Jatkossa tulisi kiinnittää huomiota KMO:n kytkentöihin muihin strategiaprosesseihin. Erityisesti tulisi nykyistä tarkemmin miettiä, mitä on mielekästä tehdä KMO:n puitteissa, mitä jonkin toisen (hallinnonalan) strategiaprosessin puitteissa. Kaikkea ei kannata yrittää tehdä metsäsektorin kautta.

## Peruslinjaukset

- Nykyinen peruslinja on pääosin hyvä: tavoitteet ovat hyvät, mutta keinoja on mietittävä ja konkretisoitava edelleen.
- KMO:hon tarvittaisiin lisää strategisuutta eli ohjelman eri osa-alueita tulisi tarkastella kokonaisuutena ja tehdä selkeämpää linjanvetoa näiden välillä. Pitäisi lähteä kokonaisvaltaisemmasta ongelmien ja intressien analyysistä liikkeelle. Ongelma-analyysi toisi myös lisää dynamiikkaa prosessiin. Arvoista pitäisi päästä faktoihin: tieteellisen tiedon käyttöä lisättävä.
- Tulisi vahvemmin suuntautua markkinatalouslähtöiseen metsätalousstrategiaan. Esimerkiksi puulajivalinnoissa enemmän kysyntähakuisuutta.
- Jatkossa täytyy kiinnittää aiempaa enemmän ja konkreettisempaa huomiota seuraaviin osa-alueisiin:
  - Puun energiakäyttö (ks. "Metsien eri käyttömuodot ja tuotteet")
  - Mekaaninen puunjalostus (ks. "Metsien eri käyttömuodot ja tuotteet")
  - Aluekehitys ja maaseutupolitiikka (liittyy moniin metsien eri käyttömuotoihin ja niitä edistäviin toimenpiteisiin) (ks. "Aluetaso")
- Pitäisikö keskittyä nykyistä tiukemmin metsätalouteen vai pitäisikö laajentaa ohjelman näkökulmaa?
  - Laajempi näkökulma auttaisi saamaan KMO:sta nykyistä hyväksyttävämmän ja legitimmän ja auttaisi kytkemään ohjelmaa tiukemmin muuhun yhteiskuntaan.
  - Metsäsektori rajattu liian kapeaksi; pitäisi lähteä tarkastelemaan laaja-alaisista hyödyistä käsin - ei tuotevirroista. Hyödyt ovat usein välillisiä ja markkinahinnattomia (vrt. metsä hiilinieluna).
  - Markkinahinnattomat asiat voivat tulla tulevaisuudessa markkinahintaisiksi, esimerkiksi ilmastopimuksen seurauksena.
  - Tulisi tarkkaan miettiä miten vähäiset resurssit jaetaan. Ei pidä hajottaa resursseja liian laajalle. Resursseja pitää kohdentaa, jotta saataisiin todella tuloksia.
- Ohjelmaa tulee tarkastella kestävyuden kaikkien ulottuvuuksien suhteen.

- Koko ohjelmaa tulisi tarkastella läpäisevästi kaikkien kestäväen kehityksen ulottuvuuksien suhteen.
- Talous on pidettävä lähtökohtana.
- Ekologinen puoli on ylikorostunut. Luonnon monimuotoisuus on ratkaistava talousmetissä ja luonnonsuojelualueilla. Aluetasolla ohjelman toteutuksessa ekologinen näkökulma ei ole ollut tarpeeksi vahvasti esillä.
- Sosiaalinen kestävyys liittyy kaikkiin KMO:n osa-alueisiin. Siihen kohdistettava lisää huomiota. Sosiaalisen kestävyuden sisältö vaatii selkeyttämistä. Tutkimuksen avulla pitäisi saada lisää konkretiaa käsitteelle. Myös sosiaalinen näkökulma vaatii aluetasolla vahvistamista.

