



# **Vaikuttavuutta metsäosaamiseen**

## **Tapauksena metsäkeskusten ja Metsätalouden kehittämiskeskus Tapion palvelusopimus**

Kaisa Lähteenmäki-Smith, Kirsi Hyytinen & Jari Konttinen  
VTT Teknologian tutkimus

ISBN 951-38-6568-1 (URL: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/>)  
ISSN 1459-7683 (URL: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/>)

Copyright © VTT 2005

JULKAISIJA – UTGIVARE – PUBLISHER

VTT, Vuorimiehentie 5, PL 2000, 02044 VTT  
puh. vaihde 020 722 111, faksi 020 722 4374

VTT, Bergsmansvägen 5, PB 2000, 02044 VTT  
tel. växel 020 722 111, fax 020 722 4374

VTT Technical Research Centre of Finland, Vuorimiehentie 5, P.O.Box 2000, FIN-02044 VTT, Finland  
phone internat. +358 20 722 111, fax +358 20 722 4374

VTT Teknologian tutkimus, Kemistintie 3, PL 1002, 02044 VTT  
puh. vaihde 020 722 111, faksi 020 722 7007

VTT Teknologistudier, Kemistvägen 3, PB 1002, 02044 VTT  
tel. växel 020 722 111, fax 020 722 7007

VTT Technology Studies, Kemistintie 3, P.O.Box 1002, FIN-02044 VTT, Finland  
phone internat. +358 20 722 111, fax +358 20 722 7007

Tekijä(t) Lähtenmäki-Smith, Kaisa, Hyytinen, Kirsi & Konttinen, Jari		
Nimeke <b>Vaikuttavuutta metsäosaamiseen Tapauksena metsäkeskusten ja Metsätalouden kehittämiskeskus Tapion palvelusopimus</b>		
Tiivistelmä Tässä raportissa on kuvattu Metsätalouden kehittämiskeskus Tapion ja alueellisten metsäkeskusten välisen palvelusopimuksen arviointiprosessin ja -järjestelmän kehittämishankkeen keskeisimmät havainnot, johtopäätökset ja toimintasuositukset. Hankkeen lähtökohtana oli selvittää, minkälaisen kehikon ja konkreettisten kysymysten avulla metsäkeskukset voisivat evaluoida hankeaihoita sekä metsäkeskukset ja Tapio arvioida toteutettuja projekteja, sekä miten tämä voisi tehokkaasti tukea metsäkeskusten ja Tapion strategioita, yhteistä kehittämistä ja viestintää sekä yleisemmin metsäkeskusten ja Tapion roolin kirkastamista yhteiskunnassa.  Arviointiprosessin kehittämisen ulottuvuuksina hankkeessa oli kaksi erillistä, vaikkakin keskinäisriippuvais- ta tarkastelun tasoa: projekti-/hanketaso ja järjestelmä-/ympäristötaso. Kummallakin tasolla tehtiin SWOT - analyysi, jossa pyrittiin kiteyttämään keskeisimmät havainnot ja odotukset Tapion ja metsäkeskusten roolista ja asemasta koko metsäkentällä, sekä Tapion ja metsäkeskusten projektitoiminnasta ja sen seurannan ja arvioinnin mahdollisuuksista ja haasteista. Projektikohtainen arviointi rakentui metsäkeskusten ja Tapion strategisille painopistealueille, jotka täsmentyivät hankkeen aikana. Hanke toteutettiin prosessilähtöisesti läheisessä vuorovaikutuksessa Tapion ja metsäkeskusten edustajien kanssa. Aineistoina hyödynnettiin haastatteluja, olemassa olevia raportteja ja politiikka-asiakirjoja, sekä tutkimuksia ja selvityksiä vaikuttavuusarvioinnista. Myös VTT:n omissa arvioinneissa kehitettyjä käytäntöjä ja kysymyksenasetteluja hyödynnettiin hankkeen eri vaiheissa.  Koko arviointijärjestelmää projektien ennakoarvioinnista yhteiskunnallisten vaikutusten arviointiin kuva- taan tässä hankkeessa esitellyn arviointisyklin avulla. Syklimallissa korostuu arvioinnin luonne jatkuvana prosessina, jossa arvioinnin eri vaiheet vaikuttavat palvelusopimuksen ja projektien sisältöön, priorisointei- hin, toteutukseen ja lopulta myös tuloksiin ja vaikutuksiin. Malli kiinnittää erityishuomiota tarvekartoituk- seen, asiakkuuden ja eri asiakastarpeiden täsmentämiseen, jatkuvuuteen ja aikajänteeseen. Näillä ulottu- vuuksilla vaikutusketjujen tunnistaminen on hyödyllinen prosessi kaikille metsäosaajakentän toimijoille. Syklin eri vaiheiden mukaisesti metsäkeskuksille ja Tapiolle kehitettiin ehdotukset projektien ennako-, jälki- ja asiakashyötyjen arviointiin käytettäväksi lomakkeiksi sekä organisaation vaikuttavuuden arviointiin tarkoitettu sidosryhmäbarometriksi.		
Avainsanat evaluation, service contracts, process development		
Toimintayksikkö VTT Teknologian tutkimus, Kemistintie 3, PL 1002, 02044 VTT		
ISBN 951-38-6568-1 (URL: <a href="http://www.vtt.fi/inf/pdf/">http://www.vtt.fi/inf/pdf/</a> )		Projektinumero
Julkaisu-aika Tammikuu 2005	Kieli Suomi, engl. tiiv.	Sivu- ja 47 s. + liitt. 12 s.
Avainnimeke ja ISSN VTT Working Papers 1459-7683 (URL: <a href="http://www.vtt.fi/inf/pdf/">http://www.vtt.fi/inf/pdf/</a> )	Julkaisija VTT Tietopalvelu PL 2000, 02044 VTT Puh. 020 722 4404 Faksi 020 722 4374	

Author(s) Lähteenmäki-Smith, Kaisa, Hyytinen, Kirsi & Konttinen, Jari		
Title <b>Generating impacts within the Finnish ‘forestry expertise’ sector An analysis of the Service Agreement between Tapio (the Forestry Development Centre), and the Finnish regional forestry centres</b>		
Abstract This report presents the results of a project addressing the ways in which evaluation methods and processes are incorporated into the current ‘Service Agreement’ between <i>Tapio</i> and the Finnish regional forestry centres. The aim was to forward suggestions for a concrete evaluation framework and to generate questionnaires that could assist these organisations in selecting and evaluating the <i>ex ante</i> projects to be implemented, as well as in the <i>ex post</i> assessment of the results, effects and impacts of projects that had already been implemented. A further objective here was to support the organisations in using the evaluation process as a constructive strategic instrument in promoting effective communication and development strategies and clarifying societal roles.  The project included two interrelated dimensions of analysis, namely the concrete project level and the environmental level. The latter consisted of input from a multitude of actors and organisations within the forestry sector. A SWOT-analysis was undertaken on both levels, with a view to crystallising the project’s main observations and expectations in terms of the role these two organisations played within the forestry sector field of expertise, as well as in terms of the practices, possibilities and challenges presented by monitoring and evaluation within their project activities. The project level analysis took as its starting point the strategic focus areas of the organisations involved, which were then in the process of being defined. Methodologically, the project required a formative evaluation approach, building on close interactions with the organisations concerned, as well as seeking to incorporate strategic processes, as they were being defined and re-defined by the key actors.  The project relied on a variety of data sources, from stakeholder interviews to document analysis, with the previous research undertaken by VTT on impact evaluation and assessment proving particularly useful in developing the concrete evaluation framework.  The report puts forward an evaluation model built upon the ‘learning cycle’ idea. Here the nature of evaluation is necessarily seen as a continuous process, where the various stages of evaluation (from <i>ex ante</i> to <i>ex post</i> ) seek to address effects/impacts from the point of view of customers, project owners and external stakeholders alike. The evaluation instruments subsequently impact on the substance, prioritisation, implementation, and also on the effects and impacts of individual projects. The model used here identifies three prerequisites for achieving beneficial impacts and long- term effects: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuous assessment of the needs of different customer groups;</li> <li>• Continuity and accumulation of information from evaluation as an element in achieving positive impacts; and</li> <li>• A better appreciation of the long-term perspective required to achieve this goal.</li> </ul>		
Keywords evaluation, service contracts, process development		
Activity unit VTT Technology Studies, Kemistintie 3, P.O.Box 1002, FIN-02044 VTT, Finland		
ISBN 951-38-6568-1 (URL: <a href="http://www.vtt.fi/inf/pdf/">http://www.vtt.fi/inf/pdf/</a> )		Project number
Date January 2005	Language Finnish, engl. abstr.	Pages 47 p. + app. 12 p.
Series title and ISSN VTT Working Papers 1459-7683 (URL: <a href="http://www.vtt.fi/inf/pdf/">http://www.vtt.fi/inf/pdf/</a> )		Publisher VTT Information Service P.O. Box 2000, FIN-02044 VTT, Finland Phone internat. +358 20 722 4404 Fax +358 20 722 4374

# Sisällysluettelo

1. Johdanto .....	6
1.1 Hankkeen tavoitteet ja toteutus .....	6
1.2 Hankkeen aineistot .....	8
1.3 Tutkimusmenetelmät .....	10
1.4 Vaikutusarvioinnin motiivit ja haasteet.....	11
2. Nykytilanteen kuvaus: järjestelmätaso .....	16
2.1 Organisaatiot, verkostot ja asiakaskenttä .....	16
2.2 Metsäalan monisyinen toimintaympäristö.....	17
2.3 Metsätalouden kehittämiskeskus Tapio ja alueelliset metsäkeskukset laajemmassa toimintaympäristössään.....	20
2.4 Metsäkeskusten ja Tapion asiakkuus, muutokset ja haasteet.....	24
2.5 Ohjaussuhteesta .....	26
2.6 Yhteenvedona – SWOT järjestelmätasolla.....	27
3. Nykytilanteen kuvaus: hanketoiminnan taso .....	32
3.1 PALVELUSOPIMUS: nykymalli .....	32
3.2 Muutosehdotukset: lisähuomiota aikajänteeseen, jatkuvuuteen ja käyttöönottoon.....	35
3.3 Aikajänne.....	36
3.4 Tarvekartoitus.....	37
3.5 Hyödyt ja vaikutukset: millaisia mittareita tarvitaan?.....	38
3.6 Yhteenvedona – SWOT projektitasolla.....	39
4. Johtopäätökset ja toimenpidesuosituksukset .....	40
4.1 Ehdotukset uudeksi arviointijärjestelmäksi .....	40
4.2 Yleiset johtopäätökset ja suositukset.....	44
Lähteet .....	46
Liitteet 1–5	

# 1. Johdanto

## 1.1 Hankkeen tavoitteet ja toteutus

Tässä raportoitavan hankkeen tarkoituksena on ollut kehittää ja rakentaa metsäkeskuskille ja Metsätalouden kehittämiskeskus Tapiolle (jatkossa ”Tapio”) arviointiprosessia ja -järjestelmää, erityisesti liittyen näiden organisaatioiden väliseen palvelusopimukseen ja sen puitteissa toteuttaviin projekteihin. Pääpaino työssä on ollut palvelusopimuksen puitteissa toteutettavien projektien **ennakko-** ja **jälkiarviointikäytäntöjen** kehittämisessä. Hanke on toteutettu syksyn 2004 aikana. Projektikohtainen arviointi on rakentunut alueellisten metsäkeskusten ja Tapion strategisille painopistealueille, jotka ovat täsmentyneet hankkeen aikana. Projekti on toteutettu prosessilähtöisesti ja seuraten ja hyödyntäen muita samanaikaisesti toteutettavia strategia- ja kehittämisprosesseja. Näistä voidaan mainita esimerkiksi metsäkeskusten yhteinen strategialuonnos, joka valmistui marraskuussa 2004 (2004a) ja hyväksyttäneen huhtikuussa 2005, samoin kuin Metsäkeskusten yhteinen asiakkuusohjelma (2004b).

Hankkeen tilaaja oli Metsätalouden kehittämiskeskus Tapio sekä metsäkeskukset ja sen tarkoituksena on ollut kehittää ja rakentaa metsäkeskuskille ja Metsätalouden kehittämiskeskus Tapiolle arviointiprosessia ja -järjestelmää tavalla, josta hyötyvät sekä Tapiolla että alueelliset metsäkeskukset. Projektin ovat VTT Teknologian tutkimuksesta toteuttaneet vieraileva tutkija Kaisa Lähteenmäki-Smith ja tutkija Kirsi Hyytinen sekä loppuvaiheessa myös tutkimusharjoittelija Jari Konttinen. Tapion puolelta koordinaatiosta on vastannut markkinointipäällikkö Pirjetta Laine, läheisessä yhteistyössä Tapion johtaja Ilmo Kolehmainen sekä metsäkeskusten yhteistyöryhmän kehitysjohtaja Tapani Mäkisen kanssa.

Prosessuaalista lähestymistapaa hankkeessa edellytti se, että hankkeen toteutuksen aikana oli meneillään muita Tapion ja Metsäkeskusten asemaan, palvelusopimukseen ja arviointikäytäntöihin vaikuttavia selvityksiä. Tärkeimpänä näistä voidaan mainita HAUS:n Maa- ja metsätalousministeriön toimeksiannosta toteuttama metsäkeskusten arviointi, jossa arvioinnin kohteena olivat metsäkeskusten toiminta ja yhteiskunnalliset vaikutukset ja Tapion osalta vuonna 2000 valmistuneiden Tapio-työryhmän ehdotusten toteutuminen. Viimeksi mainittuun arviointiosuuteen sisältyivät Tapion, metsäkeskusten ja ministeriön välinen yhteistyö, Tapion rakenne ja toiminta sekä rahoituskysymysten kehittäminen. Tämä arviointi aloitettiin syksyllä 2003 ja arviointiraportti julkaistaan 25.1.2005. Tässä raportoitava hanke eteni suunnitelman mukaisesti, ilman että siinä huomioitiin muut käynnissä olevat arvioinnit. Kuitenkin myös tämän hankkeen toteutukseen ja erityisesti haastatteluaineistoihin heijastui väistämättä myös meneillään olevan arvioinnin toteutus.

Tapion ja Metsäkeskusten palvelusopimuksen arviointiprosessin kehittämisen ulottuvuuksina projektissa on kaksi erillistä, vaikkakin keskinäisriippuvaista tarkastelun tasoa: projekti-/hanketaso ja järjestelmä-/ympäristötaso. Projektikohtaisessa hankeosuudessa on selvitetty muun muassa (1) miten metsäkeskusten ja Tapion palvelusopimukseen kuuluvat projektit on operatiivisesti toteutettu ja mitä ongelmakohtia niiden toteuttamiseen mahdollisesti on liittynyt, (2) mitä sellaisia hyötyjä projekteista mahdollisesti on saatu, jotka vahvistavat metsäkeskusten kilpailukykyä strategisilla painopistealueilla sekä (3) mikä on Tapion kontribuutio em. hyötyjen muodostumisessa. Järjestelmätasolla hankkeessa on käyty läpi arviointijärjestelmää kokonaisuudessaan, ts. kirjallisia ja haastatteluaineistoja hyödyntävän analyysin pohjalta on koottu rajattu joukko toimenpidesuosituksia arviointijärjestelmän ja -prosessin kokonaisuudesta, sen eri osa-alueista (projekti-kohtainen arviointi, koko organisaation arviointi, asiakaspalaute, imagotutkimukset jne.), ja niiden kehittämisestä. Nämä toimenpidesuosituksukset ovat tähdänneet paitsi koko arviointiprosessin rakentamiseen myös siihen liittyvien, jo olemassa olevien osa-alueiden kehittämiseen niin, että prosessi vastaisi nykyistä paremmin metsäkeskusten ja Tapion toiminnan strategista kehittämistä ja suunnittelua. Käytännössä käsillä olevassa raportissa annetaan siis suosituksia seuraavista asioista: mitä aineistoja tulisi kerätä, millä aikataululla, millä menetelmillä ja kenen/minkä tahojen tiedon keruusta tulisi vastata sekä miten arviointitietoa voitaisiin paremmin käyttää hyväksi operatiivisella projektitasolla sekä toiminnan strategisessa suunnittelussa ja kehittämisessä.

Vaikka hankkeen nimenomaisena tavoitteena ei ollutkaan metsäsektorin järjestelmätason analyysi, tätä näkökulmaa ei voitu hankkeessa kokonaan sivuuttaa, vaan Tapion ja metsäkeskusten välisen palvelusopimuksen motivaation, logiikan ja aseman ymmärtäminen edellytti hankkeeseen osallistuvilta tutkijoilta myös järjestelmätasoon tutustumista. Koska vaikutusarvioinnissa on aina väistämättä kysymys myös tavoitteesta selkeyttä ja uudelleen asemoida omaa toimintaa ja sen tavoitteita suhteessa toimintaympäristöön ja sen keskeisiin toimijoihin (yhteistyökumppaneihin ja kilpailijoihin), on hankkeessa ollut tärkeää nostaa esiin kysymys myös metsäsektorin eri toimijoiden välisistä suhteista sekä niiden rooleista ja työnjaosta. Selvää on, että tehokas, tuloksellinen ja laadukas, samoin kuin vaikuttava toiminta on aina riippuvaista ko. organisaation toimintaympäristöstä sekä siinä toimivista toimijoista. Eri toimijoilla voi niin ikään olla erilaisia käsityksiä tarkasteltavan organisaation roolista ja tehtävistä sekä tämän toiminnan tavoitteista. Arviointijärjestelmää kehitettäessä sekä yksittäisiä arviointeja toteutettaessa on oleellista huomioda, että arvioinnit toimivat osaltaan vuorovaikutteisena ja kommunikatiivisena välineenä toimintaa ja tehtäviä kehitettäessä, johdettaessa ja ohjatessa, ei ainoastaan organisaation sisällä vaan myös suhteessa sektorin muihin toimijoihin.

Edellä mainitut tekijät liittyvät myös vaikuttavuusarvioinnin tai ylipäänsä julkisen toiminnan arvioinnin motivaatiotekijöihin, jotka ovat sekä organisaation sisäisiä (oman organisaation kehittämistarpeisiin tai johtamis- ja organisointiprosesseihin liittyviä) että

ulkoisia (ympäristöön liittyviä tai sieltä nousevia). Siinä missä sisäiset tekijät heijastavat liikkeenjohdollisen ajattelun ja -kulttuurin muutoksia, ulkoisista tekijöistä keskeisimmät lienevät muutokset tulosvastuullisuus- ja tilivelvollisuusajattelussa. Julkisesti rahoitettavan toiminnan on tärkeää pystyä osoittamaan tuloksellisuutensa ja tehokkuutensa vallitsevien taloudellisten realiteettien ja resurssien niukkuuden valossa, mutta samalla hyvän hallintotavan ja vastuullisuuden katsotaan entistä enemmän edellyttävän myös toiminnan sisältöön liittyvää vastuullisuutta ja läpinäkyvyyttä varojen käytössä, tuloksissa ja vaikutuksissa.

Nämä taustatekijät on huomioitu myös hankkeen tutkimuskysymyksiä määriteltäessä. Tutkimuskysymysten tasolla Metsäkeskusten ja Metsätalouden kehittämiskeskus Tapion palvelusopimuksen arviointiprosessin kehittämishankkeen tavoitteena on ollut selvittää seuraavia kysymyksiä:

- Minkälaisen kehikon ja konkreettisten kysymysten avulla metsäkeskukset voisivat evaluoida hankeaihoita sekä metsäkeskukset ja Tapio arvioida toteutettuja projekteja (ennakko- ja jälkiarviointi) sekä miten tämä voisi tehokkaasti tukea metsäkeskusten ja Tapion strategioita, yhteistä kehittämistä ja viestintää sekä yleisemmin metsäkeskusten ja Tapion roolin kirkastamista yhteiskunnassa?
- Miten arviointijärjestelmä voidaan kokonaisuudessaan rakentaa sellaiseksi, että se edistää metsäkeskusten ja Tapion strategiaa, kehittämistä ja viestintää sekä yleisemmin metsäkeskusten ja Tapion roolin kirkastamista yhteiskunnassa?

## **1.2 Hankkeen aineistot**

Hankkeen toteutussuunnitelman mukaisesti on seuraavassa taulukossa kuvattujen vaiheiden kautta koottu seuraavanlaiset aineistot ja näihin pohjautuvat tuotokset:



Vaihe	Aineisto	Tuotos
Alkukartoitus	Olemassa olevat kirjalliset aineistot, raportit, tutkimukset ja selvitykset vaikuttavuusarvioinnin ja palvelusopimuksen suhteen sekä Tapion, alueellisten metsäkeskusten että laajemmin metsäsektorin ja relevanteilta osin julkisen sektorin osalta (mm. vuosikertomukset, imago- ja viestintätutkimukset, asiakastyytyväisyystutkimukset, projekti- ja koulutus palaute, viestintämateriaali, raportit ja työryhmämuistiot) Haastattelut	Tiivis kirjallinen SWOT- analyysin muodossa raportoitava yhteenveto arvioinnin nykytilasta, erilaisista aineistoista ja niiden vahvuuksista, ongelmakohtista ja mahdollisuuksista suhteessa arviointiin ja sen tavoitteisiin
Ennako- ja jälkiarviointikehikon ja lomakkeiden rakentaminen	Em. kirjallinen aineisto ja VTT:n omissa arvioinneissa hyödynnetyt käytännöt ja kysymyksenasettelut  Haastattelut	Ennako- ja jälkiarviointilomake (joka pohjautuu metsäkeskusten ja Tapion toiminnan strategisiin painopisteisiin)
Arviointijärjestelmän ja -systematiikan rakentaminen	Em. aineistot ja näille pohjautuva koko arviointijärjestelmää ja sen osa-alueita koskeva analyysi ja sen johtopäätökset (sekä alueellisten metsäkeskusten että Tapion osalta)	Tiivis kirjallinen raportti, joka sisältää toimenpidesuosituksen arviointijärjestelmän ja sen eri osa-alueiden kehittämistä liittyen tarvittaviin aineistoihin, menetelmiin ja arviointitiedon hyödyntämiseen, samoin kuin ehdotukset käyttöönoton suhteen.

