



■ Raiili Hokajärvi



■ Jukka Tikkanen



■ Harri Hänninen



■ Katja Pietilä

Raiili Hokajärvi, Jukka Tikkanen, Harri Hänninen ja Katja Pietilä

## Yhteistyön ohjeistus metsäkeskusten metsäsuunnittelussa

**Hokajärvi, R., Tikkanen, J., Hänninen, H. & Pietilä, K.** 2006. Yhteistyön ohjeistus metsäkeskusten metsäsuunnittelussa. *Metsätieteen aikakauskirja* 4/2006: 475–490.

Artikkelissa tarkastellaan, miten metsäkeskukset vuoden 2004 alussa ohjeistivat metsäsuunnittelijoiden yhteistyötä metsänomistajien ja muiden yhteistyötahojen kanssa. Tutkimusaineisto koostui metsäkeskusten kirjallisista metsäsuunnittelua koskevista ohjeista, jotka analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä. Tulokset koskevat I I metsäkeskusta. Yhteistyötä koskevia kirjallisia ohjeita oli kaikissa metsäkeskuksissa, mutta ohjeiden määrä, aiheet ja sisältö vaihtelivat. Kattavimmin oli ohjeistettu tilakohtaisten metsäsuunnitelmien markkinointiin tähtäävä yhteistyö. Metsänomistajien mahdollisuus osallistua maastotyöhön ja heidän neuvonta oli mainittu kaikkien tarkasteltujen metsäkeskusten ohjeissa. Vain muutaman metsäkeskuksen ohjeista löytyi yksityiskohtaisia ohjeita metsänomistajan tavoitteiden selvittämiseen, vaikka monitavoitteisuus on ollut korostuneesti esillä. Näissäkin tapauksissa suunnittelijoita ohjattiin selvittämään tavoitteet lähinnä kuvailevasti. Sidosryhmien kanssa tehtävää yhteistyötä oli ohjeistettu selvästi metsänomistajayhteistyötä vähemmän. Ohjeet koskivat lähinnä tilakohtaisten metsäsuunnitelmien markkinointia, sertifiointin mukaisten tietojen hankkimista ja suunnittelun tuloksista tiedottamista. Metsänhoitoyhdistys mainittiin ohjeissa selvästi muita yhteistyötahoja useammin, ja tietojen luovutuksessa sillä oli erityisasema.

Asiasanat: metsäsuunnittelu, vuorovaikutus, yhteistyö, yksityismetsät

Yhteystiedot: *Hokajärvi, Tikkanen ja Pietilä*, OAMK, luonnonvara-alan yksikkö, Metsäkouluntie, 90650 Oulu; *Hänninen*, Metsäntutkimuslaitos, Helsingin toimipaikka, Unioninkatu 40 A, 00170 Helsinki. Sähköposti [raili.hokajarvi@oamk.fi](mailto:raili.hokajarvi@oamk.fi)

Hyväksytty 26.9.2006

## I Johdanto

Yksityismetsien metsäsuunnitteluun kohdistuu voimakkaita muutospaineita, joiden taustalla ovat paitsi sisällölliset kehittämistarpeet myös kustannusten vähentäminen. Puuntuotantokeskeisyyden sijaan metsätaloudessa ollaan omaksumassa monitavoitteisuus, mikä edellyttää, että metsänomistajilla on valittavana todellisia vaihtoehtoja metsiensä käsittelyssä. Suunnittelussa tulisi myös kuulla aiempaa paremmin maanomistajaa ja sidosryhmiä (esim. Lähteenoja 1999, Maa- ja metsätalousministeriön... 2001). Näiden vaatimusten tulisi näkyä metsäsuunnitteluprosessissa. Suunnittelujärjestelmän uudistaminen onkin käynnistetty ja maastotyökustannusten supistamiseksi tullaan lähivuosina ottamaan käyttöön uutta teknologiaa (Rakemaa 2003a). Uudessa järjestelmässä tulevat korostumaan asiakaslähtöisyyden ja monitavoitteisuuden vaatimukset (Paananen 2002, Paananen ja Uuttera 2003).

Vaikka Kansallisessa metsäohjelmassa 2010 ja metsäsuunnittelustrategiassa *asiakaslähtöisyys* on asetettu tavoitteeksi, käsitteen sisältöä ei ole tarkemmin määritelty (Lähteenoja 1999, Maa- ja metsätalousministeriön... 2001, Kansallinen metsäohjelma 2010 1999). Lähteenoja (1999) toteaa, että metsäsuunnittelun tulee olla joustavaa, asiakaslähtöistä ja asiakkaan tarpeisiin mukautuvaa. Sanakirjan mukaan asiakaslähtöinen määritellään: ”asiakkaiden toiveista ja tarpeista lähtevä, asiakkaat huomioon ottava” (MOT Kielitoimiston sanakirja 2006). Metsäsuunnittelussa metsänomistaja on ensisijainen asiakas ja luontevaa olisi käyttää asiakaslähtöisen suunnittelun rinnalla myös käsitettä (metsän)omistajalähtöinen suunnittelu (Kangas ja Hänninen 2003, Hänninen ja Tikkanen 2003, Isokääntä ja Tikkanen 2003). Rinnakkaiskäsite asiakaslähtöiselle on asiakaskeinen, ja myös sitä voitaisiin tässä yhteydessä käyttää. Tässä tutkimuksessa käytetään asiakaslähtöisen suunnittelun käsitettä kuvaamaan metsänomistajan tarpeet ja toiveet huomioivaa suunnittelua.

*Monitavoitteista metsäsuunnittelua* ei ole yksikään määritelty em. maa- ja metsätalousministeriön asiakirjoissa. Metsäsuunnittelun tutkijat tarkoittavat monitavoitteisella metsäsuunnittelulla sellaista suunnitteluprosessia, jossa suunnittelijan tehtävänä on tuottaa metsänomistajalle vaihtoehtoisia suunnitelmia ja auttaa häntä arvioimaan, kuinka hyvin

eri vaihtoehdot täyttävät juuri hänen tärkeänä pitämänsä tavoitteet (Pukkala 1994, Pykäläinen 2000). Suunnittelussa on siis oleellista metsänomistajan tavoitteiden ja rajoitteiden selvittäminen ja sellaisen tuotannon tekijöiden yhdistelmän löytäminen, joka maksimoi metsänomistajan hyödyn (Pukkala 2002). Suomalaisessa metsäsuunnittelun tutkimuksessa on kehitetty monia menetelmiä ja suunnitteluotteita monitavoitteista päätöstukea varten (esim. Kangas ym. 1996, Pykäläinen 2000, Kurttila 2001, Kangas ym. 2002). Tällainen suunnittelu edellyttää väistämättä sitä, että metsäsuunnittelija ja metsänomistaja ovat vuorovaikutuksessa suunnitelmaa laadittaessa.

Sosiaalisesti kestävään metsätalouteen liitetään usein moniarvoisuus, jolla tarkoitetaan erilaisten metsänkäyttömuotojen ja arvostusten huomioon ottamista päätöksenteossa (Juurola ja Karppinen 2003). Siten kestävässä metsätaloudessa omistajan lisäksi myös muilla metsänkäyttäjillä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa suunnitelmiin ja niiden perusteella tehtäviin päätöksiin. Erityisesti julkisten metsien suunnittelun yhteydessä on tutkittu ja kehitetty niin sanottua osallistavaa suunnittelumenettelyä (Loikkanen ym. 1997, Wallenius 2001). Yksityismetsissä osallistamiseen on suhtauduttu varauksellisesti, koska sen pelätään uhkaavan metsänomistajan oikeutta tehdä omaa metsäänsä koskevia päätöksiä (Leskinen 2003). Yhteistyölle on paineita myös lakien ja asetusten kautta sekä yleisesti hyväksytyjen toimintaperiaatteiden kautta (UNCED... 1993, Asetus metsäkeskuksista... 1996, Metsälaki 1996).

Käytännön metsäsuunnitteluprosessia toteutetaan metsäkeskuksissa alueellisena suunnitteluna (esim. Ärolä 2002). Suunnittelu alkaa valmistelulla, johon kuuluu suunnittelun alueen tila- ja omistajatietojen selvittäminen, metsäsuunnitelmien markkinointi ja tilausten hankkiminen sekä ilmakuvioiden, karttojen ja muiden aluetta koskevien tietojen hankkiminen. Valmisteluvaiheessa tietoja kootaan eri tahoilta, jolloin ollaan yhteydessä moniin sidosryhmiin. Valmisteluvaiheeseen kuuluu myös ilmakuviilta tehtävä ennakkokuviointi. Sitä seuraa maastotiedon keruu eli inventointi, jossa kerätään kuvioittaiset metsävaratiedot. Suunnittelija tekee kuvion rajauksen ja määrittelee kasvupaikka- ja puustotunnukset, kerää tietoa monimuotoisuudesta ja muista erityiskohteista sekä laatii ehdotuksia toimenpiteistä. Maastotyövaiheen jälkeen suunnitelma koostetaan. Tilakohtaisia

metsäsuunnitelmia koostetaan niiltä tiloilta, joiden omistajat tilaavat metsäsuunnitelman. Metsäkeskukset saavat valtion tukea alueelliseen suunnitteluun, joten tilakohtainen suunnitelma tulee metsänomistajalle edullisemmaksi alueellisen suunnittelun yhteydessä kuin erillissuunnitteluna. Koostaminen sisältää suunnitelman laskennat, toimenpiteiden valinnan ja tulostamisen. Kun suunnitelma on valmis, se luovutetaan metsänomistajalle. Metsänomistajan on mahdollista osallistua suunnitelman laadintaan markkinointi-, maastotyö- ja koostamisvaiheissa, jolloin hän saa myös neuvontaa metsäsuunnitelman käytöstä.