## 2 METSIEN ERI KÄYTTÖMUODOT JA "TUOTTEET"

### Yleisiä energiapuun käytön, mekaanisen puunjalostuksen, "non wood" -tuotannon sekä "oheistuotannon"<sup>1</sup> kehittämisenäkökohtia

- Näiden eri käyttömuotojen kehittäminen ei ole vain metsäsektorin vallassa. On otettava huomioon sektorin ulkopuoliset kriittiset tekijät, esimerkiksi kansainvälinen kauppa. Lisäksi on mietittävä, mitä asioita voidaan hoitaa tai pitää hoitaa muiden sektoreiden kautta.
- Keskeinen haaste on verkostoitumisen kehittäminen.
- Käyttömuotojen yhteensovittamisessa ruohonjuuritaso (aluetaso) on keskeinen.
- Metsäorganisaatioiden toiminnan kehittäminen on keskeinen haaste.
- Metsäsektoria vaivaa "kulttuurinen hitaus", joka heikentää muutosten eteenpäinviemistä. "Kulttuuriseen hitauteen" voidaan vaikuttaa mm. koulutuksella. Siksi tarvitaan koulutuspoliittista linjausta ja strategiaa tässä suhteessa. Asiaa saattaa auttaa myös se, että sektorin työvoima tulee lähitulevaisuudessa vaihtumaan merkittävässä määrin.

### Energiapuu

- Käynnissä olevien hankkeiden rinnalle tulisi laatia energiapuun käytön edistämishjelma. Siinä olisi mahdollista linjata ja koota edistämistyötä kokonaisvaltaisemmin, kuin käynnissä olevissa hankkeissa.
  - Ohjelmassa pitäisi käsitellä mm. verotusta, yritystukia, neuvontaa, ympäristövaikutuksia sekä eri hallinnonalojen roolia. Ohjelman yhtenä tehtävänä olisi myös viedä konkreettista hankkeistusta eteenpäin.
- "Jätepuu" -imago hankaloittaa kehittämistyötä: siitä pitäisi päästä eroon.
- Puun saanti on keskeinen ongelma: erityisesti tämä koskee pienpuuta.
- Tuki- ja veropolitiikka tulee miettiä uudelleen:
  - Tällä hetkellä on ehkä liikaa erilaisia tukimuotoja.
  - Markkinalähtöisyyttä on vahvistettava. Tukea pitäisi suunnata kehittämistyöhön ja edellytysten parantamiseen, ei varsinaiseen tuotannon tukemiseen.
  - KEMERA:n ongelmana se, että isot toimijat jäävät sen ulkopuolelle. Esimerkiksi Metsähallitus voisi olla merkittävä asioiden liikkeelle panija, mutta se ei saa tukia ja liiketaloudellisesti kehittämistyö ei ole kannattavaa.
  - Energiaverokäytäntöä tulisi harkita uudelleen.

### Mekaaninen puunjalostus

- Mekaanisella puunjalostuksella on tärkeä rooli alueellisessa kehityksessä ja sosiaalisen kestävyuden edistämässä.
- Mekaanista puunjalostusta kehitettävä kysyntä- / asiakaslähtöisemmäksi.

<sup>1</sup> Kone- ja laiterakennus, konsultointi yms.

- Pk-yritykset keskeisiä mekaanisen puunjalostuksen kehittämisessä.
  - Kehittämistyötä keskitettävä kärkiyrityksiin. Muut sitten soveltavat uusia innovaatioita ja hyväksi havaittuja toimintatapoja.
  - Tulee tukea yhteistyötä pk-yritysten välillä, yritysten ja hallinnonalojen välillä sekä eri hallinnonalojen välillä.
  - Metsäsuunnittelun ja logistiikan kehittämisen avulla saadaan paremmin oikeaa puuta, oikeassa paikassa ja toimitettua sinne, missä sitä tarvitaan.
  - Mekaanista puunjalostusta on tuettu jo pitkään, mutta varsin laihoihin tuloksiin. Onko kyseessä em. "kulttuurinen hitaus"? Olisi tärkeä analysoida aiemman tuen vaikuttavuus: mitä on millä tavalla tuettu, miten ja miksi tuki on vaikuttanut ja miten ei.