Haastatteluja tai hanke-esittelyille pohjautuvia vuorovaikutteisia keskustelutilaisuuksia pidettiin hankkeen kuluessa seuraavien tahojen kanssa. Haastattelut sidos- ja asiakastahojen edustajien kanssa (sukunimen mukaisessa aakkosjärjestyksessä):

- Ilkka Heikkinen/Ympäristöministeriö
- Harri Hänninen/Metsäntutkimuslaitos (jatkossa ”Metla”)
- Reivo Järvenpää, Etelä-Suomen metsänomistajien liiton pj. / Metsäkeskus Häme-Uusimaa
- Kaarlo Kenttämies/Suomen ympäristökeskus (jatkossa ”SYKE”)
- Ilmo Kolehmainen, johtaja/Tapio
- Pirjetta Laine, markkinointipäällikkö/Tapio
- Jouko Lehtoviita, johtamisen ja kehittämisen asiantuntija/Tapio
- Tommi Lohi/ Metsäkeskus Lappi
- Pentti Lähteenoja/Maa- ja metsätalousministeriö
- Juha Malinen/ TietoEnator
- Kari Mielikäinen/Metla
- Tapani Mäkinen, kehitysjohtaja/ Metsäkeskukset
- Kari Nieminen, johtaja/ Metsäkeskus Lounais-Suomi
- Ari Niiranen, johtaja/ Metsäkeskus Pohjois-Karjala
- Tapio Nummi/ Metsäkeskus Lounais-Suomi
- Liisa Saarenmaa/Maa- ja metsätalousministeriö
- Kari Tevilin, tietohallintopäällikkö/Tapio
- Marja Tuominen, entinen tietohallintopäällikkö/Tapio

- Risto Yrjönen/Maa- ja metsätalousministeriö

Lisäksi hankkeen eri tuotoksia (esim. SWOT-analyysit ja arviointilomakkeet) käsiteltiin vuorovaikutteisesti tapaamisissa useiden eri tahojen kanssa, mukaan lukien Metsäkeskusten johtajien kokous sekä Tapion ja Metsäkeskusten väliset toimintoryhmät (neuvonta ja viestintä, metsävarat, viranomaistoiminto). Puhelimitse keskusteluja käytiin lisäksi mm. HAUS:n metsäkeskusarviointiin osallistuvien tutkijoiden kanssa.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Menetelmällisesti hanke on toteutettu osallistuvana ja kommunikatiivisena prosessina, jossa on hyödynnetty ja osin myös edelleen testattu VTT:n aiempien vaikuttavuusarvioinnin kokemusten pohjalta rakennettua arvioinnin viitekehystä tai kehikkoa (Kuitunen ja Hyytinen 2004) eräänlaisen benchmarking -harjoituksen muodossa, sillä joissain tapauksissa VTT:n omat kokemukset arviointimenetelmien kehittämisestä ja käyttöönotosta olivat sovellettavissa myös tässä tarkasteltuun metsäosaamisen kenttään. Hanke on siis hyödyntänyt myös VTT:n oman toiminnan arvioinnin kehittämisessä kehitettyjä käytäntöjä ja prosesseja, joita on kirjattu muun muassa seuraaviin tutkimusraportteihin:

- VTT:n vaikutukset (2001), Julkinen tutkimusraportti
- Näkökulmia VTT:n vaikuttavuuden arviointiin ja seurantaan (2001), Sisäinen raportti
- VTT:n toiminnan vaikuttavuuden seuranta ja raportointi. Toimenpidesuosituksat (2002), Sisäinen raportti
- VTT:n yhteiskunnalliset vaikutukset (2002), Julkinen tutkimusraportti
- VTT:n alueelliset vaikutukset (2003), Julkinen tutkimusraportti
- Julkisten tutkimuslaitosten vaikutusten arviointi – käytäntöjä, kokemuksia, haasteita (2004), Julkinen tutkimusraportti
- VTT Sfinno (2005), Julkinen tutkimusraportti. (Tulossa)

Projektissa on hyödynnetty ja pohdiskeltu myös vaikuttavuusarvioinnin teoreettisia lähestymistapoja, samoin kuin niitä meneillään olevia julkisia hallinnonuudistamisprosesseja, joiden haasteet heijastuvat väistämättä kaikkiin julkisen sektorin organisaatioihin. Näissä keskeistä on tuloksellisuuden ja tehokkuuden osana sekä yhteiskunnallisen että asiakasvaikuttavuuden selvästi aiempaa voimakkaampi korostuminen. (Esim. Valtiovarainministeriö 2001 ja 2003.) Tämän lisäksi yleensäkin yhteisten mittareiden määrittelemisen ja käyttö ja tästä seuraava toiminnan tuloksellisuuden tehokkaampi seuranta ovat viime vuosina korostuneet ja eduskunta on edellyttänyt sellaisia parannuksia tuloksellisuutta koskevaan raportointiin, joiden avulla tilinpäätösten ja toimintakertomusten sisältöä saataisiin

konkreettisemmaksi. Vuonna 2005 valmistuu eduskunnan tilaama selvitys julkishallinnon tehokkuudesta, missä yhteydessä tämä keskustelu jälleen epäilemättä nousee esille.

## 1.4 Vaikutusarvioinnin motiivit ja haasteet

Vaikutus- ja vaikuttavuusarvioinnin haasteet kiteytyvät edellä mainittuihin laajempiin muutospaineisiin hallintokulttuurin avoimuudessa, tuloksellisuuden arvioimisessa ja vertailtavuudessa sekä tilivelvollisuudessa. Julkiset organisaatiot ovat vastuussa poliittiselle ohjaustasolle ja viime kädessä myös veronmaksajille toimintansa tuloksista, vaikutuksista ja tehokkuudesta, samalla kun niillä on myös omat tunnistettavat asiakasryhmänsä, joille niiden tulee tuloksellisuuttaan ja vaikuttavuuttaan osoittaa. Kyse on siis yhä enemmän laajasti ottaen sekä asiakasvaikuttavuudesta että yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta.

Sekä yhteiskunnallisen että asiakasvaikuttavuuden näkökulmasta on vaikeaa arvioida sitä, miten vaikuttavuutta voidaan lopulta mitata. Näin erityisesti koska tähän mennessä ei ole ollut vakiintuneita käytäntöjä tai seurantamenetelmiä, joilla olisi saatu akkumuloidua tietoa vaikuttavuudesta. Samoin mittareiden valinta ja määrittely on yhä meneillään oleva prosessi, suhteessa sekä strategioiden toteutumisen seurantaan että konkreettisiin yksittäisiin asiakkaalle välittyviin hyötyihin tai vaikutuksiin. Toisaalta haasteet liittyvät myös ohjaussuhteen kehittämiseen. Mitkä ovat ne toimijat, jotka viimekädessä asettavat vaikutus- ja vaikuttavuustavoitteet toiminnalle? Mikä tässä on ministeriön rooli ja mikä toisaalta organisaation oma rooli? Toimintaympäristön muuttuminen asettaa myös omat haasteensa vaikutusarvioinnin kehittämisen ja ohjaussuhteen näkökulmasta. Sekä metsäkeskukset että varsinkin Tapio ovat konsultatiivisessa roolissa, vaikkakaan niiden rooli ei ole puhtaasti konsultin rooli. Tämä roolien eräänlainen epämääräisyys aiheuttaa omat haasteensa. Mikä on viranomaisroolin ja konsulttiroolin tasapaino? Viime kädessä tästä myös seuraa, että yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta vaikuttavuus on aina välillistä, ts. *se kumuloituu mahdollisen asiakasvaikuttavuuden tuloksena*.

Yhteisesti hyväksyttävien mittarien määrittelemineen on sekin pitkä prosessi, jossa eri toimijoiden intressit eivät aina osu yksiin. Työn voi tässä suhteessa sanoa olevan vasta alussa, vaikkakin vaikuttavuuden ymmärtämiseksi, tehostamiseksi ja organisaatioihin mukaan tuomiseksi on toki tehty työtä jo ennen tässä raportoitavaa hanketta (esimerkkeinä voidaan mainita strategisen mittaamisen projekti tai erilaiset koulutuksen laatuun ja vaikutuksiin liittyvät projektit).

Nämä taustatekijätkin huomioiden on kenties syytä edelleen kysyä miksi metsäkeskusten tai Metsätalouden kehittämiskeskus Tapion tulee arvioida toimintansa vaikuttavuutta. Mitkä ovat ne yksittäiset tekijät, jotka nousevat tästä yleisestä hallintokulttuurin

muutoksesta ja ovat tehneet tarpeelliseksi tässä raportoitavan hankkeen? Julkisella sektorilla tapahtuneen selvän ajattelutavan muutoksen yhteydessä nostimme esille tuloksellisuuden, tehokkuuden, laadunarvioinnin ja vaikuttavuuden. Em. selvitysten kohdalla keskeinen lähtökohta on se, että julkisesti rahoitetun tutkimus- ja kehittämistoiminnan oletetaan yhä enemmän osoittavan *ei ainoastaan tuloksellisuuttaan, vaan myös vaikuttavuuttaan*. Tämä liittyy sekä valtionhallinnon uudistamiseen yleisemminkin että erityisesti valtionhallinnon filosofian muutokseen suhteessa julkisten laitosten tilivelvollisyyteen ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen, jotka ovat viime vuosina tutkimuksellisestikin välittyneet julkiseen keskusteluun niin julkisen hallinnon ”hyvän hallinnon” korostumisen kuin myös kiinteämmin arviointiin ja sen hyödyntämiseen liittyvien teorioiden ja menetelmien kautta. Jälkimmäisestä tyypillisinä esimerkkeinä voidaan mainita muun muassa (tutkimukselliseen) näyttöön pohjautuvan (=”evidence-based”) politiikkapäätöksenteon ja -implementaation korostuminen, jonka voi katsoa tuoneen voimakkaasti esille tutkimuksen alueella muun muassa osallistavan tai valtattavan arvioinnin teemoja (esim. O’Sullivan ja d’Agostino 2002), samoin kuin (arviointille pohjautuvan) oppimisen korostamista organisaatioiden ja politiikkaohjauksen tutkimuksessa. (Ks. esim. Quinn Patton 2002, Hansberger 2001, Boaz 2002 ja Pawson 2002). Ehkä hieman kärjistäen voidaan sanoa että tämän näkemyksen mukaan politiikan laajassa merkityksessä (yhteisten asioiden hoidon) tulee yhä enemmän perustua tutkimukselliseen tietoon samalla kun tutkimuksen tulee olla yhä enemmän valmistautunut ja suuntautunut tällaisen tiedon tarjoamiseen.

Kansallisesti julkisessa hallinnossa nämä muutokset ovat kirjatut viime vuosina valtiontalouden tilinpitoon liittyviin avaindokumentteihin, kuten Valtionvarainministeriön raporttiin ”Parempaan tilivelvollisyyteen” vuodelta 2003, jossa tilivelvollisyyteen liittyviä kysymyksiä pohtinut työryhmä ehdotti, että tilivelvollisyyteen liittyvät peruskriteerit jakautuisivat yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen (*outcomes*), toiminnalliseen tuloksellisuuteen (*outputs*) ja henkisten voimavarojen hallintaan ja kehittymiseen (*human resources development*). Yhteiskunnallinen vaikuttavuus määriteltiin edelleen suhteellisen avoimesti ”toiminnan laaja-alaisten ja yleensä pidempikestoisten vaikutusten kuvauksena”. Tilivelvollisuuden kannalta merkittävää oli kuitenkin se, että raportti ehdotti että vuosittaisessa tilinpäätösraportoinnissa selvitettäisiin, miten kyseisen vuoden toiminnalla on vaikutettu yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen ja mitkä ovat kulloinkin olleet tärkeimmät kyseiseen vuoteen liittyvät yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kehitystä koskevat seikat (ibid, 24). Perusteellisemmin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tärkeimmistä seikoista raportoitaisiin määräajoin tehtävien arviointien tulosten esittämisen yhteydessä valtion tilinpäätöskertomuksessa sekä virastoja ja laitoksia koskevilta osin tilinpäätösvelvollisten yksiköiden toimintakertomuksissa. Toiminnallisen tuloksellisuuden määriteltiin käsittävän ne seikat, joihin yksittäisen tilinpäätösvelvollisen yksikön johtamisella voidaan vaikuttaa. Toiminnallinen tuloksellisuus jakautuisi edelleen toiminnalliseen tehokkuuteen ja laadunhallintaan. Valtiovarainministeriön näiden ajatusten pohjalta

hahmoteltu tilivelvollisuuden, tuloksellisuuden ja ohjausvastuun sisältämä prisma on esitetty alla.

## Tulosprisma: tuloksellisuuden ja sitä koskevien oikeiden ja riittävien tietojen peruskriteerit



Kuva 1. Tulosprisma. Lähde: VM 2004.

Keskeistä arvioinnin ja arviointiprosessien kehittämisessä on siis ulkoisten paineiden lisäksi se, miten arvioinnit palvelevat organisaation oman toiminnan kehittämistä, edesauttaen parempaa vuorovaikutusta, johtamiskäytäntöjä ja strategisesti tavoitteellista ja tuloksellista toimintaa. Toisinaan näyttää unohtuvan se tosiasia, että arviointeja ei koskaan tulisi toteuttaa arvioinnin itsensä tai ulkoisten motiivien vuoksi, vaan arvioinnin tulosten hyöty näkyy vasta siinä, miten ne välittyvät (ja välitetään) käytännön toimintaan ja kehittämiseen. Tästä näkökulmasta on ymmärrettävää, että keskeisenä ajatuksena vaikuttavuusajattelussa on korostumassa asiakasvaikuttavuuden merkitys. Jos vaikuttavuuden ja tehokkuuden keskeinen ero on siinä, että tehokkuus on *asioiden tekemistä oikein* kun taas vaikuttavuus on *oikeiden asioiden tekemistä* (Kuitunen & Hyytinen 2004, 23), asiakasvaikuttavuus puolestaan kuvaa sitä, minkälaisia hyötyjä syntyy näitä ”oikeita asioita” tekevän organisaation toiminnasta sen asiakkaiden näkökulmasta. Asiakasvaikuttavuuden arvioiminen antaa välineet arvioida sitä tehdäänkö organisaatiossa oikeita asioita asiakaskunnan kannalta, eli kohtaavatko asiakkaiden saamat hyödyt ja odotukset ja toiminnalle asetetut tavoitteet.

Näihin tilivelvollisuuteen liittyviin lähtökohtiin liittyy laaja joukko julkisen politiikan tehokkuuden ja tuloksellisuuden, samoin kuin koko demokraattisen järjestelmän vas-

tuullisuuden kannalta keskeisiä kysymyksiä, jotka ovat relevantteja myös metsäsektoria tarkasteltaessa. Miten perustellaan julkisin varoin rahoitetun kehittämistoiminnan määrärahojen suuntaaminen ja millaisten organisatoristen rakenteiden puitteissa eri sektorien kehittämistyötä toteutetaan? Miten kohdistetaan voimavaroja tulevaisuuden tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan? Yksi väline perustella julkisen rahoituksen suuntautumista on arviointitoiminta ja ei liene yllättävää, että erityisesti vaikuttavuusarviointi on viime vuosina saanut osakseen lisää kiinnostusta; onhan tulosvastuuajattelun voimistuessa myös julkisella sektorilla enenevässä määrin jouduttu kysymään, mitä hyötyjä ja vaikutuksia julkisesti rahoitetulla tutkimus ja kehittämistoiminnalla lopulta on ja miten näitä voidaan mitata, vertailla ja käyttää päätöksenteon tukena. Miten mitata yksittäisten investointipäätösten pitkän aikavälin vaikutuksia kansalaisten turvallisuuteen ja hyvinvointiin ja toisaalta, miten verrata hyvin erityyppisiä vaikutuksia toisiinsa? Monet tutkimustoiminnan vaikutuksethan tulevat usein esiin vasta viiveellä, monien vuosien, ehkä vasta vuosikymmenten kuluttua ja samoin selvää on, etteivät konkreettiset tutkimustulokset myöskään suoraan osoita niiden yhteiskunnallisia vaikutuksia. Metsäsektorin tutkimus- ja kehittämistoiminnassa pitkän tähtäimen näkökulma on ehdoton edellytys: hyviä metsiä ei kasvateta hetkessä eikä metsäosaamistaakaan koota tai uusinneta lyhyellä aikajänteellä. Toiminnan aikajänteen edellyttämä pitkäjänteisyys, samoin kuin tämän Suomen avainklustereihin kuuluvan toimialan organisaatioiden pitkät perinteet ovat hankkeemme lähtökohtia, joihin törmäämme tässä lyhyessä raportissa vielä monessa yhteydessä.

Arviointikulttuurin muutokset ovat luonnollisesti osa laajempaa julkisen sektorin muutosprosessia, eivät oma erillinen linnakkeensa. Vaikuttavuuden arviointi on ollut suhteellisen myöhäinen lisäys jo pitkään vallinneeseen arviointikulttuurin vakiintumiseen julkisen sektorin toimintaan laajemmin. Monet tekijät tekevät julkisen sektorin organisaatioiden vaikuttavuuden arvioinnista erityisen kiinnostavan mm. johtamisen, organisatorisen oppimisen ja ohjaussuhteiden toimivuuden ja läpinäkyvyyden näkökulmasta. Vaikkakin julkisella sektorilla arviointikriteerit asetetaan usein ohjaustoimenpitein, myös organisaatioiden itsensä tunnistamat tarpeet, oppimisvalmiuksien kehittäminen ja muutosvalmiudet ovat vaikuttavuuden keskiössä. Kyse ei luonnollisesti ole ainoastaan ylhäältä alas suuntautuvasta virallisesta ohjauksesta vaan myös alhaalta päin muotoutuvasta itseohjauksesta ja epävirallisesta ohjauksesta. Tässä suhteessa organisaatioilta edellytetään varsin huomattavaa muutosvalmiutta. Ohjaustarpeet, vaatimukset ja vaikutuspyrkimykset kanavoituvat sekä päätöksentekoon että toimeenpano-organisaatioon ja -prosessiin itseensä ja tässä organisaation kyky vaikuttaa ohjauksen suuntaan ja omiin oppimisvalmiuksiinsa on usein ratkaisevan tärkeässä roolissa. Arvioinnissa ei tulisi koskaan olla kysymys ainoastaan rutiininomaisesta säädöslähtökohdista määrittyvästä toiminnasta, vaan sen tulisi aina sisältää myös alhaalta ylöspäin suuntautuva tarpeiden tunnistamisen ja muutosvalmiuksien kehittämisen ulottuvuus, jotta arvioinnin tulokset saadaan hyödyntämään organisaation omaa oppimista ja strategista suunnittelua. Kuten

usein on todettukin, tiedon hankinta ja prosessointi tulisi kytkeä tiiviisti organisaatioiden työprosesseihin (organisaatioiden sisäisiin ja hallinnolliset rajat ylittäviin prosesseihin), jotta arviointi todella palvelisi oppimista (esim. Kuntaliitto, sisäasianministeriö ja valtiovarainministeriö 2001, 17). Ainoastaan näin toimimalla voidaan koota säännöllisesti tietoja toiminnan sisällöstä ja siihen liittyvistä piirteistä ja esimerkiksi kehittämistarpeista (esim. toiminnan ohjaukseen, talouden ja toiminnan suunnitteluun liittyvät suunnitelmat, sopimukset ja raportointijärjestelmät).

Vaikuttavuuden mittaamiseen ja arviointiin liittyvät ongelmat ja rajoitteet on tunnistettu myös metsäosaamisen kentällä laajemmin ja tarkastelemiemme metsäkeskusten ja Tapiion kohdalla erityisesti. Vaikuttavuuden mittareiden määrittely on vielä varsin alkuvaiheessa, joskin myönteistä on se, että työhön on tosissaan ryhdytty. Osana toiminta- ja taloussuunnitelmansa valmistelua Tapio on määritellyt laajan joukon kullekin strategian osateemalle määriteltyjä vaikuttavuustavoitteita, joihin pyritään. Tästä seuraavaa askelta eli vaikuttavuustavoitteiden mittareiden valitsemista seurannan mahdollistamiseksi ei ole vielä otettu, mutta hankkeemme on ollut yksi niistä prosessista, joissa myös mittaristoja ja seurannan käytäntöjä laajemmin pyritään määrittelemään ja kehittämään.

## 2. Nykytilanteen kuvaus: järjestelmätaso

### 2.1 Organisaatiot, verkostot ja asiakaskenttä

Järjestelmätason tarkastelussa lähdemme liikkeelle palvelutuotannon toimintamallin lyhyestä kuvauksesta. Tähän liittyviä kysymyksiä ovat muun muassa mitä palveluja tuotetaan ja kenelle; mikä on Tapion ja metsäkeskusten tilaaja-tuottajamalli; sekä miten viranomaisrooli suhteutuu palveluntuottajarooliin.

Lähtökohtana on Tapion tehtävä sellaisten asiantuntija- ja kehittämispalvelujen tuottajana, jotka parantavat metsäelinkeinon kannattavuutta ja metsien taloudellisen käytön mahdollisuuksia. Vaikuttavuuden näkökulmasta palvelutuotannon vaikuttavuuden tulisi siis edustaa sekä asiakas- että yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Tapion ja metsäkeskusten välinen palvelutuotanto perustuu vuosittain solmittavalle palvelusopimusmallille, jonka puitteissa luodaan kehys metsäkeskusten ja Tapion vuosittaiselle yhteistyölle. Palvelusopimuksen tavoitteiksi on määriteltä ”metsäkeskusten asiakkaiden korkeatasoinen palvelu ja asiakastyytyväisyys, metsäkeskusten toiminnan yhdenmukaisuus ja asiantuntemuksen keskitetty hyväksikäyttö”, samoin kuin ”metsäkeskusten ja Tapion palvelu- ja kilpailukyvyyn jatkuva parantaminen” (Tapion kotisivu; <http://www.tapio.net/pdf/palvelusopimus.pdf>). Palvelusopimus sisältyy myös vuosittain Maa- ja metsätalousministeriön ja Metsätalouden kehittämiskeskus Tapion välillä solmittavaan tulossopimukseen.