Maa- ja metsätalousministeriön metsäsuunnitelustrategian (2001) toiminta-ajatuksen mukaan metsäsuunnittelua ja sen kehittämistä ohjataan siten, että asetetut metsäpoliittiset tavoitteet saavutetaan. Käytännössä työskentelevät katsovat tilakohtaisen metsäsuunnittelun olevan ensisijaisesti metsänomistajan päätöksenteon ja neuvonnan väline, mutta palvelevan myös yhteiskuntaa metsien käsittelyn ohjauksessa ja luonnon monimuotoisuuden ylläpidossa (mm. Oksanen-Peltola 1999, Kivinen ja Paldanius 2002, Niskanen 2005). Metsäsuunnittelun odotetaan siis tukevan yhtäältä yhteiskunnan metsäpoliittisten tavoitteiden ja toisaalta yksittäisen metsänomistajan tavoitteiden saavuttamista, vaikka tavoitteet eivät välttämättä aina ole yhdenmukaiset (Kangas ja Hänninen 2003).

Käytännön suunnittelussa monitavoitteisuutta ja asiakaslähtöisyyttä ei aina täysin saavuteta. Pesosen ym. (1998) tutkimuksen mukaan lähes kaikki metsänomistajat pitivät tärkeänä metsänomistajan tavoitteiden huomioon ottamista. Kuitenkin vain hieman yli puolelle metsänomistajista oli tarjottu mahdollisuutta osallistua metsäsuunnitelman laadintaan. Vuonna 2001 Lounais- ja Kaakkois-Suomesta kerätyn aineiston mukaan (Hänninen ja Tikkanen 2003) metsänomistajan osallistumisesta saadut tulokset olivat samankaltaisia kuin Pesosen ym. (1998) tulokset, vaikka vuorovaikutusta on voimakkaasti korostettu 1990-luvun lopulta alkaen. Toisaalta Isokääntä ja Tikkanen (2003) totesivat, että osa metsänomistajista ei edes halunnut vaikuttaa suunnitelmiansa sisältöön, vaikka he tunsivat metsänsä hyvin. Em. tutkimuksen mukaan ne metsänomistajat, joilla oli monipuoliset tavoitteet metsiensä käytön suhteen halusivat osallistua suunnitelman tekemiseen, kun

taas pelkästään tuottoa tavoittelevat tyytyivät asiantuntijan valmistamaan suunnitelmaan. Tikkasen ym. (2005) tulosten mukaan yksityismetsien alueelliseen metsäsuunnitteluun liittyi lähes aina jonkinlaista yhteistyötä metsäsuunnittelijan ja keskeisten metsäalan sidosryhmien välillä. Käytännössä yhteistyö kuitenkin tähtäsi lähinnä tilakohtaisten suunnitelmien markkinoinnin tehostamiseen ja asiantuntijatiedon vaihtoon. Yhteistyö metsänomistajien ja eri sidosryhmien kanssa on siis nykyisin osa metsäsuunnittelijan työtä, mutta käytännöt vaihtelevat metsäkeskuksittain.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata, miten metsäkeskukset ovat ohjeistaneet kirjallisesti metsäsuunnittelijoiden yhteistyötä metsänomistajien ja muiden yhteistyötahojen kanssa. Isokääntä ja Tikkasen (2003) havainnon mukaan nykyiset ohjeet eivät välttämättä tue metsäomistajien erilaisten lähtökohtien tunnistamista. Heidän laadullinen tapaustutkimuksensa perustui kuitenkin vain yhden alueen metsänomistajien ja metsäsuunnittelijoiden haastatteluun sekä suunnittelijoilla käytössä olleiden suunnitteluohjeiden analyysiin. Metsäsuunnittelijoiden kyselytutkimukseen antamien vastausten perusteella Tikkanen ym. (2005) totesivat, että metsäsuunnittelijoiden saamat, sidosryhmäyhteistyötä koskevat kirjalliset ja suulliset ohjeet poikkesivat metsäkeskuksittain. Tutkimuksessa ei kuitenkaan analysoitu itse ohjeita.

Tutkimuksessa pyritään erityisesti selvittämään, miten ja missä suunnittelun vaiheissa yhteistyötä ohjataan tekemään, millaisissa asioissa ja keiden kanssa. Lisäksi työssä testataan seuraavia tutkimuksen ja käytännön kokemuksen pohjalta muodostuneita hypoteeseja (Isokääntä ja Tikkanen 2003, Tikkanen ym. 2003, Tikkanen ym. 2005):

- 1) Ohjeet eivät juuri anna suunnittelijalle tukea monitavoitteiseen ja asiakaslähtöiseen työskentelyyn metsänomistajan kanssa
- 2) Metsäkeskusten sidosryhmäyhteistyötä koskevat ohjeet poikkeavat toisistaan ja tavoittelevat pääasiassa tiedonvaihtoa asiantuntijoiden kesken ja tilakohtaisten suunnitelmien markkinointia.

## 2 Aineisto ja menetelmä

Tutkimusaineistoksi pyydettiin tammikuussa 2004 kunkin 13 metsäkeskuksen suunnittelutoimesta vastaavalta henkilöltä voimassaolevat metsäsuunnittelun työohjeet. Käyttökelpoinen aineisto saatiin 11 metsäkeskuksesta. Yhdessä metsäkeskuksessa metsäsuunnittelua koskevia ohjeita ei ollut lainkaan kirjallisina. Toisessa metsäkeskuksessa ohjeet olivat niin niukat, ettei niitä voitu analysoida kuten muita. Yhtä lukuun ottamatta ohjeet saatiin valmiiksi tiedostomuotoisina. Useimmissa metsäkeskuksissa ohjeet olivat osa toimintajärjestelmää ja saatavilla sisäisillä verkkosivuilla. Aineistoissa oli eritasoisia ohjeita: työohjeita, toimintaohjeita, laatu- ja ympäristöjärjestelmiä, käsikirjoja sekä perusohjeita. Analysoinnissa mukana olleet ohjeet on esitetty liitteessä 1. Kahdesta metsäkeskuksesta pyydettiin jälkikäteen täydennystä, koska analyysin kuluessa havaittiin, että osa metsäsuunnittelun ohjeista oli jäänyt toimittamatta.

Tutkimuksessa sovellettiin kvalitatiivista sisällönanalyysia (Syrjäläinen 1996, Eskola ja Suoranta 2000). Sisällönanalyysi toteutettiin pääosin aineistolähtöisesti, eli luokittelut syntyivät aineiston sisällön perusteella, ei teoriasta käsin. Aluksi aineisto koottiin, tarkistettiin ja sen sisältöihin perehdyttiin alustavasti. Luokittelua varten aineistosta poimittiin mahdollisimman kattavasti yhteistyöhön viittaavat ilmaukset. Analyysiyksikkönä käytettiin useamman sanan, lauseen tai lauser ryhmän muodostamia kokonaisuuksia, sanomia. Aluksi sanomat ryhmiteltiin yhteistyötahon ja suunnittelun vaiheen mukaan. Luokittelua jatkettiin erittelemällä näihin ryhmiin luokiteltujen sanomien sisältöjä. Luokittelun teki kaksi tutkijaa toisistaan riippumatta, tulosten erot tarkistettiin ja luokittelua korjattiin.

Raportoinnin yhteydessä erittelyä jatkettiin, luokkia yhdistettiin ja niitä kuvailtiin sanomien sisällön ja lukumäärän avulla. Vertailemalla luokkien sisältöjä ja esiintymistä metsäkeskuksittain, analysoitiin ohjeiden yhtenäisyyttä ja metsäkeskusten välisiä eroja. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti aineiston analysointi ja tulkinta vuorottelivat ja tulokset täsmentyivät tutkimuksen kuluessa (Syrjäläinen 1996, Eskola ja Suoranta 2000). Luokittelussa käytettiin NVivo-ohjelmistoa (Rantala 1999, Luomanen ja Räsänen 2000). Tuloksissa on viitattu lähdeaineistoon havaintokohtaisella numerolla /-merkin jälkeen.

Numerointi ei kuitenkaan vastaa metsäkeskuksista tavanomaisesti käytettyä numerointia.

## 3 Tulokset

### 3.1 Metsänomistajayhteistyö

Taulukossa 1 on esitetty, miten metsäkeskusten suunnitteluohjeissa on käsitelty metsäsuunnittelijan ja metsänomistajan välistä yhteistyötä. Siitä voidaan havaita, että kolmessa metsäkeskuksessa /2/4/11/ ohjeita on lukumääräisesti varsin vaatimattomasti, kun taas yhdessä ohjeet ovat erittäin runsaat ja yksityiskohtaiset /10/. Muissa metsäkeskuksissa ohjeet käsittelevät yhteistyötä lukumääräisesti suunnilleen yhtä kattavasti, mutta ohjeiden sisältö vaihteli. Seuraavassa tarkastellaan ensin, miten yhteistyötä perustellaan ja sitten työvaiheittain yhteistyön sisältöjä.

#### Metsänomistajayhteistyön motiivi

Metsänomistajan tavoitteiden ja näkemysten huomiointiin ottamista metsäsuunnittelun jossain vaiheessa tai metsänomistajan mukana oloa maastotoissa suositeltiin kaikkien metsäkeskusten ohjeissa. Metsänomistajayhteistyön tavoitteita ei välttämättä ilmaistu suoraan ja asiayhteys vaihteli, mutta yhteistyön tarve tuotiin kuitenkin selkeästi esille.