### "Non-wood" ja "oheistuotanto"

- Molempien yhteydessä tärkeää kehittää julkisuuskuvaa, "tuotteiden" imagoa ja toimijoiden verkostoitumista. Erityisesti oheistuotannon kehittäminen edellyttää verkostojen luomista myös ulkomaille.
- Erityisesti metsien "non-wood" -käyttömuodoilla on tärkeä rooli sosiaalisen kestävyysedistämisen edistämiseksi.
- Matkailun ja virkistyskäytön kehittäminen edellyttää maatalo- ja matkailuyrittäjien yhteistyötä. Yhteistyön kehittämiseksi tarvitaan pilottihankkeita.
- "Non-wood" -tuotteiden tutkimusta tulisi kehittää. Erityisesti tarvitaan markkinoiden tutkimusta: markkinoinnin kriittisten kysymysten ja edellytysten selvittämistä. Tutkimuksessa tulisi päästä eroon eri käyttömuotojen vastakkainasettelusta: lähtökohtana tulisi olla se, että eri käyttömuodot täydentävät toisiaan.
- Varsinkin "oheistuotannon" edistäminen edellyttää suuntautumista vahvasti tulevaisuuteen.
- Eräs "oheistuote": KMO:n yhteistyöhakuinen prosessuaalinen osaaminen.

## 3 METSÄNHOIDON TUET<sup>2</sup>

### Tukia tarvitaan saavuttamaan asetettuja tavoitteita

- Tuet olisi nykyistä selkeämmin kytkettävä KMO:n tavoitteiden toteutumiseen. Olisi kerrottava mihin erilaisiin tavoitteisiin tuilla pyritään ja miten niiden jakaminen edesauttaa tavoitteiden toteutumista. Tukien taloudellinen ydin olisi kirkastettava. Tulisi selkeämmin tiedostaa ja esittää myös esimerkiksi tukien alue- ja energiapoliittiset tavoitteet. Ei siis riitä, että tuet kytketään vain välillisiin konkreettisiin määrällisiin tavoitteisiin esimerkiksi kunnostusohjelmien kautta vaan siihen tavoitteeseen mihin kunnostamisella pyritään.
- Päästävä pois häpeilevästä "tukiais-ajattelusta". Kyseessä on valtion tuottavista investoinneista, joilla tavoitellaan taloudellista tulosta.
- Tukia tarvitaan. Ruotsin tueton politiikka ei ole toiminut hyvin (todisteena esimerkiksi 1,5 miljoonaa hehtaaria hoitamattomia taimikoita).

### Tukien kannustavuutta, vaikuttavuutta ja tehokkuutta tulisi parantaa

- Tuet kohdennettava nykyistä paremmin sinne, missä tukia aidosti tarvitaan: tuet pois sieltä, missä homma hoituu ilmeisesti.
- Tukia on kehitettävä sellaisiksi, että ne kannustavat lisäämään tehokkuutta ja tuottamaan uusia innovaatioita.

<sup>2</sup>Edistämisen ja valvontaorganisaatioiden metsäsuunnittelu ja metsänomistajien neuvonta. KEMERA:n metsän uudistaminen, nuoren metsän hoito, kunnostusohjelma ja metsätien tekeminen. Metsäluonnon hoidon edistäminen: ympäristötuet ja luonnonhoitohankkeet

- On tutkittava tukien tehokkuutta: sekä kustannus-tehokkuutta että tehokkuutta tavoitteiden savuttamisen suhteen. Olisi tarkasteltava erilaisten tukien muodostaman kokonaisuuden vaikuttavuutta.
- Esimerkiksi olisi mielenkiintoista saada selville, miten MERA -kauden investoinnit ovat vaikuttaneet.
- Tehokkuuden arviointia vaikeuttaa se, että kustannustiedot on mahdollista saada vain "könttänä", ei eriteltyinä. Tämä siksi, että yksityiskohtaiset tiedot ovat nykyisin liikesalaisuuksia.
- Kaikki erilaiset metsäsektoria koskevat tukirahoitukset olisi hyvä saada nykyistä paremmin esille. Esimerkiksi EU-rahoitusta ei näy nyt juuri missään.