Palvelusopimuksen hankkeet jakautuvat toimintokokonaisuuksiin viranomaistoiminto, metsävaratoiminto, luonnon- ja metsänhoito, metsänparannus, hallinto, neuvonta ja viestintä sekä tietohallinto. Hanke- ja projektitason organisoituminen ja hallintomalli esitellään tarkemmin luvussa 3. Eri toimintoryhmien välillä ei ole ”korvamerkittyjä” rahoitusosuuksia, joskin tietyt suuret ja aiemmin priorisoidut hankekokonaisuudet asettavat omat rajoituksensa sille, miten paljon uusia hankkeita voidaan toteuttaa. Viime vuosina tietohallinnon hankkeet ovat olleet hallitsevia, koska yhteisten tietohallintojärjestelmien kehittäminen ja käyttöönotto on edellyttänyt pitkäjänteistä ja rahallisestikin merkittävää satsausta.

Rahoituksellisesti palvelusopimusmalli on valtionapupohjainen, toisin sanoen pääosa palvelusopimuksen puitteissa toteuttavista projekteista ja palveluista tuotetaan Tapion valtionavulla, joka kattaa Tapion työpanoksen. Ostopanokset laskutetaan metsäkeskuksilta. Metsäkeskuksen maksettavaksi yhteisistä palveluista tuleva hinta määräytyy siinä suhteessa kuin metsäkeskuksen vuotuinen valtionapu on kaikkien metsäkeskusten yhteenlaskettuun valtionapuun. Toisaalta toimintamallin kokonaisuuden tekee monimutkaisemmaksi se, että kaikki Tapion metsäkeskuksille tuottamat palvelut eivät ole näitä valtioavun piiriin laskettavia kehittämispalveluita. Ne palvelut, jotka eivät kuulu palvelusopimukseen, toteutetaan liiketoimintarahoitteisesti, mikä tarkoittaa että Tapio tekee



metsäkeskusten koordinaatioelimelle yhteistyöryhmälle ("YTY:lle") tarjouksen ko. palvelun toteuttamisesta. Palvelusopimuksen puitteissa toteutetut hankkeet edustivat Tapion kokonaisliikevaihdosta vuonna 2003 n. 15 % osuutta. Vastaavasti Tapion valtionapu vuodelle 2003 oli 3 380 280 euroa ja tästä 49,1 % eli 1 660 300 euroa käytettiin metsäkeskusten ja Tapion palvelusopimukseen. Tapio on korostanut tarvetta ulkopuolisen rahoituksen ja tätä kautta liiketoiminnan liikevaihdon rahoitusosuuden kasvattamiseen. Vuodelle 2003 kasvutavoite tässä suhteessa oli noin 1 miljoona euroa eli 16,8 % liikevaihdosta, mutta tästä tavoitteesta jäätettiin hieman.

Palvelun tuottajana, tuotteistajana ja tilaajana Tapion toimintatapoihin liittyy sekä heikkouksia että vahvuuksia. Hanketoiminnan osaamisessa Tapion osaamista pidetään laadukkaana, samoin kuin metsänhoidollisessa ydinosaamisessa. Toisaalta monet haastatelluista näkivät, että Tapion pitäisi vahvistaa itseään tilaajana ja myös itse aktiivisemmin kartoittaa olemassa olevan uuden tutkimuksen suuntia ja asiakaskunnan tarpeita, joita he (asiakkaat) eivät kenties itse ole vielä tunnistanee. Tässä suhteessa ennakoitavalmius on kysyttyä ja arvostettua ja yleisenä näkemyksinä keskusteluissamme nousi esille, että tällaista ennakoitavalmiutta on metsäosaamisen kentällä edelleen aivan liian vähän. Tämä ei ole ainoastaan ongelma osaamisen siirron ja palvelujen tuottamisen näkökulmasta vaan myös suomalaisen metsäosaamisen laadun näkökulmasta: vaikkakin metsäklusteri on edelleen taloudellisesti yksi Suomen selkeitä avainklustereita, sen yhteiskunnallista roolia tulkitaan usein edelleen aivan liian suppeasti ja kestävä kehityksen triangelin sosiaalinen ulottuvuus jää vähäisimmälle huomiolle. Tulevaisuuden trendien ja muutossuuntien ennakoitavalmiutta kaivattaisiin tässä suhteessa myös lisää.

## **2.2 Metsäalan monisyinen toimintaympäristö**

Vaikka lähtökohtanamme on ollut Tapion ja metsäkeskusten palvelusopimuksen arviointivälineiden kehittäminen, emme ole voineet tarkastella palvelusopimista irrallaan sen laajemmasta institutionaalisesta, toiminnallisesta ja organisatorisesta ympäristöstä. Olemme toisaalta joutuneet kysymään mitkä ovat Tapion ja metsäkeskusten roolit ja asema metsäosaamisen kentällä (tällä hetkellä), mitkä näyttävät olevan tulevaisuuden haasteet (ryhtymättä silti arvailemaan tulevaisuuden organisatorisia muutoksia esimerkiksi meneillään olevaan arviointiin liittyen), sekä miten palvelusopimusmallia voitaisiin kehittää siten, että se paremmin hyödyntäisi arviointimenetelmiä ja -käytäntöjä, joilla voitaisiin kehittää ja toimittaa tehokkaampia ja laadukkaampia palveluja koko metsäosaamisen kentällä. Seuraavassa lyhyt kuvaus organisaatioiden toimintaympäristöstä laajemmin sekä niiden omasta asemasta tällä kentällä, mikä sisältää myös lyhyet kuvaukset tarkastelemistamme organisaatioista ja niiden tämänhetkisistä strategisista prioriteeteista.

Metsäalan toimintaympäristö on moninainen jo siksikin, että metsiin kiinnittyy Suomessa laaja joukko kulttuurisia ja normatiivisia oletuksia ja odotuksia, joita on pyritty huomioimaan sekä julkisen sektorin organisaatioiden että yksityisen sektorin kautta toimivalla tavalla, joka mahdollistaa em. strategioissakin kirjatut taloudellisten, ympäristöön liittyvien, sosiaalisten ja kulttuuristen arvojen huomioimisen.

Tarkastelussamme erityiskiinnostus kiinnittyi osaamiseen ja sellaisen tutkimus- ja kehittämistoiminnan edistämiseen, jolla saadaan aikaan yhteiskunnallisesti ja asiakaskunnan kannalta vaikuttavaa toimintaa. Strategisesta näkökulmasta metsäkentän laajat suunta- viivat ja visiot on kirjattu erityisesti kansalliseen metsäohjelmaan (KMO) sekä alueellisiin metsäohjelmiin (Maa- ja metsätalousministeriö 1999a, ks. myös linkki: <http://www.metsavastaa.net/index.cfm?docID=2679>, josta löytyvät alueelliset metsäohjelmat). KMO:n keskeinen visio on ”kestävää hyvinvointia monimuotoisista metsistä” ja tämän tavoitteen ulottuvuudet heijastuvat ja toistuvat myös muissa metsäkentän strategioissa. Osaamisen huomioiminen KMO:ssa heijastuu mm. tavoitteessa, jonka mukaan ”Metsäosaamista ja metsäalan innovaatiotoimintaa parannetaan kehittämällä tutkimusta, tutkimustulosten käytäntöön vientiä ja koulutusta. Tiedon tuottajien ja käyttäjien vuorovaikutusta lisätään perustamalla metsäalan innovaatiofoorumi.” (Maa- ja metsätalousministeriö 1999a, 8).<sup>1</sup> Tämä tavoite kertaantuu kansainvälisesti huipputasoisien tutkimustiedon edellytyksenä ja visiona, jonka mukaan ”Suomi pysyy metsäalan kansainvälisessä kärkiryhmassä. Tiedon ja osaamisen siirtoa varten tarvitaan tehokkaat menettelytavat, joiden avulla tiedon tarvitsijat – metsäalan kehittämisestä vastaavat päätöksentekijät, metsäteollisuusyritykset, pk-yrittäjät, metsänomistajat ja yksittäiset kansalaiset – kykenevät hankkimaan tarvitsemansa tiedot.” KMO:aan on kirjattu varsin vähän konkreettisia ehdotuksia siitä, millaisin organisatorisin ratkaisun tällaisen tiedonsiirron rakenteen oletetaan parhaiten toteutuvan. Vaikkakin painopiste perustellusti on yksityisen sektorin kautta tapahtuvassa innovaatiotoiminnan tukemisessa, julkisen sektorin innovaatiotoiminnan tuki ja erityisesti pyrkimykset mahdollisten innovaatiotoiminnan pullonkaulojen poistamiseksi jäävät varsin vähäiselle huomiolle tällä strategian tasolla.

Tutkimus- ja kehittämistoiminnan kannalta keskeisiä julkisen sektorin organisaatioita metsäosaamisen kentällä ovat muun muassa **Metsäntutkimuslaitos (Metla)**<sup>2</sup> sekä **Suomen ympäristökeskus (SYKE)** (metsänhoidon kannalta yhteyksiä erityisesti luonnonhoidon ja vesiensuojelun tutkimukseen). Selvää on, että myös näillä organisaatioilla on metsäosaamisen kannalta tutkimus- ja kehittämistoiminnan käyttöönotto ja

---

<sup>1</sup> Metsäalan tulevaisuusfoorumi on sittemmin organisoitu Joensuun yliopiston hallinnoimaksi kohtauspaikaksi metsäalan ”monialaiselle tulevaisuustiedolle ja käytännön osaamiselle” (ks. [www. http://www.metsafoorumi.fi/](http://www.metsafoorumi.fi/)). Foorumin tehtävänä on tunnistaa metsätalouden toimintaympäristössä seuraavien 10–20 vuoden aikana odotettavissa olevia muutoksia ja näitä kehityskulkuja luotaamalla ja ennakoimalla edistää metsiin perustuvaa hyvinvointia Suomessa.

<sup>2</sup> Metlalla on Helsingissä sijaitsevan päätoimipaikan lisäksi Vantaan ja Joensuun tutkimuskeskukset sekä seitsemän tutkimusasemaa ja viisitoista tutkimusaluetta eri puolilla Suomea.

-välittäjärooleja ja myös niiden strategioissa korostuu myös tutkimustoiminnan tuottaman tutkimustiedon vaikuttavuuden edistäminen yhteiskunnassa. Erityisesti Metlan rooli on kuitenkin selkeästi perustutkimuspohjainen ja liiallista päällekkäisyyttä ei esiinny suhteessa Tapion roolin. Sen sijaan tärkeää on taata, että tutkimustiedon välittäminen koko metsäkentälle toteutuu mahdollisimman tehokkaasti. Tässä suhteessa Metlan ja Tapion yhteistyö on tiivistynyt viime vuosina ja vuonna 2002 sille allekirjoitettiin oma puitesopimuksensa, mutta silti yhteistyö näyttää edelleen monissa suhteissa olevan enemmänkin henkilösidonnaista kuin kovinkaan organisatorisesti vakiintunutta. Puiteohjelmaan kirjatut periaatteet, joiden mukaan Metlan edustajat kutsuvat Tapion asiantuntijoita mukaan tutkimusohjelmien ja -hankkeiden tuki-, ohjaus- ja arviointiryhmiin sekä tarpeen mukaan tutkimustyöhön, samalla kun Tapio vastavuoroisesti kutsuu Metlan tutkijoita yhteisprojekteihin ja tarjoaa heille yhteyksiä käytännön metsäammattilaisiin ovat kuitenkin toimivia ja myönteisiä. Raporttimme ehdotusten valossa niitä voitaisiin konkretisoida myös projektivalmistelussa ja arvioinnissa, jolloin Metlan (samoin kuin SYKE:n) tutkijat voisivat olla osana Tapion ja metsäkeskusten asiantuntijapoolia (tästä lisää luvussa 3), jota hyödynnettäisiin aktiivisesti esimerkiksi projektiehdotusten arvioimisessa. Haastattelussa todettiin yhteistyön toimivuuden tässä suhteessa parantuneen, vaikka samalla usein nousi esiin tutkimustiedon välittämisen ja käyttöönoton usein esiin nouseva haaste eli tutkijoiden valmiuksien (ja usein myös kiinnostuksen) rajoittuneisuus tutkimustiedon välittämisessä (erityisesti välittömän akateemisen ympäristön ulkopuolelle).

Yhteistyön tilaan metsäsektorilla vaikuttaa väistämättä ministeriön ohjausrooli ja sen kyky ja halu tiivistää yhteistyötä ja tiedonvaihtoa eri toimijoiden kesken. Metsätiedon keräämisen ja käytön suhteen, samoin kuin monitieteellisemmin orientoituneen osaamisen kehittämisen kannustajana ministeriö voisi toimia aktiivisemmin koordinaattoroolissa. Sekä metsäkeskusten että Tapion roolissa on toki mukana myös tiedon tuottaminen, tulkitseminen ja välittäminen MMM:lle (metsäkeskuksilla lähinnä suhteessa niiden alueelliseen toimintakenttään, Tapiolla laajemmin). Tämän roolin aktiivisempi toteuttaminen saattaisi osittain olla myös näiden organisaatioiden keino turvata omaa legitimitettiään ja ”tehdä itseään tarpeelliseksi”, erityisesti kysymyksissä joissa ne edustavat alan huippuosaamista. Tässä suhteessa on syytä kysyä myös kuka tuottaa tutkimustietoa, jota Tapion tulee välittää ja millaista tämä tutkimustieto on. Mikäli kritisoidaan välitettävän tutkimustiedon yksipuolisuutta ja kenties joissain tapauksissa myös Tapion kykenemättömyyttä tarjota sitä monipuolisessa ja monitieteellisesti relevantissa muodossa, on syytä myös kysyä onko tehtävä tutkimus riittävän monipuolista ja soveltavaa: Metlan tutkimuksen keskittyminen metsätalouden perustutkimukseen on kritiikki, joka nousi tässä yhteydessä esille joissakin haastattelussa. Ajatus siitä, että metsäosaaminen ja tutkimustietoa ainakin Metla-Tapio-Metsäkeskukset -akselilla saattaa olla yhä liian voimakkaasti metsänhoidolliseen tietoon keskittyntä, ja sosiaalisten ja taloudellisten ulottuvuuksien osalta alikehittyntä on osaperusteena sille monitieteellisyyden vaati-

mukselle , joka nousi esille monissa yhteyksissä. Tiedotuksellisissa tehtävissään Tapio toimii yhteistyössä niin Metlan, SYKE:n kuin Metsätehonkin kanssa.

### **2.3 Metsätalouden kehittämiskeskus Tapio ja alueelliset metsäkeskukset laajemmassa toimintaympäristössään**

Metsätalouden kehittämiskeskus Tapio toimii metsätalouden asiantuntijaorganisaationa. Strategiansa mukaisesti organisaatio tuottaa asiantuntija- ja kehittämispalveluja, joiden tarkoituksena on parantaa metsäelinkeinon kannattavuutta ja metsien taloudellisen käytön mahdollisuuksia. Tämän katsotaan edellyttävän metsiin kohdistuvien ekologisten, sosiaalisten ja kulttuuristen tarpeiden taitavaa yhteensovittamista taloudellisten tarpeiden kanssa. Toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten ennakointi muodostaa perustan Tapion pitkäjänteiselle palvelujen kehittämiselle. (Tapion toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille 2006–2009, 1). Tapion voi siis tiivistetysti sanoa tuottavan kestävän metsätalouden asiantuntija- ja kehittämispalveluja, joissa huomioidaan metsäalan kannalta tärkeät muutokset toimintaympäristössä.

Alueelliset metsäkeskukset ovat määritelleet vuosien 2005–2010 strategisen visionsa ytimeksi ”lisää hyvinvointia metsästä”, minkä nähdään edellyttävän metsäkeskuksilta erilaisia uudistuksia. Osa muutoksista epäilemättä liittyy myös aiemmin mainittuun metsäkeskusarviointiin. Metsäkeskusten strategia on tarkemmin määritelty seuraavasti: ”Vuonna 2010 haluamme olla asiakasläheinen, metsien ja suomalaisten hyvinvointia edistävä, yhteistyöhakuinen, yhtenäisesti toimiva, alueellinen vaikuttaja ja toimija. Olemme sitoutuneet metsätalouden sosiaaliseen, taloudelliseen ja ekologiseen kestävyYTEEN.”

Metsäkeskusten ja Tapion yhteinen tehtävä kiteytynee parhaiten metsien kestävän hoidon ja käytön edistämisessä, huomioiden metsien monimuotoisuuden. Tapion ja metsäkeskusten strategisten linjausten välillä ei ole ristiriitaa ja onnistuakseen molemmat edellyttävät avointa ja aktiivista toimintaympäristön ja asiakaskunnan tarpeiden kartoitusta. Tapion rooli on pro-aktiivisempi ja samalla ainakin kansallisella tasolla myös poliittisempi siinä suhteessa, että sen tehtäviin lukeutuu myös joukko poliittisen päätöksenteon tuki-tehtäviä erityisesti toimintaansa ohjaavan maa- ja metsätalousministeriön mutta myös muiden julkisen sektorin organisaatioiden kautta. Alueelliset metsäkeskukset puolestaan toimivat asiantuntijaedustajina erilaisissa alueellisissa strategiaprosesseissa.

Organisaatioiden roolin ja työnjaon suhteen mielenkiintoisena näemme erityisesti mahdollisen välittäjäorganisaatiroolin vahvistamisen Tapion osalta. Tämä ei täysin vastaa tammikuussa 2005 julkaistavan arviointiraportin visioita, joissa Tapiosta säilytettäisiin vain ns. ”Metsäkonsultointi Tapio”, joka kilpailisi vapailla markkinoilla muiden konsulttiyritysten kanssa metsäosaamiseen pohjautuvien palvelujen tuottamisesta. Nykyi-

sellään Tapion roolin on ensisijaisesti asiantuntijaorganisaation, toissijaisesti välittäjäorganisaation rooli. Välittäjäorganisaation roolin kehittäminen näyttäytyy kuitenkin potentiaalisesti mielenkiintoisena vaihtoehtona Tapion roolin kirkastamisen kannalta ja ainakin tekemiemme haastattelujen pohjalta roolina, jollaiselle olisi tällä kentällä myös kysyntää: metsäosaamisen alalla tehdään paljon tutkimusta, mutta ei oikeastaan ole (Tapion lisäksi) tahoja, jonka tehtävänä olisi tutkimustiedon aktiivinen välittäminen eri toimijoiden käyttöön laajemmassa kehittämistarkoituksessa.

Välittäjäorganisaatioilla ei ole vakiintunutta yhtä määritelmää, mutta tässä raportissa olemme käyttäneet välittäjäorganisaation käsitettä koskemaan *sellaisia organisaatioita, joilla on merkittävä rooli innovaatioprosessien edistämässä joko paikallisesti, alueellisesti tai kansallisesti (miksei myös kansainvälisesti) ja tämä edistämisrooli pohjautuu sellaiselle osaamisen tarjoamiselle ja välittämislle, joka tehostaa ko. innovaatioympäristön toimintaa ja vaikuttaa innovaatioprosessien toimivuuteen ja tuottavuuteen*.<sup>3</sup> Keskeistä välittäjäorganisaatioiden roolissa on se, että ne tarjoavat ja välittävät muille sektorin toimijoille sellaista osaamista, joka tehostaa toimintaympäristön toiminnallisuutta sekä vaikuttaa edelleen ympäristön tuottavuuteen. Välittäjäorganisaatioilla tarkoitetaan organisaatioita, jotka ovat muita toimijoita ”kytkeytyneempiä” eli niillä on eniten verkostoja tietyn toimialueen tai sektorin muihin toimijoihin. Innovaatioympäristöissä välittäjäorganisaatiot toimivat tiedon tuottajien ja tietoa hyödyntävien toimijoiden rajapinnassa ja tukevat muita toimijoita niiden pyrkiessä luomaan menestymiseen tarvittavia verkostoja.

Keskeistä välittäjäorganisaatioiden toiminnassa on niin ikään se, että ne keskittyvät pääasiassa strategioiden yhdistämiseen sekä osaamisen kehittämiseen. Lyhyesti kuvattuna välittäjäorganisaatioiden tehtävänä on auttaa tuotantoon, innovatiivisuuteen ja oppimiseen liittyvien verkostojen muodostumista toimialueelle tai sektorille. Tässä yhteydessä innovaatioympäristön käsitettä käytetään samassa merkityksessä kuin viime syksynä julkaistussa Ståhlen, Smedlundin ja Köppän (2004) raportissa, jossa tarkasteltiin alueellisesti organisoituneita välittäjäorganisaatiota ja näiden toiminnan dynamiikkaa. Tässä raportissa korostettiin, että alueilla on yksi tai useampia innovaatioympäristöjä, jotka rakentuvat tiettyjen klustereiden ympärille. Klusterit ovat toisiinsa kytkeytyneiden yritysten tai instituutioiden muodostama systeemi, jonka arvo kokonaisuutena on suurempi kuin osiensa summa. Innovaatioympäristöä ei ole mahdollista synnyttää mihin tahansa, vaan se liittyy aina jonkun tietyn klusterin ja siihen liittyvien teknologioiden, palvelujen tai tuotteiden innovaatiotoimintaan.

Tapion kohdalla tämä klusteri luonnollisesti on suomalainen metsäklusteri, joka on monissa tutkimuksissa ja selvityksissä tunnustettu yhdeksi Suomen avainklustereista. Sen

---

<sup>3</sup> Tämä välittäjäorganisaatioiden määrittely on samansuuntainen kuin esim. Koskenlinnan (2004) sekä Valovirran ja Niinikosken (2004) raporteissa.

osuuden on arvioitu olevan 10 prosenttia bruttokansantuotteesta, 30 prosenttia teollisuuden tuotannosta ja 40 prosenttia nettovientituloista. Klusterin kannalta merkittävää osaamisympäristöjä ovat niin paikalliset kuin alueellisetkin innovaatioympäristöt. Viime kädessä metsäklusterin kansallinen merkitys on huomattava ja sitä tuetaan ja edistetään kansallisen innovaatiojärjestelmän ohjelmallisilla, organisatorisilla ja toimialakohtaisilla välineillä (esimerkiksi TEKES:n teknologiaohjelmien tai näiden edeltäjien avulla, osakeskeskusohjelman puitteissa tai yksittäisten yhteistyöfoorumien ja yhteistyömuotojen kautta, esim. Metsäalan tulevaisuusfoorumi, Päättäjien metsäakatemia tms.).