Metsänomistajayhteistyön tavoitteena mainittiin esimerkiksi seuraavia:

- vaikuttaa metsänomistajien lisääntyvän tietämyksen kautta metsien hoitoon ja käyttöön /1/9/
- suunnittelussa otetaan huomioon maanomistajan näkemykset ja työtä tehdessä annetaan metsäneuvontaa /2/
- suunnitelma laaditaan räätälöitynä metsänomistajan tarpeisiin ja suunnitelman hyödyntämistä edesautetaan henkilökohtaisella neuvonnalla /3/
- henkilökohtainen neuvontatyö on metsäsuunnitteluprosessin keskeinen osa. Tarkoituksena on, että yhteistyöstä jää asiakkaille positiivinen olo ja he tuntevat tullessaan huomioiduksi suunnitelmaa laadittaessa. Tällä tavalla suunnittelijat luovat metsäkeskuksista positiivista yrityskuvaa, jolla helpotetaan metsäalan toimijoiden työskentelyä /8/.

**Taulukko 1.** Metsänomistajayhteistyön ohjeistus metsäkeskusten metsäsuunnittelun työohjeissa vuoden 2004 alussa.

Työvaihe	Tavoite	Keino	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Ennen maastotöitä	Tilakohtaisten suunnitelmien markkinointi	Markkinointikirje	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
		Puhelin		x			x		x	x	x	x	
		Tilakäynti		x			x		x	x	x	x	
		Tiedotustilaisuus	x									x	x
		Artikkeli paikallislehdessä	x									x	
Suunnitelmatilauksen jälkeen (voi ajoittaa työn eri vaiheisiin)	Metsänomistajan tavoitteiden ja toiveiden kartoitus	Tavoitteiden tiedustelu mainittu määrittämättä tapaa, jolla tavoitteita tiedustellaan		x	x	x			x	x			
		Lomake	x				x					x	x
		Henkilökohtaisesti kyselemällä					x	x					x
Maastotyö	Neuvonta ja opastaminen, tavoitteiden selvittäminen	Yhteydenotto ennen maastotöitä			x	x	x	x	x	x	x	x	x
		Tarjotaan mahdollisuutta osallistua maastotöihin	x		x	x		x	x	x	x		x
	Kuviokohtaisten mielipiteiden kartoitus	Tavoitteiden huomioimien kuvien rajauksessa					x	x					x
		Kuviokohtainen hakkuutoive						x					
		Erityistoivomukset, epäselvän kohteen tarkistus			x					x	x		
Omistaja- ja tilatietojen virheettömyys	Tarkistetaan omistajatiedot ja tilarajat omistajalta			x									
Tilakohtaisen suunnitelman koostaminen	Tavoitteiden huomioon ottaminen lopullisessa suunnitelmassa	Metsänomistajan osallistuminen laskenta- ja koostamisvaiheessa		x							x		
		Toiveiden huomioon ottaminen muutoin	x				x		x	x		x	x
		Suunnitelman kaksivaiheinen koostaminen ja luovutus			x			x			x		x
Suunnitelman luovutus	Suunnitelman luovuttaminen ja neuvonta	Suunnitelman henkilökohtaisen luovutuksen painottaminen	x		x		x	x	x	x		x	
		Metsäpalveluiden markkinointi						x					x
Jälkityöt	Uusien suunnitelmatilausten saaminen, neuvonta	Jälkimarkkinointi	x		x		x	x				x	
		Asiakaspalaute	x		x	x	x		x	x	x		x
		Palautteen hankinta myöhemmin			x					x			
Tilakäynti (voi ajoittaa suunnittelun eri vaiheisiin)	Markkinointi, neuvonta	Henkilökohtainen tapaaminen omistajan luona	x	x				x	x	x		x	
Mainintoja yhteensä <sup>a)</sup>			10	6	11	5	11	11	11	12	9	15	5

<sup>a)</sup> Kaikkien metsäkeskusten osalta aineisto ei ollut yhtä kattavasti käytössä

## Suunnittelun aloitusvaihe

Metsänomistajayhteistyö alkaa suunnitelmien markkinoinnista. Lähes jokaisen metsäkeskuksen ohjeissa suositeltiin markkinointikirjeen lähettämistä suunnittelualan metsänomistajille ennen maastotyökauden alkua /1/2/3/4/5/6/7/8/9/10/. Yhdessä ohjeissa markkinointivastuu oli kirjattu metsänhoitoyhdistyksille, mutta silti markkinointikirje mainittiin /7/. Metsäsuunnitelmien markkinointiin voidaan käyttää myös puhelinyhteydenottoa, johon ohjeistettiin yli puolessa metsäkeskuksista /2/5/7/8/9/10/.

Henkilökohtaista markkinointia metsänomistajalle joko ”ennakkovaiheessa”, maastotöiden aikana tai niiden jälkeen suositeltiin joka toisen metsäkeskuksen ohjeissa /2/5/7/8/9/10/. Yksi metsäkeskus ohjeisti ottamaan henkilökohtaisesti yhteyttä merkittäviin asiakkaisiin /3/. Jotkut metsäkeskuksista käyttivät markkinoinnissa hyväkseen tiedotustilaisuutta, johon metsänomistajat kutsutaan /1/9/10/. Kaksi metsäkeskusta ohjeisti käyttämään lehti uutista metsäsuunnitelmien markkinointiin /1/10/.

## Metsänomistajien tavoitteiden kartoittaminen

Metsänomistajan tavoitteet tai erityistoivomukset kehoitettiin selvittämään kaikkien tarkasteltujen metsäkeskusten suunnitteluohjeissa. Tavoitteet voidaan kartoittaa joko metsäsuunnitelman markkinoinnin ja tilauksen yhteydessä tai myöhemmin suunnittelun kuluessa. Osassa ohjeista metsänomistajalle annetaan mahdollisuus kertoa tavoitteistaan ja erityistoiveistaan tilauslomakkeella tai sen yhteydessä /1/5/9/10/. Osa metsäkeskuksista ohjeisti selvittämään tavoitteita vapaamuotoisesti keskustelemalla /5/6/10/11/, ja osa kysymään ilman tarkempia ohjeita /1/2/3/4/8/. Yhden metsäkeskuksen ohjeessa oli vain maininta erityistoivomusten kysymisestä maastotyön yhteydessä /7/.

Ohjeissa neuvottiin keskustelemaan mm. seuraavista asioista: miten metsänomistaja hoitaa metsiään, mitä hän odottaa metsiltään sekä kuinka hyvin hän tuntee metsänsä /5/10/; selvittämään metsänomistajan mahdollisia muita kuin metsätalouteen liittyviä tavoitteita /6/; kertomaan metsänomistajalle ennen suunnitelman koostamista, jos toiveita ei voida toteuttaa /1/.

Joidenkin metsäkeskusten suunnitteluohjeissa oli

vapaaehtoisuuteen ja metsänomistajan ilmoittamaan haluun viittaavia sanamuotoja /2/5/6/10/, kun taas osassa sävy oli varsin velvoittava /4/7/9/11/. Vapaaehtoisuutta korostettiin esimerkiksi seuraavasti: ”Suunnittelussa otetaan huomioon maanomistajan näkemykset ja työtä tehdessä annetaan metsäneuvontaa. Maanomistajan mukanaolo jollain tavalla on suositeltavaa.”/2/ ja ”Suunnitelman tilanneille metsänomistajille annetaan mahdollisuus kertoa tavoitteistaan ja muista toiveistaan tilauslomakkeella.”/5/10/. Normatiivisesti sama ilmaistiin esimerkiksi seuraavasti: ”Asiakkaan metsilleen asetamat tavoitteet selvitetään ennen maastotöiden aloittamista.”/9/.

## Maastotyöt

Suunnittelijaa ohjeistettiin lähes kaikissa metsäkeskuksissa olemaan yhteydessä metsänomistajaan ennen maastotöitä /3/4/5/6/7/8/9/10/11/ ja kahta metsäkeskusta lukuun ottamatta /5/10/ ohjeissa kehoitettiin myös kysymään haluaisiko metsänomistaja osallistua maastotöihin. Yhden metsäkeskuksen ohjeissa mainittiin metsänomistajan osallistumismahdollisuus, mutta asiaa ei selvästi kehoitettu tiedustelemaan metsänomistajalta /1/. Vain yhdessä metsäkeskuksessa ei lainkaan tuotu esiin metsänomistajan osallistumista maastotyöhön /2/. Eräissä metsäkeskuksessa nähtiin metsänomistajan neuvonta talvella maastotöiden jälkeen ensisijaisena vaihtoehtona ja maastotyön yhteydessä tapahtuva neuvonta vasta toissijaisena tapana /8/. Toisessa metsäkeskuksessa maastokäynnit taas suositeltiin kohdentamaan vain valituille kohteille: ”Jos metsänomistaja on halukas osallistumaan maastotyöhön, on tarkoituksenmukaisinta käydä katsomassa muutamia epäselviä kohteita. Kohteiksi voi valita hakkuukohteen, hoitorästin ja mete-kohteen. Maastokäynnin voi tehdä varsinaista maastotyötä ennen tai sen jälkeen.” /3/.