### **Mihin ja millaista tukea?**

- Uudet tarpeet tulisi kyetä ottamaan joustavasti huomioon tukia suunnattaessa. KMO:ssa tukien kohdentaminen tulisi linjata vain yleisellä tasolla, ei työlajeittain, kuten nyt. Tällöin metsäosasto voisi määrittää tukien kohdentamisen joustavasti tilanteen mukaan.
- Tarvitaan lisää ympäristötukia ja luonnonhoitohankkeiden rahoitusta, erityisesti aluetasolla.
- Tulisi selvittää mahdollisuuksia yhdistää tukia, eli hoitaa yksillä tukimuodoilla useampaa tavoitetta. Esimerkiksi joissain tapauksissa voisi harkita metsänhoidon ja luonnonhoidon tukien yhteispelejä.
- Projektirahoitustyyppistä tukea olisi lisättävä, esimerkiksi energianeuvonnassa.
- Tukirahoitusta jaettaessa on otettava huomioon se, että metsäsuunnittelu ei ole vain metsien inventointia: myös neuvonta sisältyy siihen.

### **Pitäisikö tukien jakelutapoja kehittää?**

- Jakelukanavien kilpailuttamista kannattaisi harkita. Tosin otettava huomioon, että jakelukanavia koskevat muutokset vaativat muutosten edellytysten ja vaikutusten ennakkotutkimusta, kilpailuttaminenhan ei ole itseisarvo, vaan sillä pyritään joihinkin tavoitteisiin. Vaikuttaa myös siltä, että monilla tuntuu olevan väärä käsitys tukien jakelukanavien kilpailutilanteesta: KEMERA-rahojahan saa jakaa kuka tahansa.
- Eräs keino lisätä kilpailua olisi ottaa käyttöön "palveluseteli", joka mahdollistaisi sen, että asiakas voisi valita palvelun tarjoajan. "Palvelusetelin" käyttöönotto edellyttäisi metsänhoitoyhdistyslain romuttamista tai ainakin radikaalia muuttamista. Metsänhoitoyhdistyksiä metsänomistajien yhteistyöverkostoina toki tarvittaisiin edelleenkin. Palvelusetelin soveltamista hankaloittaa Suomen pieni tilakoko: jos tukisummia ei subventoitaisi, monien tukisummat jäisivät hyvin pieniksi.
- Eräs mahdollisuus kehittää tukien jakelutapaa on Kauppa- ja teollisuusministeriön käyttämä "könttäsomma" -menetelmä, jossa metsänomistajalle annettaisiin harkinnanvaraisesti "könttäsomma" hänen hankkeeseensa. Metsäsektorilla menetelmän soveltamista vaikeuttaa metsäkeskusten suuri asiakasmäärä: metsäkeskuksilla ei ole resursseja harkita jokais-ta tukipäätöstä erikseen.

### **Alueellisten erityispiirteiden huomioon ottaminen**

- Alueellinen erilaisuus tulisi ottaa rahoituspäätöksissä paremmin huomioon. Esimerkiksi pitäisikö jo lähtöön sallia etelän ja pohjoisen erilaisuus työlajeissa.
- Rahoituspäätöksentekoa tulisi siirtää aluetasolle. Tällöin päätökset tekisi metsäkeskuksen johtokunta tai alueellinen metsäneuvosto ↔ alueellinen metsäneuvosto ei ole sopiva taho tekemään tällaisia päätöksiä.
- Tarvitaanko varsinaisen päätöksenteon siirtämistä aluetasolle. Kyllähän jo nyt alueiden erityistarpeet otetaan AMO:jen välityksillä huomioon.