Metsäosaamisen kohdalla on järkevintä puhua innovaatioympäristöjen merkityksestä (monikossa). Verrattuna innovaatiojärjestelmän käsitteeseen innovaatioympäristön rikkaus käsitteenä on siinä, että se huomioi esim. metsäklusterin toimijoiden ja rakenteiden lisäksi näiden väliset prosessit, **joilla (kehitystyön tuloksena syntyvät) innovaatiot syntyvät, välitetään eteenpäin ja otetaan käyttöön**. Osana tätä prosessia on tärkeää kehittää myös sellaiset ennakointi- ja tarvekartoitusvalmiudet sekä -menettelyt ja käytännöt, joilla saadaan mahdollisimman tehokkaasti tuoretta tietoa asiakaskunnan tarpeista sekä valmiuksista ottaa käyttöön innovaatioita ja uusinta tutkimustietoa mutta myös muotoilla aloitteita, joilla tietoa tarpeista viedään eteenpäin sekä tutkimussektorille että sitä ohjaaville tahoille (tämä on yksi välittäjäorganisaation tärkeimmistä rooleista). Metsäosaamisenkin sektorilla näihin prosesseihin pureutuminen on oleellisen tärkeää ja tässä suhteessa tulee huomiota kiinnittää teknisten innovaatioiden ja niiden edistämismuotojen rinnalla enenevässä määrin myös muihin innovaatiotyyppisiin eli laajemmin ottaen uusien ideoiden, toimintatapojen, palvelujen ja organisaatiomallien löytämiseen, tutkimiseen ja edistämiseen.

Tärkeää on tarjota yhteisiä foorumeita ja yhteistyökimmokkeita sekä Tapiolle, alueellisille metsäkeskuksille että myös alan tutkimuslaitoksille ja yliopistoille ja ministeriölle. Vaikka emme välttämättä allekirjoitakaan yltiöoptimistisimpiä käsityksiä verkostojen ja foorumien merkityksestä organisatorisen oppimisen välineenä, uusien foorumien ja uusien toimijoiden (vai toisaalta vanhojen toimijoiden roolien ja tehtävien muokkaaminen vastamaan paremmin asiakaskunnan tarpeita) mukaantulo epäilemättä heikentää vanhoja organisatorisia lukkiumia, selkiyttää toimijoiden rooleja ja tehtäviä ja voi osaltaan tehostaa ja vahvistaa toimijoiden yhteistyötä.

Jo vuonna 1999 julkaistussa MMM:n METLA-työryhmän raporttiin kirjattiin seuraava lausuma tutkimustiedon välittämiseen Metlasta eteenpäin:

*Ministeriön tavoitteena on kehittää Metsäntutkimuslaitosta osana metsäalan innovaatiotoimintaa. Tällöin erityistä painoa on annettava laitoksen yhteistyö- ja palvelukykyyn vahvistamiselle tiedon käyttäjien ja toisaalta muiden tiedon tuottajien suuntaan. Metsäalan innovaatiotoiminnan näkökulmasta Metsäntutkimuslaitoksen rooli on toimia korkeatasoisen tutkimustiedon tuottajana, riippumattomana tieteellisenä asiantuntijalaitoksena ja tutkimustiedon käytäntöön vie-*

*jänä. Tutkimustiedon käytäntöön viennissä on lisääntyvää huomiota kiinnitettävä Metsäntutkimuslaitoksen, metsäkeskusten ja Metsätalouden kehittämiskeskus Tapion yhteistyön kehittämiseen. (Maa- ja metsätalousministeriö 1999b, s. 5)*

Projektimme aikana tehdyissä haastatteluissa ja käydyissä keskusteluissa nousi useassakin yhteydessä esille ajatus Tapion roolin vahvistamisesta välittäjäorganisaationa eli tutkimustiedon tuotteistajana ja eteenpäin välittäjänä, mutta myös uusien tutkimustarpeiden tunnistajana ja ennakoititietiedon kokoajana. Nähdäksemme Tapion rooli on nykyisellään ensisijaisesti asiantuntijaorganisaation, toissijaisesti (tai potentiaalisesti) välittäjäorganisaation rooli. Välittäjäorganisaation roolin kehittäminen näyttäytyy kuitenkin erityisen mielenkiintoisena vaihtoehtona Tapion roolin kirkastamisen kannalta ja ainakin tekemiemme haastattelujen pohjalta roolina, jollaiselle olisi tällä kentällä myös kysyntää: metsäosaamisen alalla tehdään paljon tutkimusta, mutta ei oikeastaan ole (Tapion lisäksi) tahoja, jonka tehtävänä olisi tutkimustiedon aktiivinen välittäminen eri toimijoiden käyttöön laajemmassa kehittämistarkoituksessa.

Usein tässä yhteydessä päähuomion kohteena on ollut Metlan ja Tapion yhteistyö, joskin on tärkeä nostaa esiin myös ajatus laaja-alaisemmasta osaamisesta (esim. yhteistyö Tapion ja MTT:n, SYKE:n, yliopistojen välillä). Toisaalta on tärkeä pohtia tässä suhteessa myös asiakkuuteen liittyviä sen haasteita. Välittäjäorganisaation tulee kaikessa toiminnassaan huomioida se, kuka välitettävää osaamista ja tietoa mahdollisesti voisi tarvita ja käyttää. Samoin välittäjäorganisaation tulee pyrkiä tunnistamaan uusia asiakastyyppejä (*kenelle tietoa tuotetaan tai tulisi tuottaa nykyisten asiakkaiden lisäksi?*) ja pystyä palvelemaan erilaisia asiakassegmenttejä niille tyypillisten tarpeiden mukaisesti: tämä on luonnollisesti huomioitava myös tutkimustietoa välitettäessä ja on nyt jo tunnistettu kehittämishaasteeksi esim. liittyen eri tyyppisten metsänomistajien tai erilaisessa toimintaympäristössä toimivien metsäkeskusten osalta. Tutkimuslaitosten ja Tapion yhteistyöstä hankkeen aikana tehdyissä haastatteluissa nousi esiin näkemys, jonka mukaan yhteistyö Metlan ja Tapion välillä on parantunut, vaikka samalla usein nousi esiin tutkimustiedon välittämisen ja käyttöönoton usein esiin nouseva haaste eli tutkijoiden valmiuksien (ja usein myös kiinnostuksen) rajoittuneisuus tutkimustiedon välittämisessä (erityisesti välittömän akateemisen ympäristön ulkopuolelle). Tässäkin suhteessa Tapio voi luoda tiiviimpiä keskusteluyhteyksiä tutkimuslaitoksiin.

Otamme seuraavaksi lähempään tarkasteluun nämä kaksi ulottuvuutta ja kysymme, mikä on se **laajempi toimintaympäristö**, joka ensi kädessä organisaatioiden toimintamahdollisuuksiin ja -tarpeisiin heijastuu ja toisaalta, millainen on näiden organisaatioiden **asiakaskenttä** ja sen tarpeet, erityisesti suhteessa palvelusopimusmalliin.

## 2.4 Metsäkeskusten ja Tapion asiakkuus, muutokset ja haasteet

Asiakkuus on temaattisesti ollut keskeisestikin mukana Tapion ja metsäkeskusten toiminnan kehittämisessä ja heijastusvaikutuksia on luonnollisesti ollut myös palvelusopimukseen, erityisesti koska palvelusopimuksessa viime kädessä kiteytetään Tapion ja metsäkeskusten välisen asiakkuuden luonne ja sisältö. Jo Tapio-työryhmän tekemässä arvioinnissa ja raportissa vuodelta 2001 otettiin kantaa asiakkuuden luonteeseen ja tässä yhteydessä nostettiin esiin mm. se, että muut asiakkaat kuin metsäkeskukset arvioivat Tapion palvelut paremmaksi kuin metsäkeskukset. Tässä yhteydessä arvioitiin myös kriittisesti Tapion asiakaskunnan tarpeiden tuntemusta (Maa- ja metsätalousministeriö 2001, 6). Hankkeessamme tekemiemme haastattelujen pohjalta voidaan kuitenkin todeta, että tässä suhteessa on yleisesti katsottu tapahtuneen myönteistä kehitystä ja Tapion työskennelleen asiakastarpeiden kartoittamisen parantamiseksi. Monissa tapauksissa Tapion todettiin olevan toimintatavoiltaan ”asiakaslähtöisempi kuin muut metsäkentän toimijat”.

Hankkeemme tuotokset tähtäsivät osin myös asiakasnäkökulman esiin nostamiseen ja esimerkiksi aktiivisempaan ja systemaattisempaan asiakastarpeiden kartoitukseen osana arviointisyklin eri vaiheita. Ongelmallisemmat asiakkuuskysymykset liittyvät enemmänkin Tapion ja metsäkeskusten ”pakkoasiakkuuteen” eli siihen, että nykyisessä rahoitusmallissa Tapion valtionavusta on määrätty osa korvamerkitty metsäkeskuksille tuotettaviin palveluihin, mikä lukkiuttaa palvelutuotannon mallia sekä palveluita tarjoavan Tapion että niitä tilaavien metsäkeskusten kannalta. Se suuntaa tuotettavia palveluita tavalla, joka ei välttämättä huomioi parhaalla mahdollisella tavalla tuotettujen palvelujen relevanssia ja niiden aitoa tarvetta, eikä metsäkeskusten mahdollisuutta ostaa palvelut vapaasti sieltä, missä ne edullisimmin ja laadukkaimmin ovat ostettavissa. Toisaalta monet metsäkeskushaastateltavat, samoin kuin muut haastateltavat epäilivät, että monet palveluista ostettaisiin joka tapauksessa Tapiosta, vaikka tällaista korvamerkintää ei olisikaan (yksinkertaisesti jo siitäkin syystä, että kuten metsäkeskusten ulkopuoliset haastateltavat usein sanoivat, Tapion palvelut ovat hintavia, mutta laadukkaita ja pääosin siinä suhteessa ostamisen arvoisia). Selkeästi nostettiin myös esiin, että Tapion tuottamat palvelut ovat kokonaisuutena myös ns. ainutlaatuisia eli sektorilla ei ole muita vastaavia osajia, jotka pystyisivät tuottamaan samat palvelut. On kuitenkin ongelmallista, että tämä palvelutuottajan valinta ei ole vapaaehtoisuuteen ja avoimeen kilpailuun pohjautuvaa.

Oman määritelmänsä mukaan ”Tapion asiantuntijat auttavat asiakkaitaan menestymään metsän- ja metsäluonnon hoidossa, metsällisten tietojen hallinnassa, organisaationsa kehittämisessä ja metsänomistajien hyvässä palvelussa” (Tapion kotisivu). Asiakkaiksi määritellään ”metsätaloudessa toimivat ja metsänomistajia palvelevat yritykset ja yhteisöt” (mukaan lukien alueelliset metsäkeskukset). Metsäkeskukset ovat hiljattain myös



luonnostelleet oman asiakkuusohjelmansa (Metsäkeskukset 2004), jossa tärkeimmiksi asiakkaiksi määritellään metsänomistajat, metsänhoitoyhdistykset, metsäyhtiöt ja kone- ja palveluyrittäjät. Tarkasteltaessa MK:ien strategiaa nousee esille kysymys siitä, onko Tapion roolin ja asiakkuuden merkitys metsäkeskusten kannalta todellakin tullut tiensä päähän. Määritellessään strategiansa osana, että ”Toimijoita varten kehitetään räätälöityjä koulutus- ja kehittämispalveluita”, ”Neuvontapalvelujen tarjontaa lisätään suurissa taajamissa” ja ”Asiakkuudenhoitoprosessi yhtenäistetään”, puhumattakaan kohdasta, jossa todetaan että metsäkeskukset tarvitsevat oman kehittämisseskuksen (”ProSilva”:n) ei voi välttyä ajatukselta, että Tapion tähänastinen palvelutuottajan rooli aiotaan yksinkertaisesti integroida metsäkeskusten oman kehittämisseskuksen rooliksi. Tätä emme näe välttämättä järkevänä kehityssuuntana, erityisesti ottaen huomioon Tapion ja metsäkeskusten osaamisen luonteen ja sen erot.

Vaikkakin Tapion osaamista on kritisoitu monitieteellisuuden puutteesta ja metsänhoito-osaamisen ylikorostumisesta, metsäkeskusten kohdalla tämä kritiikki näyttää vielä akuutimmalta. Kun vielä huomioidaan, että Tapion vahvuutena on metsäkeskusten omastakin näkökulmasta pidetty erityisesti hankkeistuksen ja hankehallinnoinnin osaamista, ei näytä järkevältä duplikoida tätä osaamista metsäkeskuksille, joilta tämä selvästi puuttuu (myös keskusten itsensä mukaan). Koska sekä inhimillisten että rahallisten voimavarojen suhteen vallitsee aina niukkuus, on tärkeää pyrkiä välttämään päällekkäisten toimintojen kehittämistä. Tässä suhteessa myös ohjausvastuussa olevalla taholla eli Maa- ja metsätalousministeriöllä on mahdollisuus tehostaa toimintaansa eri metsäosaimista edustavien tahojen roolien selkeyttämisessä siten että päällekkäisyyksiltä välttyään.

Selvää on, että suhteessa asiakkaisiin Tapio tarvitsee alueellisia metsäkeskuksia, koska nämä toimivat Tapion kosketuspintana suhteessa yksittäisiin metsänomistajiin ja alueellisiin toimijoihin. Tapion voimavarat ja henkilöstö ei ole riittävä suoran asiakasyhteyden luomiseksi ja toisaalta alueellisten metsäkeskusten profiiliin tämän kosketuspinnan luominen on sopinut luontevasti. Samalla on myös muistettava, että alueelliset metsäkeskuksetkaan eivät ole yksin tässä roolissa, ts. ne eivät ole ainoa toimija, jolla tällainen kosketuspinta on. Metsänomistajia paljon läheisempi toimija ovat metsänhoitoyhdistykset, joilla on erittäin tehokas ja toimiva alueorganisaatio. Näiden kahden toimijan välillä saattaa ajoittain esiintyä tarpeetonta päällekkäisyyttä. Haastatteluista nousi selvästi esille työnjaon toimivuudesta tässä suhteessa. Tapion oma kosketuspinta alueellisiin toimijoihin ja organisaatioihin on erittäin vähäinen ja projektimme aikana käydyissä keskusteluissa on ajoittain kritisoitu sitä, ettei Tapio tunne loppukäyttäjien todellisia tarpeita. Toisaalta metsäkeskusten ja Tapion työnjako näyttää tässä suhteessa toimivalta, koska metsäkeskuksilla tämä toimiva linkki aluetasolle on ja ne voivat täten välittää Tapiolle tältä tasolta nousevia tarpeita ja viestejä, kun taas Tapiolla on hallussaan sellaista arvokasta hankeosaamista, jota voidaan tuotteistaa aluetason tarpeisiin.

## 2.5 Ohjaussuhteesta

Suomalaisessa valtionhallinnossa toteutettava tulosohjausmalli on määritelty ”vuorovai-  
kutteisena sopimusajatteluun perustuvana ohjausmallina, jonka toiminnallinen ydin on  
sopijapuolten kyvyssä löytää oikea tasapaino käytettävissä olevien voimavarojen ja niil-  
lä saavutettavien tulosten välillä”. (Valtion keskushallinnon kehittämisen ministerityö-  
ryhmä 2001, 18). Valtionhallinnon tulosohjausmalli tukeutuu hallitusohjelmassa asetet-  
tuihin politiikkatavoitteisiin. Kukin ministeriö muotoilee vuotuisissa suunnitteluproses-  
seissaan hallitusohjelman pohjalta omat yhteiskunnalliset vaikuttavuustavoitteensa ja  
neuvottelee virastojensa kanssa niitä toteuttavat tulostavoitteet. Tuloksien saavuttami-  
sesta raportoidaan. Virastot laativat vuosittain tilinpäätökset ja toimintakertomukset,  
joihin sisältyy selvitys tulostavoitteiden saavuttamisesta. Ministeriöt koostavat hallin-  
nonaloiltaan toimintakertomukset, joiden pohjalta valtiovarainministeriö valmistelee  
hallituksen kertomuksen valtiovarainhoidosta ja tilasta eduskunnalle. (Ibid.)

Tulosohjausjärjestelmä on toteutunut siinä suhteessa, että tavoitteiden asettaminen on  
nykyisin hallinnon toiminnassa keskeisessä asemassa. Sen sijaan tuloksellisuuden mit-  
taaminen ja arviointi ovat edelleen kehittymässä. Tulosarviointi on edennyt valvonta-  
keinosta hiljalleen nykyiseen asemaansa, jossa kiinnitetään huomiota toiminnan tulosten  
monipuoliseen arviointiin. Asiakastyytyväisyys, palvelujen saatavuus sekä jakautumi-  
nen ovat nousseet seurannassa tärkeään asemaan. Myös laatuksymykset samoin kuin  
henkilövoimavarojen merkitys ovat tulleet yhä tärkeämmiksi. Valtiovarainministeriön  
määräyksessä (Tietojen toimittaminen hallituksen kertomukseen valtiovarain hoidosta ja  
tilasta vuonna 2001; VM 20.12.2001) edellytetään tuloksellisuuden kuvauksen osalta  
tilakertomukseen sisällytettäväksi tiedot muun muassa pysyvistä tulosindikaattoreista,  
vuosittaisista tulostavoitteista, niiden tunnusluvuista ja tavoitteiden toteutumisesta, toi-  
minnan vaikuttavuudesta (yhteiskunnallinen ja asiakasvaikuttavuus) samoin kuin kes-  
keiset suoritustiedot (määrä laatu ja kustannukset). Tuloksellisuuden mittaamisen keskei-  
nen ongelma on liittynyt tarkoituksenmukaisten tunnuslukujen ja mittareiden kehittämi-  
seen, joilla olisi mahdollista saada riittävän monipuolisesti ja luotettavasti tietoa talou-  
dellisuudesta, tuottavuudesta ja vaikuttavuudesta eri toimialoilla. (Kertomusmenettely-  
työryhmä 2002, 16–17).

Mikä sitten on tarkastelemiemme Tapion ja metsäkeskusten ohjaussuhteen tila? Sekä  
Tapio että alueelliset metsäkeskukset solmivat tulossopimuksen maa- ja metsätalousmi-  
nisteriön kanssa. Tämä ei välttämättä ole ainoa mahdollinen ratkaisu, koska joidenkin  
metsätaloudenkin kannalta relevanttien organisaatioiden kohdalla (esim. metsähallitus  
tai Suomen ympäristökeskus) tulosohjauksesta vastaavat MMM ja YM yhdessä. Palve-  
lusopimus sisältyy liitteenä Tapion ja ministeriön väliseen tulossopimukseen. Ohjauk-  
sen näkökulmasta nykyisessä toimintamallissa on tiettyjä selkeitä heikkouksia. Ensini-  
näkin on olemassa uhka, että sidosryhmien tarpeita huomioida ei riittävästi tulossopi-

musta solmittaessa. Tulossopimus on varsin abstraktilla strategiatasolla (pitkästi KMO:n muotoiluja lainaava) ja tästä syystä konkreettisten seurannan välineiden määrittely suhteessa sopimukseen on vaikeaa, koska KMO:n tasolla tavoiteltavat hyödyt ja vaikutukset ovat varsin abstrakteja. Toisaalta haastatteluissa ja projektin aikana käydyissä keskusteluissa nousi ajoittain esiin myös eri toimijoiden keskuudessa vallitseva hämmennys siitä kuka tavoitteet asettaa ja millä perusteilla. Tämän vaikuttavuuden tehostamiseksi tarpeellisen selkeän ja tavoitteellisen ohjauksen puuttuminen tai sen heikkous liittyy osin myös vaikuttavuusajattelun uutuuteen ja on yleisempi ilmiö koskien vaikuttavuutta ja sen arviointia myös muissa ministeriöissä. Tässä saattaa myös syntyä koordinaatio-ongelmia palvelusopimuksen ja tulossopimusten rinnakkaisuuden vuoksi (mikäli ei riittävän hyvin integroitua valmisteluprosessia): mikäli palvelusopimus nykymuodossaan säilytetään, sen tulisi olla selvästi paremmin integroitu sekä Tapion että metsäkeskusten tulossopimukseen ja näistä käytäviin neuvotteluihin. Toisaalta Tapion ja metsäkeskusten tulossopimukset ja strategiat ovat toisistaan erilliset, mikä näyttää edellyttävän huomattavasti nykyistä paremmin organisoitua ja toimivaa koordinaatiota näiden välille.

MMM:n osalta saimme projektin aikana monia myönteisiä merkkejä siitä, että ohjaussuhdetta myös vaikuttavuuden ja sen arvioimisen osalta ollaan edelleen kehittämässä ja keskusteluyhteyksiä luomassa rakentavassa hengessä. Myös hallinnonalojen välisten keskusteluyhteyksien edelleen vahvistaminen vaikuttavuuteen liittyvissä kysymyksissä vaikuttaa tässä suhteessa tarpeelliselta. Syksyllä 2004 on valmisteltu maa- ja metsätalousministeriön julkaisema toimialan yhteiset yhteiskunnalliset vaikuttavuustavoitteet ja näihin liittyvät toimenpiteet vuodelle 2005 kirjaava asiakirja (Maa- ja metsätalousministeriö 2004). Tähän kirjatut tavoitteet ja toimenpiteet edustavat kuitenkin nähdäksemme edelleenkin enemmän perinteistä panos-tuotos -ajattelua kuin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden aktiivista operationalisointia. Myös aiemmin esiin nostettu ongelma yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laaja-alaisuudesta huolimatta (tai ehkä juuri siitä johtuen) edellytetystä pyrkimyksestä konkreettisuuteen ja hyötyjen tunnistamiseen toimijoiden tasolla näkyy asiakirjan muotoiluissa. Metsätalouden osalta kirjatut yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteet (metsien hyvä puuntuotannollinen tila, metsien monimuotoisuus ja metsien korkea puuntuotannollinen käyttöaste) ovat sinänsä KMO:n ja metsäpolitiikan mukaisia tavoitteita, mutta niiden edelleen kehittäminen konkreettisten mittarien tasolle tulee vielä edellyttämään työtä, jota toivottavasti toteutetaan läheisessä yhteistyössä sekä Tapion, metsäkeskusten että muiden metsäosaajakentän toimijoiden kanssa.