Maastotyön yhteydessä kehoitettiin lisäksi tarkistamaan omistaja- ja tilatietojen oikeellisuus /3/ ja selvittämään metsänomistajan erityistoivomukset /7/8/. Suunnitteluohjeissa perusteltiin tavoitteiden selvittämistä ennen maastotöitä, jolloin ne voidaan ottaa huomioon esimerkiksi kuvioita rajattaessa /6/5/10/ tai tehtäessä hakkuun kiireellisyysehdotuksia metsiköille /6/.

## Tilakohtaisen suunnitelman koostaminen

Metsäkeskuksista kaksi kolmasosaa mainitsi ohjeissaan, että metsänomistajat voivat joko osallistua suunnitelman laskenta- ja koostamisvaiheeseen /2/9/ tai että metsänomistajan toiveet on muutoin otettava huomioon laskentavaiheessa /1/5/7/8/10/11/. Laskenta neuvottiin tekemään esimerkiksi ”*metsänomistajaa kuullen ja hänen tavoitteitaan noudattaen*” /2/ ja että ”*neuvonnallisesti pyritään esittämään eri vaihtoehtoja, joista valitaan metsänomistajan tavoitteiden mukainen*” /2/. Vaihtoehtojen esittämiseen ohjeistettiin vain kahdessa metsäkeskuksessa /2/6/.

Suunnitelman koostaminen, luovutus ja neuvonta nähtiin mahdollisena tehdä myös kaksivaiheisena. Tällöin suunnittelija käy esittelemässä ehdotetut hakkuut ja hoitotyöt maastokauden jälkeen ja mahdolliset muutokset ja korjaukset suunnitelmaan tehdään ennen lopullista koostamista /3/6/8/10/. Etuna nähtiin se, että neuvontatilaisuudessa suunnittelijalla on tarkat tiedot sekä kuviokohtaisista asioista että suunnitelman kokonaisuudesta ja esimerkiksi toimenpiteiden kiireellisyyksiä on helppo muuttaa /8/. Lisäksi mainittiin mahdollisuus kuvata teemakartoilla ja kehityssennusteilla erilaisia tuotanto-ohjelmia, joista maanomistaja voi valita häntä eniten miellyttävän /6/.

## Suunnitelman luovutus ja neuvonta

Suunnitelma-asiakirja voidaan toimittaa maanomistajalle joko henkilökohtaisesti tai lähettää postissa. Yli puolet metsäkeskuksista painotti ohjeissaan metsäsuunnitelman luovuttamista henkilökohtaisesti /1/3/5/6/7/8/10/. Myös muut mainitsivat henkilökohtaisen opastuksen ja luovutuksen /2/4/9/11/. Henkilökohtaista luovutusta tärkeänä pitäneet metsäkeskukset katsoivat luovutuksen yhteydessä annettavan neuvonnan olevan erittäin tärkeää suunnitelman vaikuttavuuden kannalta /6/8/ tai luovutusta pidettiin neuvontatilaisuutena, jossa käydään läpi suunnitelman sisältämiä asioita /5/7/. Niille metsänomistajille, joita ei tavoiteta tai jotka asuvat kauempana, suunnitelma neuvottiin lähettämään postitse ja tarjoamaan mahdollisuutta käytön opastukseen myöhemmin /5/.

Kahdessa metsäkeskuksessa kehoitettiin luovutuksen yhteydessä markkinoimaan metsäkeskuksen ja mahdollisesti myös metsänhoitoyhdistyksen palveluja, kuten esimerkiksi kunnostusojitushankkeita /6/10/. Tavoitteena oli saada metsänomistaja kiinnostumaan palveluista.

## Jälkityöt

Tilakohtaisten suunnitelmien markkinointia maastotöiden jälkeen niille tiloille, jotka eivät olleet tilanneet suunnitelmaa, nimitettiin metsäkeskusten ohjeissa jälkimarkkinoinniksi. Sen mainitsi lähes puolet metsäkeskuksista /1/3/5/6/10/. Jälkimarkkinointia tehdään esimerkiksi käymällä tilalla henkilökohtaisesti /1/ tai keskittyen erityisesti niihin tiloihin, joissa on rahoituslakikelpoisia nuoren metsänhoito- ja uudistamistöitä tai joilla on suuri metsänhoidon ja hakkuun tarve /3/.

Henkilökohtaista tilakäyntiä suositeltiin metsäsuunnittelijoille kuuden metsäkeskuksen työohjeissa /1/2/6/7/8/10/. Tilakäyntejä voidaan tehdä eri vaiheissa esimerkiksi neuvonnan ja luovutuksen tai markkinoinnin yhteydessä. ”*Alle 50 hehtaarin tiloille ei suositella tehtäväksi muita yhteydenottoja ennen jälkimarkkinointivaihetta. Tätä suuremmilla suunnittelualueen tuntumassa olevilla tiloilla pyritään käymään vähintään kerran, kunnes asiakas on päättänyt, tilaako hän metsäsuunnitelman tilalleen vai ei.*” /6/. Henkilökohtaisia tilakäyntejä suositeltiin resurssien puitteissa etenkin tiloillaan asuville maanomistajille /2/. Kolme metsäkeskusta ohjasi suunnittelijoita tekemään tilakäyntejä maastotyön lomassa /1/6/10/.

Useimmilla metsäkeskuksista oli työohjeissaan maininta asiakaspalautteesta /1/3/4/5/7/8/9/11/. Yleisintä oli toimittaa asiakaspalautelomake kaikille palvelun tai tuotteen tilanneille maanomistajille, ja yleisin tapa oli antaa se suunnitelmaa luovutettaessa tai lähettää laskun yhteydessä /1/4/5/7/8/9/11/. Kaksi metsäkeskusta ohjeisti lisäksi keräämään palautetta joko yhden hakkuukauden /3/ tai kolmesta neljään vuotta /7/ suunnitelman luovuttamisen jälkeen, koska tällöin asiakkaalla on jo kokemusta suunnitelman käytöstä ja palautteella olisi näin todellista merkitystä.

### 3.2 Sidosryhmäyhteistyö

Yhteistyötä muiden sidosryhmien kanssa käsiteltiin metsäsuunnittelun työohjeissa huomattavasti vähemmän kuin yhteistyötä metsänomistajien kanssa. Muutaman metsäkeskuksen ohjeissa korostettiin yhteydenpitoa sidosryhmiin ja todettiin suhteiden hoidon olevan yleisesti tärkeää, ilman että yhteydenpidolle määriteltiin erityistä sisältöä /4/5/6/7/8/.

Useimmiten yhteistyölle oli ohjeissa kuitenkin määritetty erityisiä tavoitteita, kuten luonnonsuojelu-, riista- ym. erityiskohteiden huomioiminen tai markkinointi /1/2/6/8/9/10/. Yhteyksistä metsänhoitoyhdistyksiin oli mainintoja kaikkien metsäkeskusten ohjeissa. Yhteistyö yhdistysten kanssa liittyi yleisimmin tilakohtaisten suunnitelmien markkinointiin. Muut yhteistyömuodot ja yhteistyötahot esiintyivät ohjeissa selvästi harvemmin. Taulukkoon 2 on koot-

**Taulukko 2.** Sidosryhmäyhteistyön ohjeistus metsäkeskusten metsäsuunnitteluohjeissa vuoden 2004 alussa.

Yhteistyötaho	Tavoite	Yhteistyön aiheet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Metsänhoitoyhdistys	Suhteet ja yhteydenpito yleisesti	Kumppanuuden rakentaminen, yhteiskuntasuhteet			x	x	x	x	x			x	
Metsänhoitoyhdistys	Suunnitteluun liittyvä neuvottelu	Suunnittelualan sijainti ja rajaus			x	x			x	x			
Metsänhoitoyhdistys, metsähallitus		Ilmakuvaus					x			x			
Metsänhoitoyhdistys		Markkinointi- ja suunnitteluyhteistyöstä sopiminen.	x		x	x	x			x			x
Metsänhoitoyhdistys	Suunnittelusta tiedottaminen	Tilakohtaisten suunnitelmien markkinointi	x	x		x		x		x	x	x	x
		Tilausten hankinta			x		x			x			
Puunostajat		Tilakohtaisten suunnitelmien markkinointi					x						x
Paikallislehdet		Tilakohtaisten suunnitelmien markkinointi	x										x
Metsänhoitoyhdistys	Taustatiedon hankinta ennen maastotöitä tai niiden aikana	Tila- ja omistajatiedot, toteutustiedot		x						x			
Maanmittauslaitos		Tilanrajat			x	x				x	x	x	x
Ympäristökeskus		Suojelualueet, suojeltavat ja uhanalaiset lajit, pohjavesialueet				x	x	x	x				x
Kunta	Kaavoitus, retkeily- ja ulkoilualueet				x			x					x
Riistanhoitoyhdistys, paliskunta		Riistakohteet				x			x				x
Metsänhoitoyhdistys	Metsäsuunnittelun tuloksista tiedottaminen	Suunnitelmatietojen toimittaminen, palvelujen markkinointi ja tilausten hankkiminen, aluesuunnittelun tulokset			x	x	x	x	x	x	x	x	
Ympäristökeskus		Löydetyistä luontokohteista ilmoittaminen								x			x
Maakuntamuseo		Muinaismuistokohteista ilmoittaminen	x								x		
Puunostajat, metsänhoitoyhdistys	Palautteen hankkiminen	Puumääräarvioiden tarkentaminen								x			x
Mainintoja yhteensä <sup>a)</sup>			4	2	6	9	7	6	8	7	3	10	4

<sup>a)</sup> Kaikkien metsäkeskusten osalta aineisto ei ollut yhtä kattavasti käytössä



tu, miten metsäkeskusten ohjeista löytyy mainintoja yhteistyöstä eri sidosryhmien kanssa. Lukumääräisesti metsäkeskusten välillä oli ohjeiden aihevalikoimassa suuria eroja.