## 4 PROSESSIN OPPIVUUS JA INNOVATIIVISUUS

### Seurantaa ja tulevaisuuden kehityslinjojen tarkastelua tulisi kehittää

- Seurannassa tulisi enemmän keskittyä strategiaan asioihin tai ainakin nykyistä paremmin erottaa keskeiset asiat vähemmän keskeisistä. Kokonaisuus on saatava paremmin hallintaan.
- Nykyinen seurantaraportin jäsenystapa KMO:n pääkohdittain on hyvä, sillä se kytkee seurantatiedon suoraan ao. KMO:n kohtaan ↔ seurantaa tulisi jäsentää kestävä kehityksen ulottuvuuksien mukaisesti.
- Tulee seurata sekä sitä, mitä tehdään että sitä mitä tekeminen vaikuttaa. Lisäksi on analysoitava sitä, miksi joku vaikuttaa niin kuin vaikuttaa.
- Seurannan mittarit (indikaattorit) vaativat kehittämistä. Kansallisen tason kestävä kehityksen mittareita tulisi soveltaa alueellisiksi. Laadullisia mittareita on kehitettävä, erityisesti tavoitteiden toteutumisen seurannan tueksi. Määrällisiä mittareita on kehitettävä, erityisesti keinojen toteutumisen seurannan tueksi.
- Tulisi myös seurata, miten Suomessa edetään suhteessa muihin maihin.
- Jos vain reagoidaan ongelmiin ja kritiikkiin, ollaan aina yhden kierroksen jäljessä. Tarvitaan lisää proaktiivisuutta. Tulisi nykyistä paremmin tarkastella vaihtoehtoisia kehitysnäkymiä, esimerkiksi skenaariotarkastelun avulla. Metla voisi olla tässä suhteessa hyvä toimija: kokoaisi olemassa olevaa tietoa ja synnyttäisi uutta.
- Erityisesti tulevaisuuden riskitekijät tulisi saada selville.

### Innovatiivisuutta tarvitaan lisää

- Ohjelmaan tarvitaan mukaan rohkeasti uusia toimintamalleja ja lisää dynamiikkaa.
- Innovatiivisuuden kehittämisen tiellä useita esteitä. Liiallinen pyrkimys konsensusukseen heikentää innovaatioiden syntymistä ja esiin tuloa, koska innovaatiot uusina ajatuksina ja "heikkoina signaaleina" harvoin mahtuvat tuttuun ja turvalliseen konsensusajatteluun. Myös tilanteiden ja toimijoiden liiallinen kuormittaminen faktojen ja asioiden määrällä aiheuttaa ylikuormitusta ja heikentää näin innovaatioiden syntymisen edellytyksiä. "Siniset ajatukset" vaativat tilaa.
- Innovaatioita tulisi erityisesti hakea perinteisten teemojen "reuna-alueilta" ja "risteyskohdistusta". Perinteisiä ajatusmalleja ja ajatussuuntia, esimerkiksi eri tieteenaloja tulisi törmäyttää. Tässä on tosin kohdattu suuria vaikeuksia.
- Uuden etsimisen ja löytämisen palkitsemista tulisi kehittää.
- Tarvitaan yhteistyön uusia innovatiivisia muotoja. Innovaatiofoorumi olisi syytä saada käyntiin. Tarvitaan lisää yhteistyötä ruohonjuuri- ja aluetasolla, mm. tutkijoiden ja muiden toimijoiden välillä. Konkreettiset pilotointihankkeet ovat yksi hyvä tapa saada ruohonjuuritason toimijat paremmin motivoitumaan ja mukaan yhteistyöhön.

## 5 YHTEISTYÖ JA ORGANISOINTI

### MMM:n metsäosasto

- Osaston roolia olisi selkeytettävä ja roolista tulisi paremmin kertoa muille tahoille.
- Osaston kehitettävä proaktiivisuuttaan: kartoitettava aktiivisesti muilta toimijoilta ongelmia.
- Metsäosastolla tärkeä tehtävä innovatiivisuuden ja dynaamisuuden tukemisessa.