## **2.6 Yhteenvetona: SWOT järjestelmätasolla**

Järjestelmätason analyysin pohjana olivat siis sekä kirjalliset että haastattelulähteet ja SWOT:ia käytettiin projektin kuluessa kommunikatiivisena analyysi-instrumenttina ja keskustelun herättäjänä. Tämä tarkoittaa myös sitä, että vaikka kaikki SWOT-

johtopäätökset luonnollisesti perustuvat perusteelliselle toimintaympäristön ja palvelusopimukseen liittyvän toiminnallisen ja organisatorisen rakenteen ulkoisten ja sisäisten tekijöiden analyysille, niitä käytettiin myös avauksina uusiin suuntiin ja pohjana avoimelle ja osin eksploraatiivisellekin keskustelulle. Tässä suhteessa SWOT-analyysiä käytettiin oppimisen ja vuorovaikutuksen välineenä, ei ainoastaan mekanistisena suunnittelumenetelmänä.

Keskeisimmät ulottuvuudet, joilla haastatteluaineiston ja kirjallisen aineiston havaintoja koottiin yhteen olivat:

- Osaaminen
- Palveluntuotanto ja -tuotteistaminen
- Työnjako
- Organisointi
- Hyötynäkökulma ja vaikuttavuus (yhteiskunnallinen ja asiakasvaikuttavuus)
- Prosessuaalisuus ja aikajänne.

Syy näiden ulottuvuuksien valintaan on kaksinainen: toisaalta neljä ensimmäistä ulottuvuutta nousivat voimakkaimmin esiin Tapion ja Metsäkeskusten hyödyllisyyden, lisäarvon ja tarpeellisuuden määrittymisessä, ts. mikäli Tapio ja Metsäkeskukset haluavat osoittaa yhteiskunnallisen ja metsäosaamiseen liittyvän tarpeellisuutensa, nämä näyttävät olevan ulottuvuuksia, joilla tämä on järkevintä osoittaa. Kaksi viimeistä ulottuvuutta puolestaan nousivat esiin tämän kaltaisten organisaatioiden toiminnallisen tehokkuuden, laadun ja lisäarvon kannalta laajemmin: hyötyjen synnyttäminen ja osoittaminen asiakkaiden ja yhteiskunnan kannalta ovat lähtökohtaedellytykset vaikuttavuuden osoittamisen kannalta ja tässä tarkastelun näkökulman tulee olla huomattavasti pitkäjänteisempi kuin nykyinen tulossopimusmalli mahdollistaa.

Toteutetulla SWOT-analyysillä hankkeessa pyrittiin kiteyttämään keskeisimmät havainnot ja odotukset suhteessa sekä Tapion ja Metsäkeskusten rooliin ja asemaan koko metsäkentällä, samoin kuin analysoimaan systemaattisesti sitä materiaalia, jota kerättiin suhteessa kysymykseen, miten nykyinen palvelusopimusmalli pystyy hankkeistamaan osaamista palveluiksi, joilla voidaan odottaa syntyvän sellaisia tuloksia ja vaikuttavuutta, jota ko. organisaatioilta odotetaan. Viime kädessä kysymys tässä kiteytyy siihen onko palvelusopimusmalli toimiva. Tehdyn analyysin valossa teemme seuraavassa joitakin yleisiä havaintoja em. ulottuvuuksien osalta suhteessa koko metsäosaamisen kenttään ja tällä toimiviin organisaatioihin, samoin kuin erityisesti Tapion ja alueellisten metsäkeskusten rooliin tällä kentällä.

SWOT-analyysimenetelmän mukaisesti tavoitteenamme oli siis organisaatioiden ja palvelusopimusmallin arvioiminen em. ulottuvuuksien suhteen ja suositusten tekeminen siitä, millä tavoin palvelusopimusmallia ja olemassa olevia arviointikäytäntöjä kehittämällä voitaisiin kehittää seuraavilla ulottuvuuksilla:

- **Rakentaa vahvuuksien varaan** = tehdä suosituksia sellaisista toimista, joilla voidaan edelleen hyödyntää olemassa olevia vahvuuksia toiminnan tehokkuuden, tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden parantamiseksi;
- **Minimoida heikkoudet** = tehdä suosituksia sellaisista toimista, joilla voidaan minimoida tunnistettujen heikkouksien rajoittavat vaikutukset suhteessa toiminnan tehokkuuden, tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden kannalta;
- **Hyödyntää mahdollisuuksia** = tehdä suosituksia sellaisista toimista, joilla voidaan edelleen kehittää mahdollisuuksia tulevaisuuden vahvuuksiksi;
- **Lieventää tunnistettujen uhkakuvien vaikutuksia** = tehdä suosituksia sellaisista toimista, joilla voidaan vähentää uhkakuviksi tunnistettujen tekijöiden negatiivisia vaikutuksia.

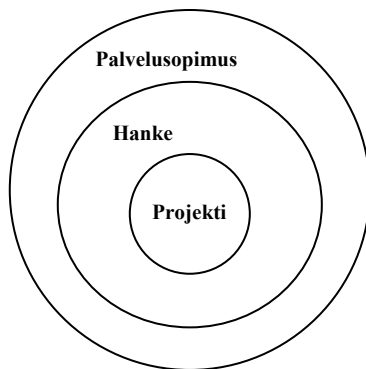
SWOT- ulottuvuus	Tunnistetut tekijät järjestelmätasolla	Toimenpidesuositukset
Vahvuudet	<p>Tapion ja metsäkeskusten (jatkossa ”MK:ien”) vahva asiantuntijuus ydinosaamisessa ja pitkä perinne</p> <p>Tapion selkeä strategia (pohjautuu kansalliseen metsäohjelmaan eli ”KMO:aan”)</p> <p>Tapion itseluottamus (”Nuorekas konsulttiorganisaatio”, ”voimakas ja aktiivinen kehittäjä”), myös asiakaslähtöisempi kuin muut metsäalan organisaatiot</p> <p>Ympäristöosaamisen kehittämisen ja Metla-yhteistyön suunta myönteinen, vaikka parantamisen varaa yhä on</p> <p>Tapion selkeä kuva hyödyistä</p> <p>Tapion välittäjärooli tutkimustiedon tuotteistajana</p> <p>MK:ien kattava tuntemus alueellisten toimijoiden tarpeista ja pyrkimys yhteisten asioiden kiteyttämiseen toimintaan (esimerkiksi uuden yhteisen strategian kautta)</p> <p>Toimintoryhmä-malli onnistunut</p>	<p>Sidosryhmien osaamista on pyrittävä hyödyntämään paremmin (vrt. arviointilomakkeet ja arviointiin kaavailtu asiantuntijapooli)</p> <p>Tapion palvelut tuotteistettava ja hinnoiteltava selkeämmin (palvelusopimusmalli ei kenties paras mahdollinen toimivan palveluntuottaja-asiakassuhteen kannalta)</p> <p>Aktiivisempi palveluntarjoajan rooli suhteessa asiakaskunnan kasvaviin vaatimuksiin</p> <p>Tieteellisen tiedon hyödyntäminen ja tuotteistaminen palveluiksi selkeämmin ydinosaamiseksi ja tähän liittyen ulkoisten asiantuntijoiden ja esim. Metlan ja SYKE:n edustajien käyttö ennakoarvioinnissa</p>
Mahdollisuudet	<p>Ulkoisen asiantuntijuuden yhdistäminen ydinosaamiseen</p> <p>Sidosryhmien sitouttaminen ennakoarvioinnin kautta</p> <p>Välittäjäroolin kehittäminen</p> <p>Legitimiteetin vahvistaminen välittäjäroolin kautta</p> <p>Tiedonhallinnan tehostaminen, systematiikan luominen metsätiedon käytön ja hyödyntämisen kartoitukseen (palautejärjestelmän kautta)</p> <p>MK:ien ja Tapion asiantuntijuuden hyödyntäminen hankkeistuksessa ja synergioiden löytäminen</p> <p>Kansallisen metsäpolitiikan toteutuksen tehokkaampi tukeminen palveluorganisaationa (jatkuvuuden korostuminen)</p> <p>MK:ien yhteisen strategian määrittely (pohjautuen KMO:aan)</p>	<p>Toimintoryhmien asiantunteumuksen laajentaminen – pyrkimys poikkitieteellisyyteen (myös huomioitu ennakoarvioinnin osana)</p> <p>Monitieteellisyden tukeminen saattaa myös edellyttää rohkeampaa monitieteellistä ja ennakointiin suuntautuvaa valmiutta (kenties tietynlaisen tietoisesti valittujen ”harmaiden alueiden” pitämistä ja aktiivisempaa yhteistyövalmiutta, joilla voidaan hakea uutta energiaa, muutosvalmiutta ja sopeutumiskykyä.</p> <p>Palvelujen tarjoaminen ja tarpeiden kartoittaminen johdonmukaisemmin – sellaisen tuoteportfolion vakiinnuttaminen, jossa eri asiakastyypit huomioitu!</p>

SWOT- ulottuvuus	Tunnistetut tekijät järjestelmätasolla	Toimenpidesuositukset
Heikkoudet	<p>Asiantuntijuuden yksipuolisuus ja ulkoisen asiantuntijuuden hyödyntämisen suppeus</p> <p>Strategioiden sitovuus ei riittävä yhteisen tahdon ilmauksena</p> <p>MK:ien yhtenäisyys ei näy ulospäin</p> <p>Hyötyjen abstraktisuus (KMO) ja vähäinen vaikuttavuuteen kiinnitetty huomio Tapion ja MMM:n tulossopimusten neuvotteluvaiheessa</p> <p>Koko metsäkenttä selkiytymätön – MMM:n tulisi ”pakottaa yhteistyöhön”</p> <p>Tapion ja MK:ien keskustelu hyödyistä ja vaikutuksista ei riittävää (mahdollisuus toimintoryhmien kautta)</p> <p>Jatkuvuus ja hyödynnettävyys puutteellista, hankesykli katkeaa ilman ennakoarviointia</p> <p>Tapion kontaktin puute loppukäyttäjiiin ja MK:ien kykenemättömyys hankkeistaa (tiedon puute tutkimuksen tarjoamista ratkaisuisista)</p> <p>Itseriittoisuus ja uusien roolien oppimisen vaikeus</p> <p>Palvelukulttuurin ”vanhakantaisuus”</p> <p>Tapiolla ei vakiintunutta roolia nykyisessä työnjaossa</p>	<p>Ulkopuolisten asiantuntijoiden aktiivisempi käyttö ja sitouttaminen arviointisykliden eri vaiheissa</p> <p>MMM:n aktiivisempi rooli yhteistyön edistämässä, strategioiden jalkauttamisessa ja integroimisessa tulohajaukseen, samoin kuin vaikuttavuuden operationalisoinnissa, mikä voisi edesauttaa myös MK:ien yhtenäisyyden selvittämisessä ja hyötyjen tuomisessa mukaan keskusteluun</p> <p>MMM:n tulisi aktivoitua metsäkentän ja sen toimintoympäristön kosketuspinnan tiivistämisessä. Konsernineuvottelut eivät ole tähän asti toimineet riittävän tavoitteellisesti ja tuloksellisesti.</p> <p>Jatkuvuuden ja hyödynnettävyyden parantaminen hankesyklin eheyttämisen kautta (ennakoarviointi!)</p> <p>Yhteisten foorumien ja yhteistyöinsenttiivien tarjoaminen Tapiolle ja MK:eille, uusien foorumien ja uusien toimijoiden mukaantulo heikentää vanhoja organisatorisia lukkiumia</p>
Uhat	<p>Sidosryhmien tarpeiden ja hyötyjen hyödyntämättömyys</p> <p>Koordinaatio-ongelmat palvelusopimuksen ja tulossopimusten rinnakkaisuuden vuoksi</p> <p>Tapion legitimitettiin heikkeneminen ja valtakunnallisen rinnakkaisen järjestelmän kehittäminen</p>	<p>Kokonaisvaltaisen arviointisyklikäytännön vakiinnuttaminen osaksi Tapion ja MK:ien projekti- ja hanketoimintaa</p> <p>Tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden nostaminen toiminnan keskiöön ja sen näkyvämmäksi tekeminen</p>

### 3. Nykytilanteen kuvaus: hanketoiminnan taso

#### 3.1 PALVELUSOPIMUS: nykymalli

Tapio ja metsäkeskukset tekevät vuosittaisen **palvelusopimuksen**, joka koostuu pitempiketoisista **hankkeista** ja lyhyempiketoisista **projekteista**. Hanke on usealle vuodelle ulottuva laaja kehittämistyö, joka laajuuden ja siitä johtuvan riskinhallinnan tarpeen vuoksi jaetaan useaksi erilliseksi projektiksi. Lisäksi palvelusopimukseen voi sisältyä yksittäisiä pienprojekteja.



**Palvelusopimus**= Tapiion metsäkeskuksille tuottamat yhteiset palvelut vuosittain tarkastettavan sopimuksen mukaan

**Hanke**= usealle vuodelle ulottuva laaja kertaluontoinen toiminnan muutokseen tähtäävä kehittämistyö, joka jakaantuu useaksi erilliseksi projektiksi

**Projekti**= määräaikainen, suunnitelmallisesti toteutettava, työtä ja kustannuksia sitova toiminnan muutokseen tähtäävä kertaluontoinen operaatio. Esim. tietojärjestelmien kehitysprojekti.

(Lähde: Tapiion laatukäsikirja 2004)

Projektien operatiivinen eteneminen on kuvattu hyvinkin yksityiskohtaisesti Tapiion laatukäsikirjan projektityön ohjeessa. Seuraavassa projektien eteneminen projektiehdotuksesta aina arviointiin saakka kuvataan nimenomaan Tapiossa laaditun projektityöohjeen pohjalta. (Tapiion laatukäsikirja, 15.1.2004.)

Metsäkeskusten yhteistyöryhmä (YTY) ja Tapio hyväksyvät **projektiehdotukset** toteutettavaksi palvelusopimuksella. Sopimuksen liitteenä ovat siihen vuosittain sisältyvät kehittämisprojektit ja niiden resurssiarviot. Palvelusopimukseen pyritään kattavasti sisällyttämään metsäkeskusten palvelu- ja kehittämistarpeet. Sopimuksen hankkeet tähtäävät metsäkeskusten toiminnan tehokkuuden ja palvelun laadun parantamiseen sekä uusien toimintatapojen kehittämiseen. Projekteja voidaan käynnistää myös sopimuskauden kuluessa. Tällöin niistä sovitaan aina erikseen YTY:n ja Tapiion välillä. Liiketoimintarahoitteisista projekteista metsäkeskukset tekevät aina hyväksytyyn tarjoukseen tekevän tilauksen.

**Projektiehdotuksessa** kuvataan tavoiteltavat asiakashyödyt, vaikuttavuus ja mitattavat tavoitteet. Projektiehdotukseen sisällytetään arvio projektin vaatimista resursseista



Projektiehdotusten valmistelusta vastaavat metsäkeskusten **toimintoryhmät**. Toimintoja on yhteensä seitsemän: (1) viranomaistoiminto, (2) metsävaratieto, (3) luonnon- ja metsänhoito, (4) metsänparannus, (5) hallinto, (6) neuvonta ja tiedotus sekä (7) tietohallinto. Projektiehdotusten valmistelun pohjana ovat toimintojen kehittämissuunnitelmat. Metsäkeskusten johtajien kokous käsittelee projektiehdotukset jonka perusteella ehdotuksia muutetaan tai karsitaan kokonaan pois.

Projektin organisointi tehdään seuraavan menettelyn mukaisesti:

1. Palvelusopimus hyväksytään. Sopimukseen liittyvät hyväksytyt projektiehdotukset ovat projektisuunnittelun pohjana tai vaihtoehtoisesti YTY:n ja Tapion kesken sovitaan tietyn projektin suunnittelun aloittamisesta.
2. Tapion johtaja nimeää projektille projektipäällikön, joka vastaa projektisuunnitelman laatimisesta.
3. Projektipäällikkö esittää projektiryhmään haluamansa henkilöt metsäkeskusten kehitysjohtajalle ja Tapion johtajalle. Kehitysjohtaja vahvistaa metsäkeskusten edustajat, Tapion johtaja tapiolaiset.

Kaikkien projektien johtoryhmänä toimii toimintoryhmä sekä Tapion asettama henkilö. Lähtökohtana on, että palvelut suunnitellaan, toteutetaan, otetaan käyttöön sekä arvioidaan yhteistyössä.

**Projektisuunnitelma** on hyväksyttävä ja projektipäätös allekirjoitettava ennen projektin toteutusta. Hyväksymiskäsittelyssä;

1. Projektipäällikkö ensin varmistaa, että suunnitelma on Tapion kannalta toimeenpanokelpoinen.
2. Projektisuunnitelma käsitellään projektin johtoryhmässä ja johtoryhmä hyväksyy suunnitelman joko suoraan tai korjauksilla.
3. Projektipäällikkö esittää johtoryhmän hyväksymän projektisuunnitelman YTY:lle.
4. Hyväksytty projektisuunnitelma jaetaan asianosaisille ja projektin toteutus voi alkaa. Projektin toimeenpanon operatiivinen vastuu on Tapiolla.

(Lähde: Tapion laatukäsikirja)

**Projektisuunnitelmassa** määritetään kaikki tehtävät, jotka vaaditaan projektin tavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnitelmassa esitetään projektin vaiheiden aikataulu, arviot tarvittavista resursseista sekä organisaatio. Projektisuunnitelman perusteella hyväksytään projekti toteutettavaksi ja annetaan tarvittavat toimenpidevaltuudet.

Projektien seurannasta ja koordinoinnista sovitaan YTY:n ja Tapiion yhteisissä neuvotte-  
luissa, joita pidetään säännöllisesti kolme kertaa vuodessa, tarvittaessa useamminkin. Pro-  
jektin tulokset ja mittausajankohdat määritetään projektisuunnitelmassa. Projektien **asia-  
kashyötyjä** palveluiden loppukäyttäjien kannalta selvitetään erillisellä palvelusopimuksen  
projektilla. Keskeisimpiä hyötytavoitteita ovat asiakashyötyjen lisääntyminen, asiakaspal-  
velun laadun ja tuotannon kustannustehokkuuden paraneminen metsäkeskuksissa.

Palvelun toiminnallisen laadun määrittelyssä, mittauksessa ja seurannassa käytetyt kri-  
teerit ja käytännöt sekä toimijoiden roolit on kuvattu sekä Tapiossa että metsäkeskuk-  
sessa kulloinkin käytössä olevissa laatujärjestelmissä. Kuitenkin kriteereiden ja mitta-  
reiden voidaan nykyisellään sanoa olevan hyvin abstraktilla tasolla. Pääasiassa painoa  
on annettu ensisijaisesti menetelmälle, miten tietoa hyödyistä kerätään eikä niinkään  
sille mitä ja millaista tietoa projektien hyödyistä pyritään keräämään.

Projektityöskentelyyn osallistuneita metsäkeskuslaisia pyydetään **arvioimaan** projekti-  
en toteutusta arviointilomakkeella. Tiivistelmät projektien toteutumisesta kerätään vuo-  
sittain projektityhteenvedoon. Arviossa käydään läpi:

1. Projektin tavoitteet ja niiden toteutuminen (toiminnalliset, laadulliset ja aikataulu)
2. Projektin tulokset, niiden käyttöönotto ja valmennus (lopputulos kokonaisuutena)
3. Jälkilaskelmat. Projektisuunnitelman budjettia verrataan toteutuneeseen budjet-  
tiin (Tapiion työ viikoissa, metsäkeskuksen työ viikoissa, sekä asiakkaan rahoit-  
tamattomat ostopalvelut)
4. Arviot projektista, keskiarvot arviointilomakkeen kysymysten vastauksista ja tarvit-  
taessa keskeiset johtopäätökset avoimista vastauksista. Arvioitavat asiat ovat:
  - tulostavoitteiden saavuttaminen
  - projektin suunnittelu
  - projektin organisointi
  - projektin toteutus
  - sisäinen ja ulkoinen viestintä
  - tulosten käyttöönotto ja valmennus
  - yhteistyö projekti- tai johtoryhmässä
  - tapiolaisten asiantuntemus
  - alihankkijan projektityöskentely
  - asiakkaan tarpeiden ja näkemysten huomioiminen
  - yleisarvio projektista.

(Lähde: Tapiion laatukäsikirja)

### 3.2 Muutosehdotukset: lisähuomiota aikajänteeseen, jatkuvuuteen ja käyttöönottoon

Edellisessä alaluvussa on siis lyhyesti kuvattu nykyinen kansallisten metsäkeskusten sekä Tapion välinen palvelusopimukseen perustuva projektityön malli. Hankkeen keskeisenä tavoitteena on ollut arvioida nykyisen mallin pohjalta sitä, miten toimiva metsäkeskusten ja Tapion palvelusopimuksen arviointijärjestelmä on nykyisellään ja miten arviointiprosessia ja -järjestelmää voidaan kehittää siten, että se tukisi palvelusopimuksen puitteissa toteutettavien hankkeiden valintaa (ennakkoarviointi), toteutettuja projekteja (jälkiarviointi) erityisesti hyötyjen, vaikutusten ja vaikuttavuuden näkökulmasta. Tämän lisäksi tavoitteena oli, että kehitettävän arviointijärjestelmän avulla voitaisiin tukea metsäkeskusten ja Tapion strategioita, näiden yhteistä kehittämistä sekä viestintää sekä asemoida ja kirkastaa metsäkeskusten ja Tapion roolia yhteiskunnassa.