Sidosryhmäsuhteiden hoito kuului ohjeiden mukaan joko suunnittelijan ja hänen päällikkönsä tehtäviin /3/4/6/ tai se oli osa päällikön toimenkuvaa /7/. Yhteydenpidon ja palautteen hankkimisen katsottiin myös keventävän suunnittelijan henkistä rasitusta työssään /5/10/.

### Suunnittelutyöhön liittyvä neuvottelu

Neljän metsäkeskuksen ohjeissa suunnittelijaa ohjattiin neuvottelemaan suunnittelualueesta metsänhoitoyhdistyksen kanssa /3/4/7/8/. Neuvottelu voi koskea suunnittelun kohdentamista eri alueille ja niiden suunnittelun kiireellisyysjärjestyksestä /3/4/7/ tai alueiden rajauksen tarkistamista /8/. Metsänhoitoyhdistykset voivat myös osallistua suunnitteluun erillisen sopimuksen mukaan /1/3/4/7/11/ tai ohjeissa mainittiin metsänhoitoyhdistysten laativan suunnitelmia /8/.

### Suunnitteluun liittyvä tiedottaminen ja markkinointi

Metsäsuunnittelun alkuvaiheeseen liittyvää tiedottamista käsiteltiin ohjeissa lähes pelkästään tilakohtaisten suunnitelmien markkinoinnin näkökulmasta. Metsäsuunnittelijoita kehoitettiin mm. tiedottamaan etukäteen metsänhoitoyhdistyksille ja puutavarayhtiöille työn alle tulevista alueista, jolloin yhteistyö tukee tilakohtaisten metsäsuunnitelmien markkinointia /10/. Muutamat metsäkeskukset kehottivat suunnittelijoita käyttämään markkinoinnissa paikallislehtiä /1/10/.

Ohjeissa korostui markkinointiyhteistyö metsänhoitoyhdistyksen kanssa. Metsänhoitoyhdistyksen henkilökuntaa haluttiin mukaan markkinointiin, koska he tuntevat metsänomistajat hyvin. Markkinointiyhteistyön muoto ja sisältö vaihtelivat kuitenkin metsäkeskuksittain. Suurin osa tarjosi metsänhoitoyhdistykselle mahdollisuutta osallistua markkinointiin /1/2/6/8/9/10/ ja myös tilausten hankintaan /3/5/7/. Yhteistyöstä voitiin tehdä sopi-

mus /1/5/ ja markkinointivastuu voitiin siirtää kokonaan metsänhoitoyhdistyksille /7/. Kahden metsäkeskuksen ohjeissa ei suoraan mainittu yhteistyötä metsänhoitoyhdistyksen kanssa, mutta se tuli esille markkinointikirjeen mallissa /4/ tai työnkulkukavaossa /11/. Puunostajat mainittiin markkinoinnin tukihenkilöinä vain kahden metsäkeskuksen ohjeissa /5/10/.

### Suunnittelualuetta koskevan tiedon hankkiminen

Lähes kaikissa ohjeissa oli joitakin mainintoja yhteistyöstä, jonka tavoitteena on suunnittelualuetta koskevien lähtötietojen hankkiminen eri tahoilta. Metsänhoitoyhdistyksiltä kehoitettiin tiedustelevaan esimerkiksi tilakohtaisia metsän käsittelytietoja ja tilojen omistussuhteita koskevia asioita /2/8/. Maanmittauslaitos mainittiin kuuden metsäkeskuksen ohjeissa aineistojen toimittajana tai tahona, josta epäselviä tapauksia voi tarkistaa /3/4/8/9/10/11/. Ympäristökeskus oli mainittu viiden metsäkeskuksen ohjeissa /4/5/6/7/10/. Ympäristökeskukselta katsottiin saatavan tietoja erityisesti suojeltavien lajien tunnetuista elinpaikoista /4/5/6/7/ tai pohjavesialueiden käsittelyrajoituksista /5/10/, jotka ovat myös metsäsertifioinnin edellyttämiä, suunnittelussa huomioon otettavia erityiskohteita.

Suunnittelijoita ohjattiin hankkimaan etukäteen alueelta metsäsertifioinnin edellyttämät, ympäristökeskuksen hallinnoimat tiedot metsäkeskuksen omista tietolähteistä, johon ne on tallennettu keskitetysti. Näissä ei katsottu tarvittavan yhteydenottoa muihin viranomaisiin. Kunnasta kehoitettiin selvittämään kaavoitusilanne, sen vaikutukset metsänkäsittelyyn sekä retkeilyreitit ja ulkoilualueet /4/.

Riistanhoitokohteiden huomioon ottamisesta oli mainintoja kuuden metsäkeskuksen ohjeissa /1/4/6/7/10/11/. Puolessa näistä ohje koski vain riistanhoitokohteiden merkitsemistä metsäsuunnitteluun /1/7/11/. Kolmella oli ohjeistettu myös yhteistyötä järjestöjen kanssa /4/6/10/. Yhteistyö tapahtuu pääosin metsäsuunnitelmien ennakkovalmistelutöissä, jolloin riistanhoidon kannalta tärkeät alueet on hyvä selvittää yhdessä paikallisen metsästysseuran tai riistanhoitoyhdistyksen kanssa. Myös ilmakuvaukseen liittyvän yhteistyötarpeen selvittämisestä oli mainintoja /5/8/.

## Metsäsuunnittelun tuloksista tiedottaminen

Suurin osa metsäkeskuksista mainitsi ohjeissaan suunnitelmätietojen toimittamisen metsänhoitoyhdistyksille suunnitelmien valmistuttua /3/4/5/6/7/8/9/10/. Ohjeet tietojen luovutuksesta koskivat mm. tietojen toimittamista sähköisessä muodossa /7/10/, alueellisia laskelmia ja markkinointia /4/5/6/7/8/. Vajaassa puolessa ohjeista oli maininta metsänomistajan suostumuksen kysymistä tietojen luovutukselle /5/7/8/9/10/, muutamassa ohjeessa mainittiin lisäksi tietojen luovutus metsänhoitoyhdistyksille pelisääntöihin tai sopimukseen viitaten /5/10/. Muutama metsäkeskus korosti metsänhoitoyhdistysten erityisasemaa vastavuoroisena kumppanina: ”metsänhoitoyhdistys auttaa tilaushankinnassa, jotta alueelle saadaan riittävä 70 prosentin peitto,” ja vastineeksi metsänhoitoyhdistys ”saa riittävästi tilakohtaisia suunnitelmia käyttöön-sä”/3/, tai metsäkeskuksen metsäsuunnittelija voi markkinoida metsänhoitoyhdistyksen palveluja metsänomistajille /6/10/.

Maastotöissä löydettyjä luontokohteita koskevien tietojen käsittelyä koskevat ohjeet olivat vähäisiä ja nekin ristiriitaisia. Yksi metsäkeskus kehotti metsäsuunnittelijaa lähettämään metsänhoitoyhdistykseen kopiot metsälain mukaisten erityisen arvokkaiden elinympäristöjen kuviotulosteista /4/. Tietoja muista luontokohteista ei sen sijaan saanut luovuttaa, ja lisäksi ”luovuttamisessa on huomioitava ne isännät, jotka ovat kieltäneet antamasta tietoa kohteista yhdistyksille”/4/. Kaksi metsäkeskusta kehotti ilmoittamaan suunnittelun yhteydessä löydettyistä uhanalaisien lajien esiintymispaikoista ympäristökeskukselle /6/10/ tuoden kuitenkin esille, ettei metsäkeskus ole velvollinen luovuttamaan edistämistoimintaansa varten keräämiään yksityistä metsänomistajaa koskevia tietoja ympäristökeskukselle /10/.

Aikaisemmin tuntemattomista kiinteistä muinaismuistoista pyydettiin viipymättä ilmoittamaan maakuntamuseon arkeologille ja kysymään tarkemmat ohjeet jatkotoimenpiteistä ja metsänkäsitteystä kohteen ympäristössä /6/. Muinaismuistokohteen sijainnissa havaituista virheistä pyydettiin ilmoittamaan museovirastolle /1/.

Suunnittelualueilta kerättävän metsävaratiedon pohjalta tehdään yksittäistä tilaa laajempia alueita koskevia laskelmia, alueellisten suunnitelmien yh-

distelmiä. Näistä käytettiin ohjeissa erilaisia termejä, kuten aluesuunnitelma, alueellinen metsävaratieto, metsävaralaskelma, aluekirja tai yhteenvetotieto. Tällaisista laskelmista, niiden esittämisestä ja tiedottamisesta oli ohjeita yli puolella metsäkeskuksista /4/5/6/7/8/10/11. Ohjeet koskivat yhteenvedon sisältöä /4/11/, mutta enimmäkseen kuitenkin sen käyttöä /4/5/6/7/8/11/. Myös suunnittelualan tietojen saattamista tiettyyn ”valmiuteen” ohjeistettiin mm. luettelemalla ne asiat, jotka tulee olla tehtynä ns. välialueilla, joilta tilakohtaisia suunnitelmia ei ole tilattu /4/10/. Laskenta-alueeksi ohjeissa määritettiin suunnittelualue, kunta, metsänhoitoyhdistys tai koko metsäkeskuksen alue /8/11/ tai vain kunta /4/. Tietojen luovutuksesta ohjeissa mainittiin mm. ”Aluesuunnitelmien yhteenvetotiedot ovat julkisia ja niitä voidaan luovuttaa vapaasti.” /6/ tai ”Metsäkeskus käyttää tätä tietoa alueellisen metsäohjelman ja puuntuotanto-ohjelmien laadintaan sekä metsä- ja rahoituslain soveltamiseen ja valvontaan. Yhteenvetotietoja käytetään myös yleiseen metsätalouden edistämiseen ja erityislaskelmien laatimiseen esim. energiapuuvaroista.”/11/.