## Kansallinen metsäneuvosto

- Neuvoston tulisi keskittyä suuriin linjoihin, joita sen tulisi toisaalta hahmotella toisaalta seurata.
- Neuvostolle pitäisi saada aktiivisempi rooli. Neuvostoon olisi tuotava keskeneräisiä asioita, ei jo sovittuja asioita tiedoksi. Lisäksi jäsenille tulisi säilyttää enemmän valmisteluvastuuta. Onnistuuko tämä: jäsenten työmäärä kasvaisi.
- Metsäosaston tulisi olla neuvostossa enemmän kuulolla. Voisiko metsäosasto edustaa neuvostossa koko metsäsektorin julkista puolta? ↔ Metsähallitus kokee olevansa oma itsenäinen toimija, ei osa julkishallintoa.
- Neuvoston toiminnasta olisi tiedotettava enemmän.
- Neuvoston asiantuntijavalmistelua tulisi kehittää. Asiantuntijuus tässä ymmärrettävä laajasti: se pitää sisällään myös ruohonjuuritason käytännön asiantuntemuksen.

## Hankkeet

- Toimijoiden on synnyttävä hankkeet - sekä kansallisella että alueellisella tasolla. Näin varmistetaan toteuttajien motivoituminen ja turhien tai muuten huonojen hankkeiden käynnistäminen. "Aidot toimijat" on saatava mukaan aluetasolla ja tutkimuskentältä. Metsäkeskukset mukaan innovoimaan alueella tarvittavia hankkeita.
- Muistettava, että KMO:n isojen "virallisten" hankkeiden lisäksi on ja pitää olla lukuisa joukko pieniä hankkeita, jotka toteuttavat KMO:ta.

## Tutkimuskentän osallistuminen

- Tieto on saatava KMO:n "tuotannon tekijäksi". KMO-prosessin ja tutkimuskentän yhteistyötä kehitettävä ja saatava systemaattisemmaksi ja pitkäjänteisemmäksi. Tutkimustarpeiden välittymistä tutkijoille on kehitettävä. Toisaalta myös tutkijoiden on aktivoitettava, oltava aloitteellisempia ja mietittävä itsekkin KMO:n tiedon tarpeita. Myös tutkimuksen mahdollisuuksia reagoida nopeasti muuttuviin tiedontarpeisiin on kehitettävä.
- Tutkimustieto on jäsennettävä nykyistä paremmin käyttäjien tarpeisiin. Mutta kuka sen tekee, tutkijatko?
- Erityisesti tarvitaan enemmän laadukasta soveltavaa tutkimusta, perustutkimustakaan unohtamatta. Kysymys on myös resurssien jaosta näiden välillä.
- Metlaan olisi saatava henkilö, joka vastaisi KMO:ta koskevan tutkimuksen koordinoinnista ja toimisi yhteyshenkilönä KMO:n ja tutkimuksen välillä. Itse tutkimuksessa tarvitaan kuitenkin usean tutkijan panosta: yksi henkilö ei voi hallita koko kenttää.
- Metlan johdon tutkijakentän managerointia tulisi kehittää. Tämä mm. hieman kompensoisi resurssipulan aiheuttamia ongelmia.

## Ristiriitojen hallinta, tiedotus ja yhteistyö

- On tärkeä käsitellä koko ajan, erityisesti keinoja koskevia, ristiriitoja nyt ohjelman toteutusvaiheessakin. Näin ollaan valmiimpia hoitamaan niitä sitten KMO:n uudelleentekovaiheessa. Jos ristiriidat haudataan nyt, ollaan niiden kanssa helposti umpikujassa myöhemmin.
- Yhteistyön ongelmassakin näkyy se, että ohjelmaa ylipäätään tehdään monin osin talkootyönä.
- Naiskiintiöt ovat työryhmätyön yksi ongelma: on vaikeuksia löytää päteviä naisia mukaan. Naisten pätevytyminen turvattava.
- Erityisesti resurssiasioista tarvitaan lisää tiedostusta.
- Nettiin tarvittaisiin keskustelufoorumeita.