Käytännössä tässä kappaleessa käydään läpi nykyisen järjestelmän pohjalta esiin nousseita koko arviointijärjestelmää koskevia haasteita sekä teemme ehdotuksen siitä, minkälaisin konkreettisoin työkaluin metsäkeskukset ja Tapio voisivat toimintansa vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointiprosessia kehittää niin projekti- kuin organisaatiotasollakin.

Arviointijärjestelmää tarkasteltaessa keskeisinä kehittämiskohteina ja elementteinä nostetaan esiin seuraavat osa-alueita, jotka ovat olennaisia projektien hyöty ja vaikuttavuusjärjestelmän kannalta:

- jatkuvuuden ja projektin tulosten käyttöönoton parempi huomioon ottaminen projektisyklissä
- projektien tarpeellisuuden arvioiminen
- laajemman asiantuntemuksen valjastaminen projektivalmistelussa
- hyöty- ja vaikuttavuusnäkökulman vahvistaminen projekteissa
- asiakasnäkökulman vahvistaminen projekteissa
- projektien hyöty- ja vaikuttavuusarviointien hyödyntäminen ennakoinnissa
- vaikutusarviointien ja asiakasvaikuttavuuden hyödyntäminen organisaatioiden strategisen kehittämisen tukena.

Keskeinen yhteinen tekijä näille osa-alueille on tiedon kumuloituminen ja oppiminen: arvioinnin tarkoituksenaan on jatkuvasti aiemmille kokemuksille ja havainnoille rakentaen kehittää järjestelmää, joka on paremmin toimiva, laadukkaampi ja vaikuttavampi. Projektisyklimalli on tässä suhteessa soveliaain, laajasti (kansainvälisistä organisaatioista paikallisiin ruohonjuuritason hankkeisiin asti) projektiorganisaatioiden kehittämisessä käytetty toimintamalli, jossa edetään tarpeiden tunnistamisesta toiminnan suunnittelun

ja toteutuksen ja arvioinnin vaiheiden kautta prosessuaalisesti, jatkuvuus ja aiemmista kokemuksista oppiminen toiminnan keskiöön nostaan.

Seuraavassa kehittämiskohteita tarkastellaan yksityiskohtaisemmin. Teemme havaintoja ja ehdotuksia myös siitä, miten arviointijärjestelmää voisi kehittää ja millaisia seurauksia näillä toimenpiteillä olisi arviointitoiminnan laadun, toimivuuden ja tehokkuuden kannalta, toisin sanoen miten arviointijärjestelmä voisi vastata analyysissamme esiin nostettuihin haasteisiin nykyistä paremmin. Lopuksi esittelemme joitakin ehdotuksia konkreettisiksi työkaluiksi (kuten arviointilomakkeiksi) syklin eri vaiheissa (ennakko ja jälkiarviointi erityisesti, mutta mahdollisesti myös väliarviointivaihe soveltuvisissa tapauksissa). Nämä lomakkeet on luonnosteltu vuorovaikutteisesti projektin osapuolien ja keskeisten toimijoiden välillä ja niissä on pyritty huomioimaan vaikuttavuuden ja jatkuvuuden näkökulmasta keskeisimmät kehittämiskohteet. Ohessa esiteltyjä suosituksia sekä toimenpide-ehdotuksia ei ole tarkoitettu lisäämään metsäkeskusten ja Tapion projektisuunnittelun työtaakkaa, vaan keskeisenä ajatuksena on, että oheisista elementeistä tulee integroitu osa projektityöohjetta, jolla pystytään entistä tavoitteellisempaan ja laadukkaampaan projektityöhön.

### 3.3 Aikajänne

Aikajänneen kohdalla selvää on, että projektien hyödyt ja vaikutukset syntyvät harvoin välittömästi yhden projektin aikana. Keskeistä arvioinnin ja esimerkiksi vaikuttavuuden mittareiden valinnassa onkin muistaa se, että usein vaikutusten ja vaikuttavuuden syntymiseksi tarvitaan varsin pitkäkin aika. Vaikutukset voivat syntyä hankkeen aikana tai välittömästi sen päätyttyä, toisaalta ne voivat syntyä vasta vuosien kuluttua – keskipitkällä tai pitkällä aikavälillä - hankkeen päättymisen jälkeen. Puuntuotannon absoluuttisen lisäämisen kohdalla aikajänne saattaa olla 20–30 vuotta, kun taas tämä voidaan pilkkoa pienempiin osatavoitteisiin (esimerkiksi nuorten taimikoiden osuus tms.). Vaikuttavuuden arvioinnissa ja näkyväksi tekemisessä yksittäisten toimijoiden (yksittäisten metsänomistajien) kohdalla saatetaan tehdä näitä vaikutusketjuja näkyviksi, esim. tarkastellen tiettyjä metsänomistajille suunnattua tiedotuskampanjaa voidaan tunnistaa projektin tuotoksena tietyt tutkimukselle pohjautuvat johtopäätökset, jotka kirjataan konkreettisen tuotoksen muotoon kampanjatiedotteeksi tai oppaaksi, joiden toteuttamisastetta ja käyttöönottoa asiakaskunnan keskuudessa voidaan mitata mikäli on olemassa seurannan välineet tälle. Näiden ketjujen tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen onkin yksi arviointijärjestelmää koskevien suositustemme tavoitteista.

Nykyisellään arviointijärjestelmä mutta myöskään projektityöohje ei huomioi vaikutusten syntymiseksi tarvittavan aikajänne eroja eri tavoitealueilla. Tämä näkyy muun muassa siinä, että projektien jatkuvuudelle annettu painoarvo on varsin pieni eikä tähän

mennessä sovelletussa projektityön mallissa ole esimerkiksi konkreettista seurannan välinettä sen yksinkertaisen asian toteamiseksi, onko kyseessä oleva projekti seurausta aiemmin toteutetusta projektista. Tämä tekee jatkuvuuden systemaattisen seurannan ongelmalliseksi. Kuitenkin on hyvin mahdollista, että yhden projektin aikana hankkeessa pystytään tunnistamaan vasta potentiaalisia hyötyjä ja vaikutuksia, kun taas vaikuttavuuden synnyttämiseksi tarvittaisiin edelleen jatkoponnistuksia. Tästä syystä vaikuttavuuden näkökulmasta tulee antaa painoa myös sille, miten hankkeen tulokset otetaan käyttöön maksimaalisten hyötyjen ja vaikutusten aikaansaamiseksi.

### 3.4 Tarvekartoitus

Projektin jatkuvuuden ja myös vaikutusten ja vaikuttavuuden tukemista projektitasolla edesauttaa projektin suunnitteluvaihetta edeltävä systemaattinen tarvekartoitus. Hankkeessa toteutetuissa haastatteluissa nostettiin esiin kysymys siitä, edeltääkö projekteja riittävä tarvekartoitus ja kuka lopulta arvioi projektin tarpeellisuuden ja miten kulloinkin rahoitettavat projektit priorisoidaan. Projektiehdotuksia tulee vuosittain metsäkeskusten johtajien käsittelyyn kymmeniä ja kuitenkin resursseja ei ole kuin kolmasosan rahoittamiseksi. Tällöin on oleellista kysyä miten valitaan oikeat hankkeet, millä perusteilla ja kenen tämä priorisointi tulee tehdä? Tällä hetkellä hankkeiden valitsemiseksi tai vertailemiseksi ei ole olemassa varsinaisia työkaluja. Hankkeita valmistellaan useissa toimintoryhmissä varsin itsenäisesti ja ne tulevat johtajien käsittelyyn jo melko pitkälle valmisteltuina. Tämä saattaa ajoittain aiheuttaa vaikeuksia valintojen tekemisessä hanke-ehdotusten välillä.

Toisaalta projektin aikana käydyissä keskusteluissa pohdittiin myös sitä, keiden kaikkien tahojen tulisi osallistua ja ottaa kantaa projektin tarpeellisuuteen projektiehdotusta tehtäessä. Haastatteluissa nostettiin esiin ajatus laaja-pohjaisemmasta tarvekartoituksesta, jossa jo varhaisessa hankesuunnittelua edeltävässä tarvekartoitusvaiheessa kuuluisi laajemman metsäsektoria edustavan asiantuntijapoolin ääni. Haastattelujen ja tekemämme analyysin pohjalta näemme, että laajemman asiantuntijajoukon hyödyntäminen jo tarvekartoitus- ja suunnitteluvaiheessa voisi osaltaan edistää hankkeiden suurempaa vaikuttavuutta, samalla kun se parantaisi metsäsektorin eri organisaatioiden välistä vuorovaikutusta. Toisaalta haastatteluissa nousi esiin vahvasti myös muun asiakasnäkökulman puuttuminen hankkeistuksesta. Kysymys siitä, ketkä hankkeista todellisuudessa hyötyvät ja kuullaanko näiden toimijoiden näkökulmia projektisuunnittelun aikana nousi myös hankkeiden hyödyllisyyden ja vaikuttavuuden näkökulmasta esiin (yhteiskunnallinenkin vaikuttavuus on osaltaan aina myös asiakasvaikuttavuuden kautta syntyvää ks. luku 1.4.).

### 3.5 Hyödyt ja vaikutukset: millaisia mittareita tarvitaan?

Palvelusopimuksen ja projektien arviointi on keskittynyt tällä hetkellä lähinnä pelkäämään toiminnan auditointiin ja toiminnalliseen tehokkuuteen. Arviointi on toiminut pelkäämään tuloksen tai tuotoksen identifioinnin välineenä, ei niinkään projektissa aikaansaatuisten hyötyjen, vaikutusten tai vaikuttavuuden mittaamisen apuna. Jotkut haastateltavista nostivat kuitenkin esiin, että hyötyihin ja vaikutuksiin on viimeisinä vuosina pyritty kiinnittämään erityistä huomiota ja mittareista vaikutusten ja hyötyjen arvioimiseksi on keskusteltu. Toiminnan vaikutuksia ja vaikuttavuutta arvioitaessa on hyvin keskeisessä asemassa se, millaisia tavoitteita niin hyötyjen kuin vaikutusten suhteen projektille asetetaan projektin suunnitteluvaiheessa. Projektityöohjeessa on toki mainittu ”*projektin tavoitteiden, tulosten ja hyötyjen määrittely*” sekä annettu esimerkkejä siitä, millaisia projekteista syntyvät hyödyt voivat olla. Määritellyt hyötytavoitteet ovat kuitenkin varsin abstrakteja. Ohjeessa on eritellymmän luettelua puhtaasti taloudellisia vaikutustavoitteita kun taas ns. yhteiskunnallisille vaikutuksille on ohjeessa nykymuodossaan annettu huomattavasti pienempi painoarvo. Kuitenkin on huomattava, että ns. ”kovien” määrällisten vaikutustavoitteiden rinnalla on keskeisen tärkeää seurata ns. ”pehmeitä” laadullisia tavoitteita. Kovien ja määrällisten vaikuttavuustietojen priorisointi ei sinänsä ole poikkeuksellista: ne ovat näennäisen yksiselitteisiä ja useimmiten laadullisia helpommin yhteismitallisia ja vertailtavia. Todellisuudessa tämä yksiselitteisyys on useimmiten kuitenkin näennäistä, eikä määrällisen vertailuaineiston tuottaminen ole läheskään aina mahdollista tai edes järkevää.

Vaikutukset ja hyödyt eivät aina myöskään ole ennakoitavia, mikä niin ikään tulee huomioida vaikutusarvioinnin käytäntöjä kehitettäessä. Verrattuna esimerkiksi toiminnalle asetettuihin tavoitteisiin ja tavoitteiden saavuttamisen arviointiin, vaikutusten arvioinnin tulee huomioida myös projektien vaikutuksesta syntyvät lieveilmiöt ja odottamattomat vaikutukset, samoin kuin negatiiviset vaikutukset (Mickwitz). Vaikutuksista ja vaikuttavuudesta puhuttaessa onkin siis keskeisen tärkeää pyrkiä varautumaan myös ennalta odottamattomiin mutta myös negatiivisiin, projekteista syntyviin vaikutuksiin.

Arviointijärjestelmää kehitettäessä ja arviointeja toteutettaessa keskeistä on muistaa, että arviointeja ei tehdä (eikä tule tehdä) ainoastaan arviointien itsensä vuoksi tai puhtaasti ulkopuolelta tulevien paineiden tai vaatimusten (säädökset, ohjeet tms.) vuoksi, vaan todelliseen tarpeeseen. Arviointien takana on kahdenlaisia motiiveja: ulkoisia ja sisäisiä. Ulkoisten motivaatiotekijöiden taustalla on ensisijaisesti tulohajautusajattelun leviäminen yksityiseltä julkiselle sektorille. (ks. luku 1 tähän liittyen). Sisäiset motiivit sitä vastoin liittyvät ensisijaisesti organisaation omiin kehittämistarpeisiin. Arvioinnit ovat hyödyllinen väline katsoa taaksepäin sekä oppia saaduista kokemuksista sekä löytää mahdollisesti myös kehittämis- ja uudelleensuuntaamistarpeita. Arviointi toimii siis parhaimmillaan eräänlaisen siltana (menneessä) toteutetun (politiikan, ohjelman, projek-

tin) ja (tulevaisuuteen suuntautuvan) suunnittelu- ja strategiatyön välillä. Projektin aikana tehdyissä haastatteluisissa nousi esiin voimakkaasti myös ajatus siitä, että parhaimmillaan projektien jälkiarviointi tuottaa organisaatioon sellaista tietoa, joka auttaa näkemään sen, tehdäänkö organisaatiossa oikeita asioita ja vastaavatko asiakkaiden saamat hyödyt ja vaikutukset sitä, mitä organisaatio strategiassaan tavoittelee. Arviointi voi siis edesauttaa organisaation oman toiminnan asemoimista sekä strategian täsmentämistä.

Seuraavaan taulukkoon on koottu yhteenvedona edellä kuvattu projektitason SWOT-analyysi. Taulukossa pyritään kiteyttämään keskeisimmät havainnot ja odotukset Tapiion ja metsäkeskusten projektitoimintaan liittyen. Myös projektitason analyysin lähteinä ovat niin Tapiion kuin metsäkeskusten toimittama kirjallinen aineisto sekä tutkimushaastattelut. SWOT:ia käytettiin projektin kuluessa myös analyysi-instrumenttina ja keskustelun pohjana erilaisissa tilaisuuksissa (ks. 2.6.)

### 3.6 Yhteenvedona: SWOT projektitasolla

<p><b>VAHVUUDET</b></p> <p>Projektijärjestelmä on ja tuottaa tietoa hankkeen organisoinnista, mutta ei tietoa hyödyistä</p> <p>Toimiva projektihallinnointi</p> <p>Laatukäsikirja ja yksityiskohtainen projektityön ohje (epätasapaino seurannan ja tiedonkeruun systematiikan puutteen kanssa)</p>	<p><b>HEIKKOUEDET</b></p> <p>Projektiarvioinnissa ei hyöty- eikä vaikutavuusnäkökohtia</p> <p>Arvioinnin kysymyksenasetteluun ei sisälly hankkeiden prosessiluonne (=ei jatkuvuudesta, käyttöönotosta tai seurauksista)</p> <p>Ei huomioitu negatiivisia vaikutuksia</p> <p>Hanketietoa ei hyödynnetä prosessuaalisesti (arvioinnin käyttö eri vaiheissa – prosessiarviointina)</p> <p>Projektisuunnittelu ja -toteutus tuotava lähemmäs asiakasta</p>	<p><b>SUOSITUKSET:</b></p> <p>Jatkuvuus, käyttöönotto ja lisäarvo huomioitava paremmin (esim. kysymys siitä, onko hanke seurausta aiemmasta hankkeesta)</p> <p>Arviointilomakkeeseen sisällytettävä verkostolottuvuus – mitä asiantuntemusta tulisi verkottaa?</p> <p>Ennakoarvioinnissa sidosryhmien ja ulkopuolisten asiantuntijoiden osaaminen käyttöön (asiantuntijapoolimallin kautta)</p> <p>Tavoitteena olevien vaikutusten yksilöiminen ja operationalisoiminen riittävällä konkretian tasolla (vrt. tulokortit – mittarit on määritelty, mutta ei niiden tavoitesisältöä)</p> <p>Arviointinallin kehittäminen prosessiarvioinnin näkökulmasta (vältettävä kuitenkin mekaanisuus ja hallinnon paisuminen)</p>
<p><b>MAHDOLLISUUDET</b></p> <p>Arviointijärjestelmän kehittämisen myötä käyttäjän näkökulma vahvistuu ja uusimman tutkimustiedon tuotteistaminen korostuu</p> <p>Tiedotuksen ja viestinnän kulku hankesuunnittelussa → vältetään päällekkäisten hankkeiden suunnittelu</p> <p>Hyvien kokemusten ja toimintatapojen leviäminen (MK:ien aktivoimista kautta)</p>	<p><b>UHAT</b></p> <p>Tyydytään MMM:n tason yleisiin tulostavoitteisiin, joiden edellyttämää tietoa ei saada suoraan hankearvioinnista (aikajänne!)</p> <p>Tietohallinnon ylikorostuminen (monimuotoisuuden kustannuksella)</p> <p>Ennakointivalmiuden heikentyminen (ohjeistusrooli sattumanvaraisen tutkimusseurannan pohjalta systematiikan puuttuessa?)</p>	<p>Pienten askelten politiikkaa, ei liian laiveita hankkeita, tilaa myös pilotoinnille (Osattava myös luopua hankkeista, jotka eivät näytä tuottavan myönteistä tulosta)</p> <p>Pitkän aikavälin tarpeiden ennakoiminen hankesalkun monimuotoisuuden ja eri aikajänteiden kautta</p> <p>Kaikille hankkeille ja painopisteiden määrittelyyn sidosryhmien edustus</p>

## 4. Johtopäätökset ja toimenpidesuosituks

Yksityiskohtaiset toimenpidesuosituks

### 4.1 Ehdotukset uudeksi arviointijärjestelmäksi

Seuraavassa käymme läpi ehdotuksen siitä miten selvityksessä esiin nousseiden haasteiden näkökulmasta arviointijärjestelmää voitaisiin kehittää hyötyjen ja vaikutusten arvioimiseksi niin projekteissa kuin koko organisaation tasolla (ml. yhteiskunnalliset vaikutukset, joka sisältää sekä asiakasvaikutukset, taloudelliset, sosiaaliset että ympäristöön kohdistuvat vaikutukset). Käymme läpi ennakoarviointia tukemaan suunnitellut työkalut sekä projektien jälkiarviointiin kehitellyt lomakkeet mutta myös organisaatioiden vaikutavuuden selvittämiseksi kehitetyt lomakkeet. Lomakkeet löytyvät raportin liitteistä.

Projektiehdotusten arviointiin ja karsintaan ei ole aiemmin ollut olemassa systemaattista työkalua. Tätä varten onkin kehitetty ennakoarviointilomake, jonka toivotaan tuovan apua projektien tarpeellisuuden, hyödyn ja vaikuttavuuden arviointiin. Lomakkeen avulla voidaan jokaisen projektiehdotuksen osalta tarkastella kuinka projektin tarpeet on kartoitettu, mitkä ovat projektin mahdolliset vaikutukset ja hyödyt, sekä arvioida projektityöskentelyn kulkua ja projektikumppaneiden soveltuvuutta. Projektien ennakoarviointilomaketta hyödynnetään projektien valintaan kehitellyssä projektigiljotiinissa (ks. liite). Giljotiinin tarkoituksena on hyödyttää metsäkeskusten johtajia heidän valitessa vuotuisia projekteja. Projekteille asetetut sisällölliset tavoitteet nousevat aina metsäkeskusten strategiasta. Onkin siis tärkeä muistaa, että giljotiiniin projekteille asetetut tavoitteet (sakar

Jälkiarviointilomakkeen avulla voidaan kerätä heti projektin päättyessä vastaavat tiedot. Projektin tulosten loppukäyttäjille on tehty myös oma lomakkeensa, joka on painottunut asiakashyötyjen syntyamisen arviointiin. Vaikuttavuusarviointilomakkeen (sidosryhmäbarometri) avulla voidaan puolestaan kerätä tietoa myöhemmin sekä Tapion että metsäkeskusten toiminnan vaikuttavuudesta. Ennako- ja jälkiarviointilomakkeissa vaikuttavuus- ja hyötytavoitteet (ts. mitattavat tekijät) ovat lähtöisin metsäkeskusten strategialuonnoksesta. Tärkeää on, että projektituotantoa ohjataan juuri metsäkeskusten strategisten painopisteiden pohjalta. Strategioiden muuttuessa on syytä muuttaa myös projektien ennako- ja jälkiarviointia.



Alla olevassa taulukossa on koottu yhteen ehdotetun arviointijärjestelmän motivaatiot ja tavoitteet.

### **Projektin ennakoarviointi**

#### **1) Ennakoarviointilomake:**

KUKA ja MILLOIN TOTEUTTAA?

- Toimintoryhmät täyttävät projektiehdotusta tehdessään
- Toimintoryhmät arvioivat ristiin toistensa lomakkeita
- Ehdotuksemme mukaan tarvittaessa kootaan myös erityinen metsäsektorin asiantuntijoista koostuva laajempi asiantuntijapooli hankevalintaa suorittamaan

MITÄ TEHDÄÄN JA ARVIOIDAAN?

Lomakkeen keskeinen sisältö:

- Tarvekartoitus projektin taustalla, motivaatiot sekä projektin uutuusarvo
- Projektin vaikuttavuus ja hyödyt: toimintaympäristöön kohdistuvat tavoitteet, asiakkaisiin kohdistuvat tavoitteet, sisäiset omaan toimintaan kohdistuvat tavoitteet. Tämän lisäksi rahassa mitattavat sekä negatiiviset vaikutukset. Keskeiset tavoitteet määräytyvät MK:ien vuotuisesta strategiasta ja muuttuvat vaikutustavoitteiden muuttuessa.
- Projektin hyödyt asiakkaille
- Projektikumppaneiden soveltuvuus sekä Tapion lisäarvo projektitoteutuksessa

MIKSI TEHDÄÄN?