## Palautteen kerääminen

Muutamassa ohjeessa kehoitettiin hankkimaan metsänhoitoyhdistyksistä ja/tai puunostajilta palautetta hakuissa kertyneistä puumääristä /8/11/. Tätä perusteltiin puustotietojen tarkkuuden arvioimisella.

# 4 Tulosten tarkastelu

## 4.1 Tutkimusmenetelmän arviointi

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten metsäkeskusten metsäsuunnittelijoita on ohjeistettu toimimaan yhteistyössä metsänomistajien ja muiden tahojen kanssa. Aineistoksi pyydettiin kirjalliset metsäsuunnitteluohjeet vuoden 2004 alussa. Kirjalliset ohjeet valittiin aineistoksi, koska näin arvioitiin saatavan yhtenäinen ja vertailukelpoinen aineisto eri metsäkeskuksista ja lisäksi ohjeistusta oli tutkittu aiemmin suunnittelijoille suunnatulla kyselyllä (Tikkanen ym. 2005). Metsäkeskusten

suunnittelupäälliköt määrittivät itse, mitä ohjeita he tutkimusta varten toimittivat. Analyysikelpoiset ohjeet saatiin yhdeltätoista metsäkeskukselta. Aineiston yhtenäisyyden ja häiriöttömyyden säilyttämiseksi ei käytetty muita tiedonhankintatapoja. Esimerkiksi suunnittelupäälliköiden haastattelussa haastattelutilanne olisi väistämättä vaikuttanut siihen mitä asioita haastatellut olisivat ohjeista korostaneet (Paulhus 1984). Muutamalta metsäkeskukselta ohjeisiin pyydettiin vielä jälkikäteen täydennystä, mutta on mahdollista, että tutkimuksen ulkopuolelle on jäänyt joitain ohjeita. Lisäksi on huomattava, että kirjallisten ohjeiden ohella on voitu antaa myös suullisia ohjeita, joihin ei tässä tutkimuksessa perhdytty. Aineiston voidaan kuitenkin katsoa kuvaavan metsäkeskuksen suunnittelutoiminnosta vastaavien henkilöiden näkemystä niistä keskeisimmistä ohjeista, joiden perusteella suunnittelijoiden tulisi toimia. Kirjallisten ohjeiden voidaan myös olettaa olleen ajan tasalla ja kuvaavan sen hetken toimintamallia, koska ne pääosin olivat osa toimintajärjestelmää ja saatavilla sisäisillä verkkosivuilla.

Sisällönanalyysi sopii hyvin menetelmäksi käytännönläheisissä tutkimuksissa, joissa analysoidaan aineistoja, joita ei ole tuotettu tutkimusta varten (Eskola ja Suoranta 2000). Systemaattinen työskentely, jossa käytettiin apuna NVivo-ohjelmistoa, lisäsi tutkimuksen luotettavuutta. Tutkijan subjektiivisuuden vaikutusta pyrittiin vähentämään sillä, että ohjeita analysoi kaksi tutkijaa toisistaan riippumattomasti. Vaikka systemaattista raportointia tulkinnan eroista ei tehty, luotettavuutta voitiin parantaa vertailemalla tulkintoja. Viittaamalla lähdeaineistoon tulosten yhteydessä, tulkinta pyrittiin tekemään mahdollisimman avoimeksi. Vaikka aineistoa voidaan pitää varsin yhtenäisenä, eritasoisten ohjeiden mukanaolo vaikeutti analyysia.

Tutkijan ennakkokäsitykset ja kokemukset vaikuttavat aina merkittävästi laadullisen aineiston analyysiin (Syrjäläinen 1009, Eskola ja Suoranta 2000). Tämän merkitystä pyrittiin vähentämään antamalla tutkimuskäsikirjoitus luettavaksi viidelle metsäsuunnittelun asiantuntijalle. Heidän huomautuksensa liittyivät monitavoitteisuuden määrittelyyn, mikä on huomioitu artikkelissa. Lisäksi he toivat esille, että ohjeista puuttuu joitakin yksityiskohtaisia ohjeita, joita on jäänyt toimittamatta tutkijoille luottamuksellisuussyistä, mutta näiden ei arvioitu vaikuttavan

olennaisesti tuloksiin. Tutkimuksen tuloksia ei pidä tulkita täysin kattavana esityksenä metsäkeskusten metsäsuunnittelun yhteistyön ohjeistuksesta. Ne antavat kuitenkin kuvan metsäkeskuksissa 2000-luvun alkuvuosina olleista yleisimmistä kirjallisista metsäsuunnittelun yhteistyötä koskevasta ohjeistuksesta.

#### 4.2 Metsäsuunnittelun yhteistyön kehittäminen

Kaikkien metsäkeskusten metsäsuunnitteluohjeissa käsiteltiin metsänomistajan kanssa tehtävää yhteistyötä, mutta ohjeiden määrä, aiheet ja yksityiskohtaisuus vaihtelivat merkittävästi metsäkeskusten välillä. Metsänomistajan tavoitteiden tai toiveiden selvittäminen oli mainittu kaikkien metsäkeskusten ohjeissa ja tavoitteiden huomioon ottamiseen velvoitettiin, mutta vain muutamissa ohjeissa oli yksityiskohtaista opastusta siitä, miten tavoitteita voidaan kartoittaa. Ennakkohypoteesin mukaisesti metsäkeskusten suunnittelun ohjeet eivät anna konkreettista tukea suunnittelijalle monitavoitteiseen ja asiakaslähtöiseen työskentelyyn metsänomistajien kanssa. Pääosin metsänomistajan tavoitteet ohjattiin selvittämään kuvailevasti. Koska lähes joka toisen metsäkeskuksen ohjeista puuttuivat ohjeet menettelytavoista metsänomistajien tavoitteiden selvittämiseksi, ohjeistusta ei voida pitää yhtenäisenä eikä riittävänä. Menettelytavat on käytännössä jätetty kokonaan suunnittelijan oman harkinnan varaan. Tämä voi olla osin tarkoituksellistakin, sillä suunnittelijoiden välillä on havaittu suuria eroja siinä, miten metsänomistajaan ollaan yhteydessä (Hänninen ja Tikkanen 2003). Ohjeiden puutteellisuus voi ainakin osittain selittää myös aikaisempia havaintoja metsänomistajien vähäisistä vaikutusmahdollisuuksista suunnitelmaa laadittaessa (Pesonen ym. 1998, Isokääntä ja Tikkanen 2003, Hänninen ja Tikkanen 2003).

Ohjeissa mainittiin yleensä metsänomistajan toiveiden huomioon ottaminen suunnitelman koostamisessa. Metsäsuunnittelun tutkimuksessa monitavoitteiseen suunnitteluun liittyvää vaihtoehtojen ja niiden seurausten esittämistä ei ohjeissa juurikaan ollut. Ohjeissa ei myöskään tuotu esille esimerkiksi Metsäsuunnittelun maastotyöoppaassa (2003) esitettyjä vaihtoehtoisia suunnitelmamalleja. Vaihto-

ehtoiisiin tyyppisuunnitelmiin viittaa myös Vierula (2003) esittäen, että metsänomistajan tavoitteiden ja niiden painotusten muuttuminen suunnittelujakson aikana tulisi kyetä ottamaan huomioon ja tuottaa niitä vastaavat uudet toimenpide-esitykset vanhan metsäsuunnitelman pohjalta. Ohjeissa mitään tällaiseen viittaavaa ei havaittu. Ohjeiden perusteella monitavoitteisuus metsäsuunnittelussa tarkoittaakin käytännössä sitä, että metsäsuunnittelija selvittää kuvailevasti metsänomistajan tavoitteita sekä erityistoiveita ja ottaa ne mahdollisuuksien mukaan huomioon suunnitelmaa koostaessaan.

On esitetty, että todellisuudessa metsäsuunnitelma on pikemminkin metsäammattilaisille neuvonnan kuin metsänomistajille monitavoitteisen päätösten apuväline (mm. Kangas ja Hänninen 2003, Niskanen 2005). Tutkituissa suunnitteluohjeissa käsiteltiin metsänomistajien neuvontaa jonkin verran kattavammin ja yhtenäisemmin kuin omistajan tavoitteiden selvittämistä. Välttämättä nämä kaksi lähestymistapaa eivät kuitenkaan ole toisilleen vastakkaisia. Isokäännän ja Tikkasen (2003) tutkimuksessa tuli nimittäin esille joidenkin metsänomistajien ”omistajalähtöinen” tarve neuvontaan suunnittelun yhteydessä: monitavoitteiseksi oppijoiksi nimetty ryhmä halusi osallistua suunnitteluun saadakseen pikemminkin enemmän neuvontaa kuin mahdollisuuksia vaikuttaa suunnitelman sisältöön.