## 6 ALUETASO

### KMO:n AMO:jen ja metsäkeskusten yhteispeli

- Kansallisen tason tehtävänä on tuottaa aluetasolle tietoa reunaehdoista sekä pitkän aikavälin strategisista linjauksista ja toteutuksesta. Aluetasolla pitkälti toimeenpannaan kansallisen tason linjaukset.
- Aluetason roolia on lisättävä. Aluetasolla on oltava pelivaraa tehdä omia, alueen erityispiirteistä nousevia ratkaisuja. Aluetason tuotettava kansalliselle tasolle seurantatietoa toimenpiteiden toteuttamisesta ja tavoitteiden toteutumisesta, esimerkiksi koskien monimuotoisuutta ja kesähakkuiden vaikutuksia.
- Aluetason asiantuntemusta tarvittaisiin enemmän KMO:n käyttöön, esimerkiksi hanketason työryhmiin. Tämä edellyttää selkeitä puitteita ja resursseja.
- Vaikka on tärkeää, että AMO:ja voidaan soveltaa joustavasti tilanteen mukaan, tietyissä perusasioissa AMO:jen on oltava yhtenäisiä: perustavoitteiden, tuotettavien perustietojen ja käytettävien käsitteiden tulisi olla yhtenäiset. AMO:ista täytyisi myös löytyä tietyt samat asiat ja esimerkiksi monimuotoisuutta tulisi käsitellä jotakuinkin samalla tavalla. AMO:jen päivityksessä (nykyisiksi nettiversioiksi) löydettiin varsin hyvä yhteisymmärrys siitä, millä tavalla AMO:jen pitäisi olla yhtenäisiä.
- AMO:jen ja KMO:n yhteispeli on ajoituksellisesti sujunut varsin hyvin tähän asti: Ensin tehtiin AMO:t, niiden tukemana KMO, sitten päivitettiin AMO:t ja nyt evaluoidaan KMO.
- Metsäkeskusten tulostavoitteet olisi kytkettävä nykyistä paremmin AMO:ihin.

### Vaikutusten arviointi ja seuranta

- Vaikutusten arvioinnin tulisi olla AMO:jen kokonaisuuden tarkastelua kaikkien kestävyysolosuhteiden suhteen. Jatkossa tulisi niveltää vaikutusten arviointia tiiviimmin AMO:jen valmisteluun. Vaikutusarviointia myös toteutusvaiheessa tulisi kehittää = vaikutusten seuranta.
- AMO:jen päivityksen yhteydessä vaikutusarviointia kehitettiin, mm. yhteisen tukiaineiston avulla. Arviointeja saatiinkin kehitettyä. Esimerkiksi vaikutusarvioinnit vaikuttivat useiden ohjelmien sisältöön. Tosin alueittaisia eroja vaikutusarvioinneissa on vielä. Pro gradu AMO:jen vaikutusarvioinnista on valmistumassa.
- Seurannan yhtenä keskeisenä tehtävänä on auttaa arvioimaan AMO:jen tuloksellisuutta suhteessa KMO:hon. Seurantaindikaattoreiden yhtenäisyyttä tulisi edelleen kehittää, kuitenkin niin, että alueellisille sovellutuksille jää tilaa. AMO:jen seuranta tulisi tehdä kerran vuodessa. Lounais-Suomesta löytyy hyvä esimerkki AMO:jen seurannan toteutuksesta.

### Yhteistyö

- Yhteistyötä tulisi kehittää siten, että toimijat ymmärtäisivät AMO:jen tärkeyden itselleen. Tämä edellyttää sitä, että asioita käsitellään selkeästi ja toimijoiden kannalta tärkeitä asioita. Aluetason yhteistyön yksi keskeinen kehittämishaaste on ristiriitojen käsittelyn parantaminen. Onhan ristiriitojen käsittely aluetasolla usein helpompaa kuin kansallisella. Yhteistyön kehittäminen edellyttää resursseja.
- Paikallistason osallistumista olisi tärkeä kehittää. Mhy:t tulisi saada paremmin mukaan. Myös kunnat tulisi saada paremmin mukaan, koska kunnissa nimenomaan sosiaalinen kestävyys realisoituu. Tällä hetkellä on ongelmana se, että paikalliselle tasolle lasketut puustotiedot ovat kalliita. Tietojen saatavuutta tulisi parantaa.
- Alueiden välistä vuoropuhelua tulisi kehittää (erilaiset tilanteet, erilaiset AMO:jen ja AMN:jen roolit).
- Tutkimustiedon aluetason hyödyntämistä tulisi kehittää.
- Hallinnonalojen alueellinen yhteistyö vaatii kehittämistä.