- Projektien priorisointi suhteessa Metsäkeskusten vuotuiseseen strategiaan sekä toiminnalle asetettuihin vaikutustavoitteisiin

#### **2) Projektigiljotiini ennakoarvioinnin osana ja projektivalinnan tukena:**

KUKA ja MILLOIN TOTEUTTAA?

- Metsäkeskusten johtajat hyödyntävät ”projektigiljotiinia” projektien valintavaiheessa

MITÄ TEHDÄÄN JA ARVIOIDAAN?

- Visuaalinen työkalu projektin vaikutusten ja hyötyjen arvioimiseen vertailtavassa muodossa → vertailu ehdotusten välillä suhteessa toiminnalle asetettuihin painopistealueisiin helpottuu

MIKSI TEHDÄÄN?

- Projektin priorisointi suhteessa vuotuiseseen strategiaan ja toiminnalle asetettuihin vaikutustavoitteisiin

### **Projektin jälkiarviointi:**

#### **1) Projektin onnistuneisuusarviointi:**

KUKA ja MILLOIN TOTEUTTAA?

- Tarkoituksena kartoittaa projektiryhmän omia käsityksiä tuloksista ja vaikutuksista.
- Toteutetaan välittömästi hankkeen päättyessä.

MITÄ TEHDÄÄN JA ARVIOIDAAN?

- Lomakkeen keskeinen sisältö vastaa ennakoarviointilomakkeen sisältöä:
  - Projektin tavoitteiden toteutuminen
  - Projektin vaikutukset ja hyödyt (vrt. ennakkolomakkeen tavoitteet)
  - Projektista hyötyneet toimijat
  - Projektikumppaneiden soveltuvuus
  - Tapion lisäarvo projektitoteutuksessa (= logiikkana tässä on se, että koska kaikkia metsäkeskusten hankkeita ei toteuta Tapio, tässä vaiheessa voidaan valita ne projektit, joissa juuri Tapio on luontevin toteuttaja)

MIKSI TEHDÄÄN?

- Projektin vaikutusten tunnistaminen
- Vaikutusten syntymisen aikajänteen arvioiminen.
- Uusien tarpeiden kartoittaminen ja esiin nostaminen

## **2) Projektissa syntyneiden asiakashyötyjen arviointi**

**KUKA ja MILLOIN TOTEUTTAA?**

- Kartoitetaan projektista hyötyvien asiakkaiden näkemyksiä projektin hyödyistä. 6–12 kk hankkeen päättymisen jälkeen. Kunkin kyselyn kohderyhmä sekä se, milloin vaikutuksia on mahdollista arvioida määritellään projektin jälkeen tehtävässä jälkiarviointilomakkeessa

**MITÄ TEHDÄÄN JA ARVIOIDAAN?**

- Lomakkeen keskeinen sisältö projektista syntyneet keskeiset asiakasvaikutukset:
  - esim. edistikö projekti KMO:n tavoitteiden parempaa toteutumista
  - projektissa tavoiteltujen vaikutusten ja hyötyjen toteutuminen asiakkaiden näkökulmasta

**MIKSI?**

- Projektin asiakasvaikutusten tunnistaminen
- Vaikutusten syntymisen aikajänteen arvioiminen
- Uusien tarpeiden kartoittaminen ja esiin nostaminen

## **Organisaation vaikuttavuusarviointi**

### **Sidosryhmäbarometri organisaation vaikuttavuuden arvioimiseksi**

**KUKA ja MILLOIN TOTEUTTAA?**

- Organisaation keskeiset sidosryhmät esim. vuorovuosina asiakastyytyväisyyskyselyn kanssa
- Vastaava kysely sekä Tapiolle että metsäkeskuksille

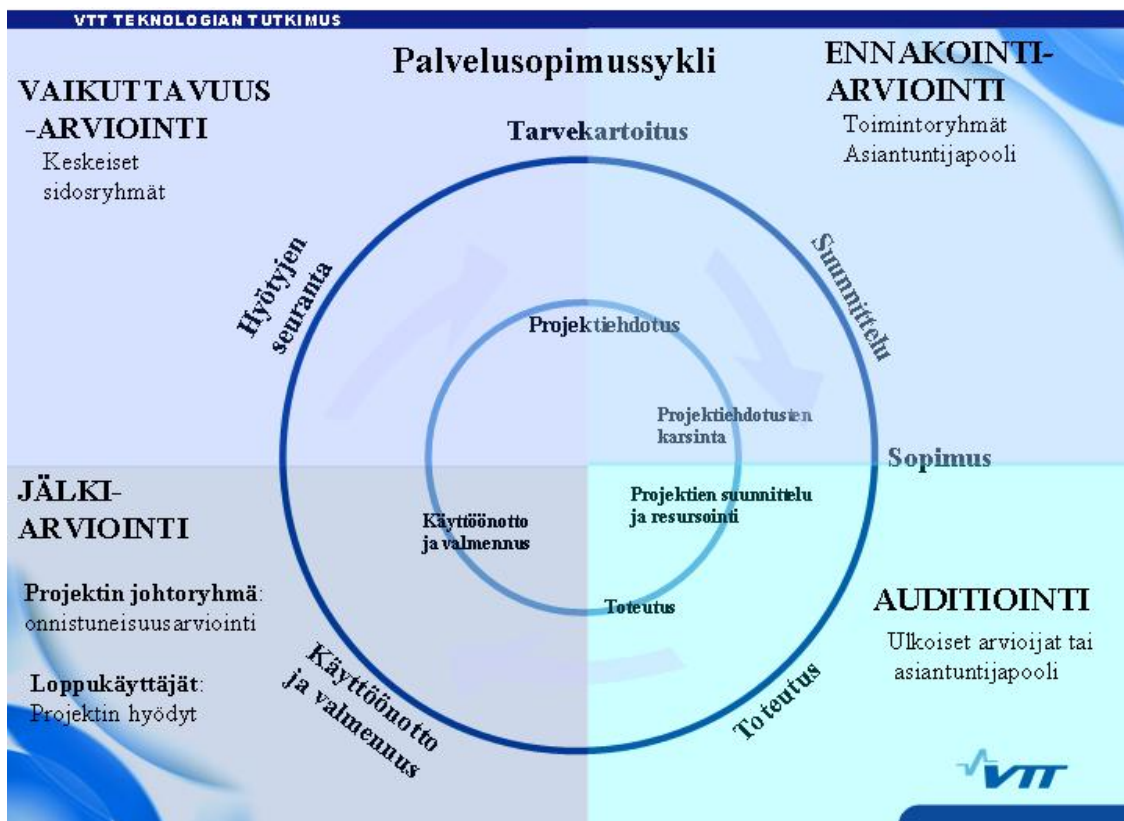
**MITÄ TEHDÄÄN JA ARVIOIDAAN?**

- Organisaation rooli ja asema yhteiskunnallisena toimijana
- Esimerkkejä sisällöstä:
  - Organisaation rooli kansallisen metsäpolitiikan toteuttajana
  - Organisaation merkitys metsäluonnon monimuotoisuuden turvaamisessa

**MIKSI?**

Organisaation vaikuttavuuden osoittamiseksi ja ”olemassaolon oikeuttamiseksi”, yhteiskunnallisen kuvan selkeyttämiseksi

Koko arviointijärjestelmää ennakoarvioinnista yhteiskunnallisten vaikutusten arviointiin voidaan hahmottaa alla kuvatulla syklillä. Syklimallissa korostuu arvioinnin luonne jatkuvana prosessina, jossa arvioinnin eri vaiheet vaikuttavat palvelusopimuksen ja projektien sisältöön, priorisointeihin ja toteutukseen. Sykliä voidaan pitää eräänlaisena ideaalimallina, jossa on katettu projektitoiminnan arvioinnin kaikki vaiheet.



Kuva 2. Palvelusopimussykli.

Syklin ulompi rengas kuvaa Tapion ja metsäkeskusten välistä palvelusopimusta kokonaisuudessaan ja sisempi rengas puolestaan yksittäistä projektia. Palvelusopimuksen laadinnan ja projektiehdotusten käsittelyn yhteydessä tapahtuu **ennakkoarviointi**, jonka avuksi on kehitetty edellä mainittu ennakkoarviointilomake sekä projektigiljotiini. Toimintoryhmät valmistelevat tarvekartoituksen pohjalta projektiehdotukset, jotka YTY ja Tapio puolestaan hyväksyvät ja jonka jälkeen ne sisällytetään palvelusopimukseen.

Projektisuunnitelmien tekoon ja projektien resursointiin sekä toteutukseen liittyvä **auditointi** sisältyy ehdotukseemme ehdollisena tai vaihtoehtoisena ratkaisuna, jonka käyttö määräytyy projektin pituuden ja luonteen mukaan. Auditoinnista vastaisivat ulkopuoliset toimijat (esim. edellä mainitun asiantuntijapoolin edustajat). Auditointi sisältäisi kustannusten seurannan ja prosessin laaduntarkkailun ulottuvuudet. Pidempikestoisissa (> 1v) projekteissa tai hankkeissa väliraportointi voisi olla tarpeellista, jonka pohjalta voitaisiin tarkkailla projektin kustannuksia ja laatua. Toisaalta vuoden mittaisissa projekteissa auditointi saattaa olla turhaa ja resursseja tuhlaavaa, erityisesti mikäli projektia johtava ohjausryhmä on toimiva. Nykyisessä mallissa projektin kustannuksista ja laadusta ja niiden seurannasta vastaa projektipäällikkö, joka raportoi projektin tilanteesta johtoryhmälle sovittavan aikataulun mukaisesti. Tarvittaessa projektin johtoryhmä päättää projektisuunnitelman muutoksista.

Projektin päättymisen jälkeisessä kaksivaiheisessa **jälkiarvioinnissa** projektin johtoryhmä arvioisi projektin onnistuneisuutta (**projektin onnistuneisuusarviointi**) tässä hankkeessa luodun jälkiarviointilomakkeen avulla. Tämän lisäksi arviota pyydetään myös projektin tuloksista loppukäyttäjiltä, joita varten on kehitetty oma **asiakashyötyjen arviointilomake**. Loppukäyttäjää pyydetään erityisesti arvioimaan projektista saatavia hyötyjä ja vaikutuksia. Samalla myös Tapion toimintaa projektissa tuntevia asiakkaita ja loppukäyttäjää (erityisesti Metsäkeskuksia edustavat vastaajat) arvioivat Tapion roolia ja lisäarvoa näiden hyötyjen aikaansaajana.

**Vaikuttavuusarvioinnissa** tietoa kerätään Tapion ja metsäkeskusten sidosryhmiltä. Tätä varten on kehitetty oma sidosryhmäbarometri. Barometrillä hahmotetaan Tapion (joka on palvelusopimuksen mukaisesti palveluntuottaja) yhteiskunnallista merkitystä ja vaikuttavuutta. Samantyyppisellä barometrillä voitaisiin mitata myös metsäkeskusten vaikuttavuutta. Vaikuttavuusarvioinnista saadut tiedot tukevat samalla uusien palvelusopimusten tarvekartoitusta ja samalla käynnistyy koko arviointisykli uudestaan.

## 4.2 Yleiset johtopäätökset ja suositukset

Edellä kuvatut muutosehdotukset arviointijärjestelmän ja tähän lukeutuvien käytäntöjen osalta heijastavat seuraavia, yleisempiä projektin johtopäätöksiä ja suosituksia:

- Ehdottamamme projektiarvioinnin syklimalli kiinnittää erityishuomiota tarvekartoitukseen, asiakkuuden ja eri asiakastarpeiden täsmentämiseen, jatkuvuuteen ja aikajännteeseen. Näillä ulottuvuuksilla vaikutusketjujen tunnistaminen on hyödyllinen prosessi kaikille metsäosaajakentän toimijoille. Tässä suhteessa toivomme jatkossa tiiviimpää vuorovaikutusta eri toimijoiden ja organisaatioiden välillä.
- Sekä osaamisen laadun että vaikuttavuuden näkökulmasta osaamisen laaja-alaisuus ja aktiivinen keskustelu asiakaskunnan tarpeista ja niiden muutoksista on nähdäksemme tärkeä organisaatioiden kehittämisen osatekijä. Projektitasolla tätä voidaan vahvistaa asiantuntijapoolimallin kautta.
- Vaikuttavuuden mittarit ja menetelmät ovat monilla eri hallinnonaloilla aktiivisen kehittämistyön kohteena. Tässä suhteessa suosittelemme organisaatioille ja hallinnonaloille myös nykyistä useampia hallinnonalojen rajat ylittäviä vuorovaikutusmenettelyjä ja -käytäntöjä.
- Ehdottamamme arviointijärjestelmä ei ole tarkoitettu lopulliseksi ratkaisuksi tai vastaukseksi vaikuttavuuden ongelmiin, eikä se sitä voi ollakaan jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Projektimme oli ajallisesti ja sisällöllisesti rajattu ja arviointitoiminnan kehittäminen on huomattavaa pitkäjänteisyyttä vaativa prosessi. Vaikuttavuuden arviointimallia ei kehitetä yhdessä projektissa vaan se vaatii käyttöönoton,

testauksen ja pitkäjänteisen sitoutumisen. Arvioinnin kriteereiden tulee kyetä vastaamaan yhteiskunnasta nouseviin muutoksiin ja odotuksiin, liittyen sekä metsänhoidollisiin että laajempiin yhteiskunnallisiin (taloudellisiin, sosiaalisiin ja ympäristöön liittyviin muutoshaasteisiin). Näemme kuitenkin tärkeänä sen, että Tapio ja metsäkeskukset ovat projektin aikana välittäneet myönteisiä signaaleja projektisyklin juurruttamisen ja systemaattisen arviointitoiminnan käyttöönoton sekä vaikuttavuuden syvällisen pohdiskelun osalta. Vaihtoehtoisten arviointikäytäntöjen testaaminen, uusien toimintatapojen ennakkoluuloton arvioiminen ja hyvien kokemusten ja käytäntöjen välittäminen edellyttävät pro-aktiivista asennetta kaikilta toimijoilta.

## Lähteet

Boaz, A. (2002): ”Pro-active Evaluators: Enabling Research to be Useful, Usable and Used”, *Evaluation*, Vol. 8(4), 440–453.

Hansberger, A. (2001): ”What is the Policy Problem: Methodological Challenges in Policy Evaluation”, *Evaluation*, Vol. 7(1), 45–62.

Kertomusmenettelytyöryhmä (2002): *Kertomusmenettelyn kehittäminen eduskunnan valtion taloudenhoidon valvontatoimen osana*, Kertomusmenettelytyöryhmän mietintö 15.5.2002. Eduskunnan kanslian julkaisu 7/2002.

Koskenlinna, M. (2004): *Välittäjäorganisaatiot Suomessa – rakenteelliset haasteet*. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö.

Kuitunen, S ja Hyytinen, K. (2004): *Julkisten tutkimuslaitosten vaikutusten arviointi. Käytäntöjä, kokemuksia ja haasteita*. VTT Tiedotteita 2230. ISBN 951-38-6210-0; 951-38-6211-9 <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2004/T2230.pdf>

Kuntaliitto, sisäasianministeriö ja valtiovarainministeriö (2001): *Kohti julkisten palvelujen yhteistä arviointia. Keskustelualoite*. Helsinki: Kansallinen tuottavuusohjelma, Suomen Kuntaliitto, sisäasiainministeriö ja valtiovarainministeriö.

Maa- ja metsätalousministeriö (1999a): *Kansallinen metsäohjelma 2010*. Helsinki: Maa- ja metsätalousministeriö, MMM:n julkaisuja 2/1999

Maa- ja metsätalousministeriö (1999b): *Ehdotus metsäntutkimuslaitoksen rakenteellisesta kehittämisestä. Metla-työryhmän raportti*. Työryhmämuistio MMM 8/1999

Maa- ja metsätalousministeriö (2001): *Tapio-työryhmän muistio*, Luovutettu ministeriölle 30.4.2001.

Maa- ja metsätalousministeriö (2004): *Maa- ja metsätalousministeriön toimialan yhteiskunnalliset vaikuttavuustavoitteet ja toimenpiteet vuodelle 2005*. Dnro 5781/06/2004.

Metsäkeskukset (2004a). *Strategia 2005–2010*. Luonnosversio päivätty 30.11.2004.

Metsäkeskukset (2004b). *Asiakkuusohjelma versio 1.0*. (Hyväksytty johtajien kokouksessa 23.11.2004, Johtajien kommentit huomioitu neuvonnan ja viestinnän toimintoryhmässä 3.12.2004).

Mickwitz, P: "A Framework for Evaluating Environmental Policy Instruments, context, concepts and critical remarks", *Evaluation*. (Tulossa).

O'Sullivan, R. & D'Agostino, A. (2002): "Promoting Evaluation through Collaboration. Findings from Community-based Programs for Young Children and Their Families", *Evaluation* 8(3), 372–387.

Pawson, R. (2002): Evidence-based Policy: In Search of a Method", *Evaluation*, Vol. 8(2): 157–181.

Patton, Q.M. (2002): "A Vision of Evaluation that Strengthens Democracy", *Evaluation*, Vol. 8(1), 125–139.

Stähle, Smedlund & Köppä (2004): *Välittäjäorganisaatioiden rakenteelliset ja dynaamiset haasteet: osaselvitys innovatiivisesta johtamisesta monen toimijan verkostossa*. Osaselvitys Tiede- ja teknologianeuvoston arviointihankkeeseen välittäjäorganisaatioista.

Tapion Laatukäsikirja (2004): Projektityöohje, versio 2.1. Versio päivitetty 15.1. 2004. Metsätalouden kehittämiskeskus Tapio.

Valovirta, V. & Niinikoski, M. (2004): *Välittäjäorganisaatioiden toiminta fyysisesti etäällä sijaitsevien toimijoiden välillä. Esiselvitys valtion tiede- ja teknologianeuvostolle*. Helsinki: NetEffect.

Valtion keskushallinnon kehittämisen ministerityöryhmä (2001): *Valtion keskushallinnon uudistaminen*. Ministerityöryhmän loppuraportti kesäkuulta 2001. Helsinki: VM.

Valtiovarainministeriö (2003): *Parempaan tilivelvollisuuteen. Valtion tilinpäätösuudistuksen periaatteet*. Helsinki: Valtiovarainministeriö, Työryhmämuistioita 2/2003.





# Liite 1

## PROJEKTIN ENNAKKOARVIONTI

Projektin nimi \_\_\_\_\_

Minkä toimintoryhmän toteuttama projekti on kyseessä (ympyröi):

1. Viranomaistoiminto
2. Metsävaratieto
3. Luonnon- ja metsänhoito
4. Metsänparannus
5. Hallinto
6. Neuvonta ja tiedotus
7. Tietohallinto

### 1. PROJEKTIN TAVOITETASO

(5=erittäin paljon, 4=Paljon, 3=Jonkin verran, 2=Vähän, 1=EI lainkaan)

Onko projektin tarvetta kartoitettu systemaattisesti?  
Kuinka asiakaslähtöinen projekti on?

5 4 3 2 1

Miten perusteellisesti tarvekartoitus on toteutettu...  
metsäkeskuksissa  
sidosryhmien tai asiakkaiden keskuudessa (ml. MMM)

5 4 3 2 1

Kuinka perusteellisesti metsäkeskusten valmiuksia  
hyödyntää projektien tuloksia on kartoitettu?

5 4 3 2 1

Kuinka monen metsäkeskuksen arvioidaan ottavan projektin hyödyt käyttöön? \_\_\_\_\_  
Kuinka monen yksittäisen toimihenkilön arvioidaan ottavan projektin hyödyt käyttöön? \_\_\_\_\_

Millä aikavälillä projektin tuloksena syntyviä hyötyjä on odotettavissa?

5. välittömästi
4. alle vuoden sisällä
3. 1 – 2 vuoden sisällä
2. 3 – 5 vuoden sisällä
1. ...

Kuinka perusteellisesti projektin odotettuja hyötyjä on arvioitu  
suhteessa mahdollisiin riskeihin?

5 4 3 2 1

Onko projektin taustalla.....  
Muuttunut laki/ säädös  
Organisaatiomuutos  
Aiemman projektin käyttöönotto  
Suurempi jo priorisoitu hankekokonaisuus  
Sidosryhmien esiin nostama tarve  
Uusi tutkimustieto  
Oma mielenkiinto  
Metsäkeskusten henkilöstöltä tullut aloite  
Muu perusteltu tarve, mikä? \_\_\_\_\_

5 4 3 2 1

### Tavoiteasetanta

Ovatko projektin tavoitteet johdettavissa Metsäkeskusten strategiasta?  
Ovatko tavoitteet johdettavissa KMO:sta?  
Ovatko projektin tavoitteet riittävän selkeästi määritellyt?  
Kuinka kunnianhimoiset tavoitteet ovat?  
Kuinka selkeät mittarit tavoitteille on asetettu?  
Jos ei, niin miten mittareita tulisi kehittää? \_\_\_\_\_

5 4 3 2 1

## 2. PROJEKTIN VAIKUTTAUVUUS JA HYÖDYT

**Kuinka paljon projektilla pyritään vaikuttamaan seuraaviin tavoitteisiin?**

### Toimintaympäristöön kohdistuvia vaikutuksia

- Metsien puuntuotannollisen tilan paraneminen
- Metsien käyttöasteen nostaminen
- Metsien monimuotoisuuden lisääminen

5 4 3 2 1

### Asiakkaisiin kohdistuvia vaikutuksia

- Sähköisten asiointimahdollisuuksien parantaminen
- Neuvonnan asiakaslähtöisyyden ja laadun parantaminen
- Metsävaratietopalvelujen parantaminen

5 4 3 2 1

### Sisäisiä, omaan toimintaan kohdistuvia vaikutuksia

- Yhtenäisen toimintajärjestelmän parantaminen
- Kustannustehokkuuden parantaminen
- Osaamisen ja jatkuvan oppimisen kehittäminen

5 4 3 2 1

Muut vaikutukset? \_\_\_\_\_

### Onko projektilla seuraavia rahassa mitattavia hyötyjä?

- ostopanosten suhteen
- työpanosten suhteen
- myynnin lisääntymisen suhteen
- säästöjen suhteen

5 4 3 2 1

### Syntykö projektissa seuraavia negatiivisia vaikutuksia?

- Synergiaetujen menettäminen
- Negatiiviset henkilöstövaikutukset (esim. työilmapiiirin kannalta)
- Investoinneista aiheutuvat lisäkustannukset
- Kustannuksen noususta seuraava toiminnan supistaminen/tehostaminen
- Millaisia muita vaikutuksia projektista syntyy? \_\_\_\_\_

5 4 3 2 1

### Hyötyvätkö projektin tuloksista seuraavat toimijat?

- Metsäkeskukset
- Metsänhoitoyhdistykset
- Metsänomistajat
- Metsäpalveluyrittäjät
- Metsätyöntekijät
- METLA ja muut asiantuntijaorganisaatiot
- Toimialueen väestö
- Metsäteollisuus
- Koneyrittäjät
- MMM
- Ympäristötoimijat (YM, SYKE ja alueelliset ympäristökeskukset)
- Tapio
- Muut toimijat, mitkä? \_\_\_\_\_

5 4 3 2 1

## 3. PROJEKTIKUMPPANEIDEN SOVELTUVUUS

Miten tärkeänä pidätte seuraavien toimijoiden mukanaoloa, jotta projektiin saadaan valjastettua riittävä ja relevantti osaaminen?