Sidosryhmäyhteistyön suhteen metsäkeskusten metsäsuunnitteluohjeet olivat varsin heterogeeniset, kuten aiemman tutkimuksen perusteella oletettiin (Tikkanen ym. 2005). Sidosryhmäyhteistyötä koskevia ohjeita oli myös selvästi vähemmän kuin metsänomistajia koskevia ohjeita. Ennakkohypoteesin mukaisesti ohjeet käsittelivät pääosin markkinointia ja tiedonvaihtoa. Ohjeet eivät myöskään erityisemmin kannusta suunnittelijoita yhteistyöhön muiden tahojen kanssa.

Yhteistyö metsänhoitoyhdistysten kanssa mainittiin ohjeissa useassa eri muodossa ja tarkoituksessa. Kaikkien metsäkeskusten ohjeissa viitattiin metsänhoitoyhdistyksen panokseen tilakohtaisten suunnitelmien markkinoinnissa. Muutoin metsäkeskukset ohjasivat suunnittelijoita yhteistyöhön yhdistysten kanssa hyvin vaihtelevasti. Suunnittelijoita esimerkiksi ohjattiin vain harvoin hankkimaan metsänhoitoyhdistyksiltä tietoja suunnittelutyön pohjaksi. Metsäsertifiointi ja sen vaatimukset oli yleisesti mai-

nittu ohjeissa, mutta suunnittelijoita ei ohjattu aktiivisesti yhteistyöhön näiden tietojen hankkimiseksi. Hyvin usein tietojen mainittiin löytyvän valmiiksi koottuina metsäkeskuksesta. Käytännössä suunnittelijat joutuvat kuitenkin varsin usein ottamaan itsekin yhteyttä erityisesti ympäristökeskukseen ja kuntiin metsäsertifioinnin edellyttämien luontoon ja maankäyttöön liittyvien tietojen saamiseksi (Tikkasen ym. 2005).

Ohjeissa oli erilaisia tulkintoja suunnittelun aikana kerättyjen tietojen luovuttamisesta eri yhteistyötahoille, mikä nähtiin jo maa- ja metsätalousministeriön metsäsuunnittelustrategiassa (2001) korjausta vaativana asiana. Tietojen luovutus metsänhoitoyhdistyksille oli mainittu lähes poikkeuksetta, mutta siihen liittyvistä menettelytavoista oli erilaisia tulkintoja. Myös arvokkaita luontokohteita koskevien tietojen luovuttamisesta metsäkeskuksilla oli erilaisia ohjeita. Metsäsuunnitelmatietojen luovutuksen pelisäännöt eivät ole selvät, kuten Vierula (2003) on todennut. Suunnittelun tuloksista tiedottamista oli ohjeistettu varsin vähän, vaikka Tikkasen ym. (2005) mukaan suunnittelijat pitivät tuloksista tiedottamista tärkeänä yhteistyön muotona ja varsin moni heistä oli tiedottanut tuloksista myös metsäteollisuusyritysten edustajille.

Yksittäinen asia, joka selvästi korostuu kaikkien metsäkeskusten suunnitteluohjeissa, on tilakohtaisten metsäsuunnitelmien markkinointi. Yhteistyö sidosryhmien kanssa nähdään suunnitteluohjeissa nimenomaan keinona saada uusia suunnitelmatilauksia. Myös metsänomistajayhteistyössä markkinointi nähdään keskeisenä tavoitteena. Tämä on luonnollista, koska suunnitelmatilauksen riittävä peittävyys on yksi keskeisimmistä suunnittelijoille määritetyistä tulostavoitteista. Yleisestikin ohjeissa korostuu tilakohtainen metsäsuunnittelu, jota voidaan pitää metsäkeskuksen metsäsuunnittelutoimintoa jäsentävänä ja kantavana voimana.

Yksittäistä tilaa laajempi, alueellinen näkökulma on ohjeissa aina mainittu, mutta lähinnä yleisellä tasolla tai yhdistelmätietojen laskennan kannalta. Asiaa koskeva terminologia on ohjeissa horjuvaa. Nykyisten metsäsuunnitteluohjeiden sisältämän aluesuunnittelun ja tietojen luovutuksen kirjavan ohjeistuksen perusteella metsävaratiedon keruun ja tilakohtaisen suunnittelun eriyttämistä ei ole sisäistetty metsäkeskusten toiminnassa. Ohjeissa

siivutetaan myös tyystin kysymys metsävaratietojen luovuttamisesta siten, että metsänomistaja voisi kilpailuttaa tilakohtaisten suunnitelmien laatimisen, kuten Kansallisessa metsäohjelmassa 2010 linjattiin (Kansallinen metsäohjelma 1999, Lähteenoja 1999, Rakemaa 2003b).

Metsäsuunnittelun ohjeistuksen yhdenmukais-tamiselle ja ylipäänsä metsäsuunnittelun selkiyt-tämiselle on selvä tarve. Strategisten linjausten ja käytännön toiminnan yhdenmukaisuutta olisi lisät-tävä. Asiakaslähtöisyyden, monitavoitteisuuden ja osallistamisen tuominen käytännön suunnittelutyöhön vaativat menetelmien kehittämisen lisäksi muu-toksia suunnittelijan tavassa tehdä yhteistyötä met-sänomistajien ja muiden tahojen kanssa. Toiminnan uudistaminen on aina sidoksissa lähtötilanteeseen, mistä johtuen ”uuden sukupolven” suunnittelujär-jestelmän kehitystyön tueksi tarvitaan tutkimusta, jossa paneudutaan metsäsuunnittelijan työhön ja sen vuo-rovaikutussuhteisiin (Engeström 1995, 2001, Hoka-järvi 2003). Myös kasvavat tehokkuusvaatimukset ja uusien teknologioiden käyttöönotto suunnittelussa ja tämän myötä mahdollisesti muuttuva työnjako eri organisaatioiden kesken asettaa vaatimuksia suun-nittelun ohjeistukselle.

## Kirjallisuus

Asetus metsäkeskuksista ja metsätalouden kehittämiskeskuksesta. 93/1996. Suomen säädöskokoelma.

Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Painatuskeskus, Helsinki. 265 s.

— 2001. Expansive learning at work: toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work* 14(1): 133–156.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Jyväskylä. 265 s.

Hokajärvi, R. 2003. Toiminnan teoria ja sen anti metsäsuunnittelun tutkimukselle. Julkaisussa: Tikkanen, J., Leskinen, L.A., Isokääntä, T. & Heino, E. Metsäsuunnittelun yhteistoiminnallista perustaa etsimässä. Tuloksia yksityismetsätalouden suunnittelun kentästä. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 904: 25–30.

Hänninen, H. & Tikkanen, J. 2003. Asiakaslähtöisyys ja vuorovaikutteisuus metsäsuunnittelussa. Julkaisussa:

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.

Juurola, M. & Karppinen, H. 2003. Sosiaalinen kestävyys ja metsien käyttö. *Metsätieteen aikakauskirja* 2/2003: 129–142.

Kangas, J. & Hänninen, H. 2003. Tilakohtainen metsäsuunnittelu – metsäpolitiikkaa vai metsänomistajan päätöstukea? *Metsätieteen aikakauskirja* 2/2003: 153–156.

—, Pukkala, T. & Pykäläinen, J. 1996. Vuorovaikutteinen heuristinen optimointi yksityismetsien suunnittelussa. *Folia Forestalia –Metsätieteen aikakauskirja* 1996 (3): 231–244.

—, Leskinen, L.A., Leskinen, P., Kangas, A. & Store, R. 2002. Äänestysmenetelmät, mielipidekartat ja internet osallistavassa metsäsuunnittelussa. Julkaisussa: Kangas, J., Kokko, A., Jokimäki, J. & Store, R. (toim.). Tutkimuksia ekologisen informaation liittämistä metsäsuunnitteluun. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 858: 151–158.

Kansallinen metsäohjelma 2010. 1999. Maa- ja metsätalousministeriö. MMM:n julkaisuja 2/1999. 38 s.

Kivinen, K. & Paldanius, J. 2002. Kansallinen metsäohjelma 2010:n evaluointi. [Verkkodokumentti]. Diskurssi Oy. 108 s. Saatavissa: <http://www.mmm.fi/kmo/english/KMOevaluointi.PDF>. [Viitattu 7.12.2005].

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.

Leskinen, L. 2003. Purposes and challenges of public participation in regional and local forestry in Finland. *Forest Policy and Economics* 6: 605–618.

Loikkanen, T., Simojoki, T. & Wallenius, P. 1997. Osallistavan suunnittelun opas. Metsähallitus, Kuopio. 96 s.

Luomanen, J. & Räsänen, P. 2000. Tietokoneavusteinen laadullinen analyysi ja QSR NVivo-ohjelmisto. Sosiologian tutkimuksia A23. Sociological research, University of Turku, Department of Sociology. Digipaino Turun yliopisto. 175 s.