## Alueellinen metsäneuvosto

- Rooli on lähinnä toimintaa tukeva ja yhteistyötä välittävä: päätösvaltaa ei saa siirtää metsäkeskusten johtokunnilta.
- On tärkeä kehittää alueellisten metsäneuvostojen ja kansallisen metsäneuvoston vuoropuhelua.
- Toiminta vaatii nykyistä parempaa tukea.
- Neuvostojen kokoonpanot ovat varsin vaihtelevia. Monista matkailu- ja virkistyskäytön edustus puuttuu.

## Alueellinen kehitys

- AMO:illa ja AMN:illa on tärkeä rooli alueellisessa kehityksessä. Niille on annettava aiempaa selkeämpi valtuutus operoida aiempaa aktiivisemmin aluekehityksessä.
- AMO:jen työnjakoa ja yhteispeliä suhteessa muihin alueelliseen kehitykseen vaikuttaviin ohjelmiin tulee kehittää (TE -keskusten toiminta, maakuntien liittojen toiminta, aluekehitys-ohjelmat). Tärkeää, ettei metsäohjelmissa yritetä tehdä kaikkea.
- Metsällistä näkökulmaa täytyisi saada enemmän aluekehitys- ja EU-ohjelmiin. Tämä edellyttää sitä, että metsäsektori pääsee irti "alkeellinen alkutuotanto" -leimastaan ja kykenee tarjoamaan jotain kiinnostavaa alueelliselle kehittämiselle.

## SEMINAARIIN OSALLISTUNEET

Tutkimuspäällikkö Juha Hakkarainen, MTK  
Ylitarkastaja Matti Heikurainen, MMM metsäosasto  
Ylitarkastaja Marja Hilska-Aaltonen, MMM metsäosasto  
Professori Markus Holopainen HY  
Vanhempi tutkija Harri Hänninen, Metla  
Varttunut tutkija Marjatta Hytönen, Metla  
Viranomaispäällikkö Ilkka Koivisto, Metsäkeskus Häme-Uusimaa  
Ylitarkastaja Marja Kokkonen, MMM, maatalousosasto  
Johtaja Ilmo Kolehmainen, Tapio  
Tutkija Simo Kyllönen, HY  
Puheenjohtaja Tuire Laurinoli, SLL:n Pirkanmaan Is-piiri  
Metsätalouslylitarkastaja Tapio Lehtiniemi, MMM metsäosasto  
Puheenjohtaja Runar Lilland, YTY  
Osastopäällikkö Pertti Litmanen, Metsäteollisuus ry  
Kansanedustaja Johannes Leppänen, Eduskunta  
Apulaisosastopäällikkö Pentti Lähteenoja, MMM metsäosasto  
Ylitarkastaja Helena Merisaari, MMM metsäosasto  
Ylitarkastaja Marjukka Mähönen, MMM metsäosasto  
Sihteeri Tapani Mäkinen, YTY  
Johtaja Ari Niiranen, Metsäkeskus Pohjois-Karjala  
Professori Pekka Ollonqvist, Metla  
Metsäneuvos Jouko Paloniemi, MMM metsäosasto  
Harjoittelija Tuulikki Parviainen, UM  
Toimitusjohtaja Matti Peltola, Koneyrittäjien liitto ry  
Aluejohtaja Tapio Pouta, MH  
Tutkija Tapio Rantala, HY  
Osastopäällikkö Aarne Reunala, MMM metsäosasto  
Erikoistutkija Pekka Ripatti, Metla  
Vanhempi tutkija Tuija Sievänen, Metla  
Talousylitarkastaja Miikka Snellman, MMM metsäosasto  
KMO:n pääsihteeri Jouni Suoheimo, MMM metsäosasto  
Ylitarkastaja Reima Sutinen, KTM  
Professori Mikko Tervo, HY  
Yliopettaja Jukka Tikkanen, Oulun seudun ammattikorkeakoulu  
Johtaja Karen Wik-portin, Metsäkeskus Rannikko