Lähteenoja, P. 1999. Metsäsuunnittelu. Julkaisussa: Reunala, A, Halko, L. & Marila, M. (toim.). Kansallinen

- metsäohjelma 2010. Taustaraportti. Maa- ja metsätalousministeriö. Julkaisuja 6/1999: 61–63.
- Maa- ja metsätalousministeriön metsäsuunnittelustrategia 2001–2010. 2001. Maa- ja metsätalousministeriö. Työryhmämuistio MMM 2001:13. 18 s.
- Metsälaki 12.12.1996/1093.
- Metsäsuunnittelun maastotyöopas. SOLMU. 2003. Metsätalouden kehittämisskeskus Tapio. 77 s.
- MOT Kielitoimiston sanakirja 1.0. [Sähköinen sanakirja]. Kielikone Oy. Saatavissa: <http://www.kielikone.fi/default.aspx?intProductID=535>. [Viitattu 26.5.2006].
- Niskanen, Y. 2005. Metsäsuunnitelman vaikutus metsänkäyttöpäätökseen. [Verkkodokumentti]. *Dissertationes Forestales* 10. 48 s. Saatavissa: <http://www.metla.fi/dissertationes/df10.pdf>. [Viitattu 7.12.2005].
- Oksanen-Peltola, L. 1999. Metsäsuunnittelun lähtökohtia. Julkaisussa: Heikinheimo, M. (toim.). *Metsäsuunnittelun tietohuolto*. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 741: 8–12.
- Paananen, R. 2002. Uuden metsäsuunnittelujärjestelmän kehittämisen lähtökohtia ja tavoitteita. *Metsätieteen aikakauskirja* 3/2002: 532–536.
- & Uuttera, J. 2003. Uuden suunnittelujärjestelmän perusratkaisuvaihtoehtoja. Julkaisussa: Saramäki, J., Tikkanen, J. & Heino, E. (toim.). *Yksityismetsien suunnittelun uudet tuulet*. Seminaari Ylivieskassa 26.11.2003. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 900: 13–17.
- Paulhus, D. 1984. Two-component models of socially desirable responding, *Journal of Personality and Social Psychology* 46(1984): 598–609.
- Pesonen, M., Kurttila, M., Teittinen, A. & Kajanus, M. 1998. Yksityismetsien metsäsuunnittelu – nykytilanne ja kehittämistarpeita. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 715. 32 s. ISN 951-40-1660-7.
- Pukkala, T. 1994. *Metsäsuunnittelun perusteet*. Gummerus, Jyväskylä. 242 s.
- 2002. Introduction to multi-objective forest planning. Julkaisussa: Pukkala, T. (toim.). *Multi-objective forest planning*. Kluwer Academic Publishers. s. 1–19. ISBN 1-4020-1097-4.
- Pykäläinen, J. 2000. Interactive use of multi-criteria decision analysis in forest planning. Joensuun yliopisto, metsätieteellinen tiedekunta, Tiedonantoja 117. 37 s.
- Rakemaa, A. 2003a. Metsäsuunnittelun kehittämissstrategia. Julkaisussa: Saramäki, J., Tikkanen, J. & Heino, E. (toim.). *Yksityismetsien suunnittelun uudet tuulet*. Seminaari Ylivieskassa 26.11.2003. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 900: 6–8.
- 2003b. Metsäsuunnittelun kehittämissstrategia – ajatuksia metsäsuunnittelun tulevaisuuden vuorovaikutushaasteista. Julkaisussa: Tikkanen, J., Leskinen, L.A., Isokääntä, T. & Heino, E. *Metsäsuunnittelun yhteistoiminnallista perustaa etsimässä*. Tuloksia yksityismetsätalouden suunnittelun kentästä. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 904: 8–10.
- Rantala, I. 1999. NVivo, grounded theory ja kvalitatiivinen tutkimus. Julkaisussa: Eskola, J. (toim.). *Hegelistä Harreén, narratiivista Nudistiin*. Kuopion yliopiston selvityksiä E. *Yhteiskuntatieteet* 10. 309 s.
- Syrjäläinen, E. 1996. Etnografinen opetuksen tutkimus: kouluetnografia. Julkaisussa: Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Kirjapaino Oy West Point. s. 68–112.
- Tikkanen, J., Leskinen, L. A., Isokääntä, T. & Heino, E. (toim.). 2003. *Metsäsuunnittelun yhteistoiminnallista perustaa etsimässä: tuloksia yksityismetsätalouden suunnittelun kentästä*. Metsäntutkimuslaitos, Kannuksen tutkimusasema. 82 s.
- , Hänninen, H., Isokääntä, T. & Alahuhta, J. 2005. Sidoryhmäyhteistyö alueellisessa metsäsuunnittelussa. *Metsätieteen aikakauskirja* 2/2005: 139–162.
- UNCED YK:n ympäristö- ja kehityskonferenssi Rio de Janeiro 3.–14.6.1992. 1993. Ympäristöministeriö, ulkoasianministeriö, Helsinki. 239 s.
- Vierula, J. 2003. Metsäsuunnittelun muutos ja tavoitteet lähivuosille. Julkaisussa: Saramäki, J., Tikkanen, J. & Heino, E. (toim.). *Yksityismetsien suunnittelun uudet tuulet*. Seminaari Ylivieskassa 26.11.2003. 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.
- Ärölä, E. 2002. *Metsäsuunnittelu*. Julkaisussa: Tapion tasakirja. Metsätalouden kehittämisskeskus Tapio–Kustannusosakeyhtiö Metsälehti. s. 360–370.

#### 41 viitettä

**Liite I. Metsäkeskusten metsäsuunnittelun työohjeet.**

Metsäkeskus	Materiaali
Lounais-Suomi	Metsäsuunnittelu (II:8.3.1.) Metsäsuunnittelu (hyväksytty 10.9.2003) Erityiskohteiden merkitseminen metsäsuunnitelmiin versio 9/01 5.5.1999 (29.1.2004 tulostuspäivä) Sopimus metsäsuunnittelusta
Häme-Uusimaa	Metsäsuunnittelun toimintaohje 3.10.2003 Metsäsuunnittelun työohjeet
Etelä-Pohjanmaa <i>Ei tiedostona</i>	Asiakaspalautteen kerääminen 25.10.2002 Metsäsuunnitelman markkinointikirjeen teko-ohjeita 20.12.2002 Metsäsuunnitelman tulostus, laskutus ja toimitus asiakkaalle 13.11.2002 Asiakaslähtöisyys metsäkeskuksen toiminnassa 31.7.2001 Asiakaskontakti ja markkinointi 12.3.2001
Saatu syksy 2004	Metsäsuunnittelun maastotyön yleisohjeet, ei päiväystä
Saatu syksy 2004	Maankäyttörajoitusten sevittäminen metsäsuunnittelussa 6.9.2004
Pohjois-Pohjanmaa	Metsäsuunnittelun työohje 20.2.2002
Pirkanmaa	Metsäsuunnittelun toimintaohje 30.9.2002 Metsäsuunnittelun valmistelun työohje 1.10.2003 Metsäsuunnittelun henkilökohtaisen neuvonnan työohje 1.10.2003 Ilmakuvien hankinnan työohje 1.10.2003 Metsäsuunnittelun kartanvalmistuksen työohje 1.10.2003 Metsäsuunnittelun laadun varmistuksen työohje 1.10.2003 Metsäsuunnittelun markkinoinnin työohje 1.10.2003 Metsäsuunnittelun laskutuksen työohje 1.10.2003 Metsäsuunnittelun maastotyön työohje 1.10.2003 Metsäsuunnitelmien tulostamisen ja koostamisen toimintaohje 1.10.2003 Metsäsuunnittelun laskennan työohje 1.10.2003 Metsän arvon määrittelyn työohje 1.10.2003
Etelä-Savo	Metsäsuunnittelun työohje 2003, LUONNOS 26.6.2003
Kainuu	Metsäsuunnittelun työohje, päivitetty 3.3.2003 Erityiskohteiden merkitseminen metsäsuunnitelmiin 5.7.2000
Saatu syksy 2005	Metsäsuunnittelun työohje 8.4.2005
Pohjois- Karjala	Metsäsuunnittelun käsikirja, ei päiväystä
Lappi	Aluesuunnittelun perusohje Lapin metsäkeskuksessa 3.2.2004
Kaakkois-Suomi	Metsäsuunnittelun toimintaohjeet 6.8.2003 Metsäkeskuksen asiakaspalautelomake (ei itse lomake) 14.8.2002 Asiakaspalautteen kerääminen 19.11.2002 Markkinointiohje 2.4.2004 Arvoisa metsänomistaja! kirje Erityiskohteet metsäsuunnittelussa 6.8.2003 Kartanpiirustusohje 1.10.2002 Suunnittelualueen viimeistely 13.2.2004 Metsäsuunnittelun laadunvarmistus 5.6.2001 Metsäkohteiden tallennus Xforest järjestelmään 13.2.2004 Alueellisten metsäsuunnitelmien yhdistelmä kunnittain 30.7.2001 Aluesuunnittelun seurantaohje 5.8.2003 Ajankäytön kirjaaminen metsäsuunnittelussa vuonna 2003 15.5.2003 Metsäsuunnitelman tilaus -lomake

## Liite I jatkuu.

Metsäkeskus	Materiaali
Pohjois-Savo	Metsäsuunnittelun käsikirja 6.11.2001
	Liite 1. Ennakkovalmistelun työkulkukaavio
<i>Työkulkukaavioista</i>	Liite 1.1 Aineistovalmistelun työkulkukaavio, kartanpiirtäjä
<i>tekstit siirretty</i>	Liite 1.2 Aineiston ennakkovalmistelun työkulkukaavio, suunnittelija
<i>Kaaviot analysoitu</i>	Liite 2. Tilakohtaisen metsäsuunn. maastotyön työkulkukaavio
<i>paperilla</i>	Liite 3. Tietojen tallennus metsävaratietokantaan
	Liite 4. Alueellisen tiedonkäsittelyn työkulkukaavio
	Liite 5. Metsäsuunn. valmistuksen ja luovutuksen työkulkukaavio
	Liite 6. Tila- arvon laskennan työkulkukaavio (tekstiä ei siirretty)