- Tapion edustajat
- Metsäkeskusten asiantuntijat
- Mitkä Metsäkeskukset tai osaamisalat erityisesti? \_\_\_\_\_

5 4 3 2 1

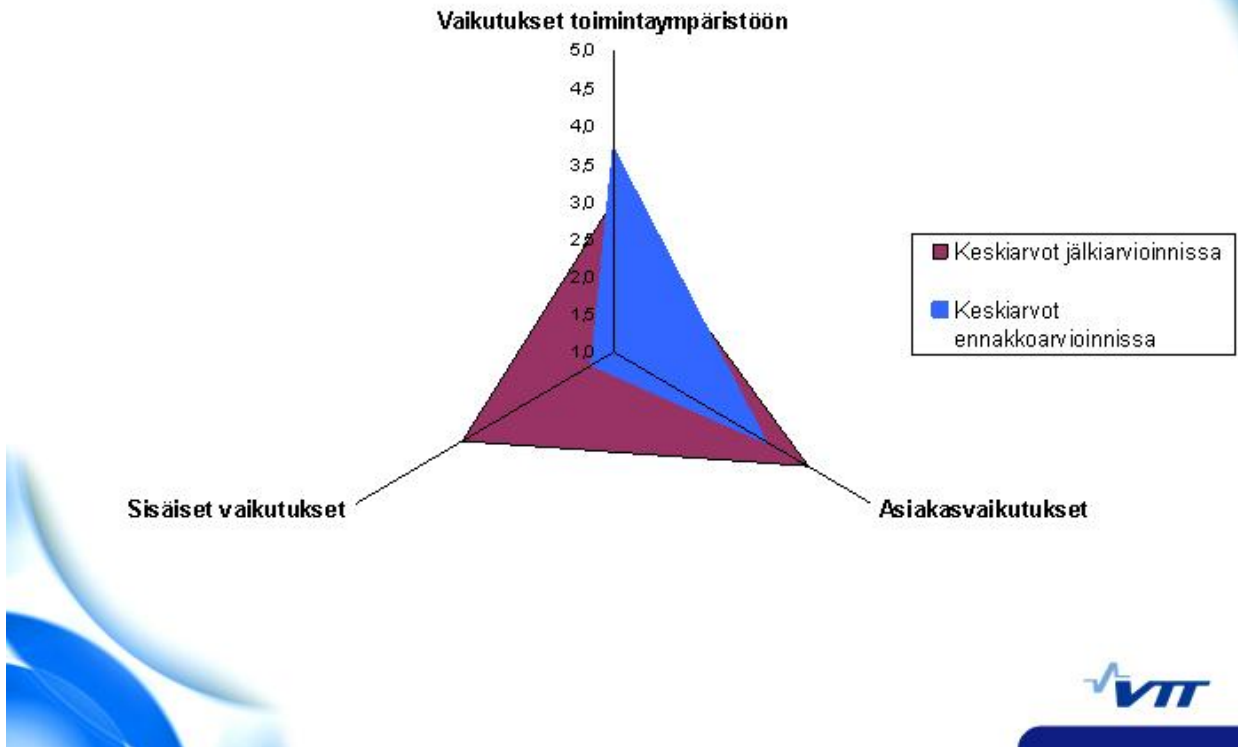
- YTY:n edustus
- Metsänhoitoyhdistykset
- Metsäyhtiöt
- Koneyrittäjät
- Metsäpalveluyrittäjät
- Metsänomistajat
- METLA
- MMM
- Ympäristötoimijat (YM, SYKE ja alueelliset ympäristökeskukset)
- Alihankkijat, jos niin mitkä? \_\_\_\_\_

### Tapion projektiin tuoma lisäarvo perustuu

- Erityisosaaminen
- Palvelujen toimivuus
- Hinta-laatusuhde
- Projektihallinnon osaaminen
- Monipuolisen osaamisen verkottaja
- Kyky ennakoida yhteiskunnan tarpeita
- Muuhun tekijään, mihin? \_\_\_\_\_

5 4 3 2 1

## Liite 2



- Metsäkeskusten johtajat tai ulkopuolinen asiantuntijapooli hyödyntävät "projektigiljotiinia" projektien valintavaiheessa
- Vaikutusulottuvuudet ja niitä kuvaavat mittarit valitaan metsäkeskusten yhteisen strategian mukaisesti. Oheisessa kuviossa näkyvät kolme ulottuvuutta perustuvat metsäkeskusten *2005–2010 strategialuonnokseen*.
- Ennakoarviointilomakkeessa kerätyistä hyöty- ja vaikuttavuuskysymysten pisteistä lasketaan keskiarvo, jonka mukaan ne sijoitetaan vaikutusulottuvuuksista muodostuvaan kuvioon. Kuvion pinta-alan suuruuden perusteella voidaan silmämääräisesti tai laskennallisesti arvioida projektien hyötyjä ja mahdollisia painotuksia. Lomakkeiden tallentaminen ja pisteiden lasku voidaan tehdä Excelissä.
- Jälkiarviointilomakkeella kerättyjen pisteiden avulla voidaan projektia tarkastella heti sen toteuttamisen jälkeen. Oheisen kuvan mukaisesti voidaan verrata projektin ennakoarvioinnissa ja jälkiarvioinnissa saamia pisteitä ja siten arvioida projektin onnistuneisuutta.



# Liite 3

## PROJEKTIN JÄLKIARVIONTI

Projektin nimi \_\_\_\_\_

### Millainen yhteys sinulla oli projektiin?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Projektin johtoryhmän jäsen  | <input type="checkbox"/> Projektiryhmän jäsen, asiakas |
| <input type="checkbox"/> Projektiryhmän jäsen (Tapio) | <input type="checkbox"/> Projektin tukiryhmän jäsen    |
| <input type="checkbox"/> Projektin rahoittaja         | <input type="checkbox"/> Muu – mikä? _____             |

### 1. PROJEKTIN TAVOITETASO

Miten projekti mielestäsi onnistui? Ole hyvä ja tee lyhyt sanallinen arvio projektin onnistumises-  
ta \_\_\_\_\_

Minkä toimintoryhmän toteuttama projekti on kyseessä (ympyröi):

Viranomaistoiminto

8. Metsävaratieto
9. Luonnon- ja metsänhoito
10. Metsänparannus
11. Hallinto
12. Neuvonta ja tiedotus
13. Tietohallinto

Mitkä ovat projektin tärkeimmät hyödyt? \_\_\_\_\_

Kuinka monta metsäkeskusta on ottanut projektin hyödyt käyttöön? \_\_\_\_\_

Kuinka monta yksittäistä toimihenkilöä on ottanut projektin hyödyt käyttöön? \_\_\_\_\_

Millä aikavälillä projektin tuloksena syntyviä hyötyjä on nähtävissä?

1. on jo nähtävissä
2. alle vuoden sisällä
3. 1 – 2 vuoden sisällä
4. 3 – 5 vuoden sisällä
5. ....

(5=erittäin paljon, 4=Paljon, 3=Jonkin verran, 2=Vähän, 1=EI lainkaan)

Kuinka onnistuneesti projektin odotettuja hyötyjä oli etukäteen arvioitu  
suhteessa mahdollisiin riskeihin?

5 4 3 2 1  
□ □ □ □ □

Miten paljon oletetut riskit lopulta vaikuttivat  
projektin onnistumiseen/epäonnistumiseen?

□ □ □ □ □

### Tavoiteasetanta

Olivatko projektin tulokset ja hyödyt Metsäkeskusten strategian mukaisia?

5 4 3 2 1  
□ □ □ □ □

Olivatko projektin tulokset ja hyödyt KMO:n mukaisia?

□ □ □ □ □

Olivatko projektin tavoitteet riittävän selkeästi määritellyt?

□ □ □ □ □

Kuinka kunnianhimoiset tavoitteet olivat?

□ □ □ □ □

Kuinka selkeät mittarit tavoitteille oli asetettu?

□ □ □ □ □

Jos ei, niin miten mittareita tulisi jatkossa kehittää? \_\_\_\_\_

## 2. PROJEKTIN VAIKUTTAVUUKSET JA HYÖDYT

### Kuinka paljon projektilla vaikutettiin seuraaviin tavoitteisiin?

	5	4	3	2	1
Toimintaympäristöön kohdistuvia vaikutuksia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Metsien puuntuotannollisen tilan paraneminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Metsien käyttöasteen nostaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Metsien monimuotoisuuden lisääminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Asiakkaisiin kohdistuvia vaikutuksia

	5	4	3	2	1
Sähköisten asiointimahdollisuuksien parantaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neuvonnan asiakaslähtöisyyden ja laadun parantaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Metsävaratietopalvelujen parantaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Sisäisiä, omaan toimintaan kohdistuvia vaikutuksia

	5	4	3	2	1
Yhtenäisen toimintajärjestelmän parantaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kustannustehokkuuden parantaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaamisen ja jatkuvan oppimisen kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Muut vaikutukset? \_\_\_\_\_

### Oliko projektilla seuraavia rahassa mitattavia hyötyjä?

	5	4	3	2	1
- ostopanosten suhteen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- työpanosten suhteen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- myynnin lisääntymisen suhteen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- säästöjen suhteen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Syntyikö projektissa seuraavia negatiivisia vaikutuksia?

	5	4	3	2	1
Synergiaetujen menettäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Negatiiviset henkilöstövaikutukset (esim. työilmapiiirin kannalta)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investoinneista aiheutuvat lisäkustannukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kustannuksen noususta seuraava toiminnan supistaminen/tehostaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mahdolliset muut vaikutukset? _____					

### Hyötyivätkö projektin tuloksista seuraavat toimijat?

	5	4	3	2	1
Metsäkeskukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Metsänhoitoyhdistykset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Metsänomistajat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Metsäpalveluyrittäjät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Metsätyöntekijät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
METLA ja muut asiantuntijaorganisaatiot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimialueen väestö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Metsäteollisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koneyrittäjät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MMM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ympäristötoimijat (YM, SYKE ja alueelliset ympäristökeskukset)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tapio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muut toimijat, mitkä? _____					

## 3. PROJEKTIKUMPPANEIDEN SOVELTUVUUS

Miten tärkeänä pidätte seuraavien projektityöskentelyyn osallistuneiden toimijoiden roolia projektin onnistumisen kannalta?

	5	4	3	2	1
Tapion edustajat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Metsäkeskusten asiantuntijat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitkä Metsäkeskukset tai osaamiset erityisesti? _____					

YTY:n edustus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Metsänhoitoyhdistykset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Metsäyhtiöt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koneyrittäjät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Metsäpalveluyrittäjät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Metsänomistajat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
METLA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MMM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ympäristötoimijat (YM, SYKE ja alueelliset ympäristökeskukset)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alihankkijat, jos niin mitkä? _____					

Miten hyvin Tapio onnistui palvelun tuottajana seuraavilla ulottuvuuksilla?

	5	4	3	2	1
Erityisosaaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palvelujen toimivuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hinta-laatusuhde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
projektihallinnon osaaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Monipuolisen osaamisen verkottaja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kyky ennakoida yhteiskunnan tarpeita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muu, mihin? _____					

# Liite 4

## Asiakashyötyjen arviointi

Vastaajan tausta (ympyröi)<sup>4</sup>

1. Metsäkeskus
2. Metsänhoitoyhdistys
3. Metsänomistaja
4. Metsäpalveluyrittäjä
5. Metsäyöntekijä
6. METLA tai muu asiantuntijaorganisaatio
7. Toimialueen väestö
8. Metsäteollisuus
9. Koneyrittäjä
10. MMM
11. Ympäristötoimija (YM, SYKE, alueellinen ympäristökeskus)
12. Tapio
13. Muu toimija, mikä? \_\_\_\_\_

Syntyikö projektissa seuraavia vaikutuksia ja hyötyjä? Mikäli edustat muuta kuin Metsätalouden kehittämiskeskus Tapiota, arvioi myös Tapion lisäarvoa projektin lopputuloksen kannalta asteikolla 1 – 5, jossa 5= erittäin suuri, 4 = suuri, 3 = melko suuri, 2 = ei kovin suuri, 1 = ei ollenkaan suuri 0 = ei relevantti/ei osaa sanoa

1. Projekti edisti KMO:n tavoitteiden parempaa toteutumista?
  - a. kyllä
  - b. ei
2. Edistikö projekti metsien puuntuotannollisen tilan paranemista?
  - a. kyllä
  - b. ei
3. Edistikö projekti metsien käyttöasteen nousua
  - a. kyllä
  - b. ei
4. Edistikö projekti metsien monimuotoisuuden lisääntymistä?
  - a. kyllä
  - b. ei
5. Edistikö projekti sähköisten asiointimahdollisuuksien paranemista?
  - a. kyllä
  - b. ei
6. Edistikö projekti neuvonnan asiakaslähtöisyyden ja laadun paranemista?
  - a. kyllä
  - b. ei
7. Edistikö projekti metsävaratietopalvelujen paranemista
  - a. kyllä
  - b. ei
8. Paransiko projekti toimintajärjestelmän yhtenäisyyttä?
  - a. kyllä
  - b. ei
9. Paransiko projekti toiminnan kustannustehokkuutta?
  - a. kyllä
  - b. ei
10. Kehittikö projekti osaamista ja jatkuvaa oppimista?
  - a. kyllä
  - b. ei

<sup>4</sup> Mikä vastaaja edustaa tiettyjä organisaatioita ts. tuntee Tapion rooli projekteissa eikä edusta Tapiota → ainoastaan siinä tapauksessa vastataan alla olevissa kysymyksissä myös Tapion roolia ja lisäarvoa koskeviin kysymyksiin.

11.	Syntyikö projektin tuloksena uusia tai parannettuja tuotteita tai palveluita? (a) kyllä (b) ei <sup>5</sup> Jos kyllä, miten tärkeä oli Tapion rooli näiden syntymisessä?	5	4	3	2	1
12.	Syntyikö projektin tuloksena uusia tai parannettuja toimintatapoja tai yhteistyömuotoja? (a) kyllä (b) ei Jos kyllä, miten tärkeä oli Tapion rooli näiden syntymisessä?	5	4	3	2	1
13.	Käytettiinkö hankkeessa uusinta tutkimustietoa? (a) kyllä (b) ei Mikä oli tutkimustiedon hyödyntämisen merkitys koko projektin onnistumisen ja tulosten kannalta?	5	4	3	2	1
14.	Projektin merkitys oman tietopohjamme ja osaamisemme kehittämisen kannalta oli...	5	4	3	2	1
15.	Tutkimus- ja kehitystoimintamme nopeutui/tehostui 1.kyllä 2.ei Tapion merkitys kehittämistoiminnan tehostumisessa	5	4	3	2	1
16.	Projektin seurauksena syntyi euromääräisesti mitattavia hyötyjä/säästöjä? 1.kyllä 2.ei Tapion merkitys näiden säästöjen syntymisessä oli...	5	4	3	2	1
17.	Suunnittelu- ja tiedonhallintamenetelmämme paranivat 1.kyllä 2.ei Tapion merkitys tämän kannalta oli...	5	4	3	2	1
18.	Projektin seurauksena kilpailukykyämme parani 1.kyllä 2.ei Tapion merkitys tämän kannalta oli...	5	4	3	2	1
19.	Projekti edisti markkinointiamme/näkyvyyttämme/profiiliamme 1.kyllä 2.ei Tapion merkitys tämän kannalta oli...	5	4	3	2	1
20.	Yhteistyö toimialan sisällä lisääntyi 1.kyllä 2.ei Tapion merkitys tämän kannalta oli...	5	4	3	2	1
21.	Projektin ansiosta saimme lisää alueellisia/kansainvälisiä kontakteja 1.kyllä 2.ei Tapion merkitys tämän kannalta oli...	5	4	3	2	1

<sup>2</sup> ks. footnote 1



22. Projektin ansiosta yhteistyö yliopistojen ja muiden tutkimuslaitosten kanssa lisääntyi

- 1.kyllä
- 2.ei

Tapion merkitys tämän kannalta oli...

5 4 3 2 1

---

23. Projektin ansiosta syntyi uusia asiakas- tai alihankintasuhteita?

- 1.kyllä
- 2.ei

Tapion merkitys tämän kannalta oli...

5 4 3 2 1

---

24. Projektin seurauksena arvostuksemme kansallisesti (ja/tai kansainvälisesti) lisääntyi

- 1.kyllä
- 2.ei

Tapion merkitys tämän kannalta oli...

5 4 3 2 1

---

25. Millaisia muita hyötyjä, jos joitakin, organisaatiolenne on koitunut Tapion kanssa tekemästänne yhteistyöstä?

---

---

---

---

26. Kun ajattelet projektin tuloksia, miten korkeaksi arvioit tuloksen uutuusasteen? Arvioi syntyneen/ syntyvän tuloksen uutuusastetta organisaatiosi näkökulmasta? Tulos on ...

- 1) täysin uusi
- 2) merkittävä parannus
- 3) melko vähäinen parannus

27. Onko toteutettu projekti ollut

- 1) palveluprojekti
- 2) tietohallintaprojekti
- 3) koulutustilaisuus tms.
- 4) joku muu, mikä? \_\_\_\_\_



# Liite 5

## Sidosryhmäbarometri

Seuraavassa luetellaan erilaisia asioita Tapion roolista. Kerro jokaisen kohdalla mielipiteesi edustamasi organisaation näkökulmasta siitä, miten merkittävänä pidät Tapion roolia kyseisten yhteisten asioiden edistäjänä yhteiskunnassamme. Käytä asteikkoa 5 – 1, jossa 5=erittäin merkittävä, 4=melko merkittävä, 3=ei merkittävä muttei merkityksetönkään, 2=ei kovin merkittävä, 1=ei lainkaan merkittävä Voit tarvittaessa valita myös vaihtoehdon 0=asia ei ole relevantti organisaatiomme (/yrityksemme, laitoksemme tms.) näkökulmasta.

1. Tapion rooli kansallisen metsäpolitiikan toteuttajana on
  - 5.erittäin merkittävä
  - 4.melko merkittävä
  - 3.ei merkittävä, muttei merkityksetönkään
  - 2.ei kovin merkittävä
  - 1.ei lainkaan merkittävä
  - 0.asia ei ole relevantti meidän näkökulmastamme
2. Tapion rooli metsänhoidon laadun parantajana on
  - 5.erittäin merkittävä
  - 4.melko merkittävä
  - 3.ei merkittävä, muttei merkityksetönkään
  - 2.ei kovin merkittävä
  - 1.ei lainkaan merkittävä
  - 0.asia ei ole relevantti meidän näkökulmastamme
3. Tapion merkitys hyvän puuntuotannollisen tilan parantamisessa on
  - 5.erittäin merkittävä
  - 4.melko merkittävä
  - 3.ei merkittävä, muttei merkityksetönkään
  - 2.ei kovin merkittävä
  - 1.ei lainkaan merkittävä
  - 0.asia ei ole relevantti meidän näkökulmastamme
4. Tapion merkitys korkean puuntuotannollisen käyttöasteen saavuttamisessa on
  - 5.erittäin merkittävä
  - 4.melko merkittävä
  - 3.ei merkittävä, muttei merkityksetönkään
  - 2.ei kovin merkittävä
  - 1.ei lainkaan merkittävä
  - 0.asia ei ole relevantti meidän näkökulmastamme
5. Tapion merkitys metsäluonnon monimuotoisuuden turvaamisessa
  - 5.erittäin merkittävä
  - 4.melko merkittävä
  - 3.ei merkittävä, muttei merkityksetönkään
  - 2.ei kovin merkittävä
  - 1.ei lainkaan merkittävä
  - 0.asia ei ole relevantti meidän näkökulmastamme
6. Tapion rooli metsäosaamisen korkean tason tukemisessa
  - 5.erittäin merkittävä
  - 4.melko merkittävä
  - 3.ei merkittävä, muttei merkityksetönkään
  - 2.ei kovin merkittävä
  - 1.ei lainkaan merkittävä
  - 0.asia ei ole relevantti meidän näkökulmastamme

7. Tapion rooli aluekehityksen sekä alueiden kasvun ja hyvinvoinnin edistäjänä
  - 5.erittäin merkittävä
  - 4.melko merkittävä
  - 3.ei merkittävä, muttei merkityksetönkään
  - 2.ei kovin merkittävä
  - 1.ei lainkaan merkittävä
  - 0.asia ei ole relevantti meidän näkökulmastamme
8. Tapion rooli metsäalan standardien ja normien valmisteluun osallistujana
  - 5.erittäin merkittävä
  - 4.melko merkittävä
  - 3.ei merkittävä, muttei merkityksetönkään
  - 2.ei kovin merkittävä
  - 1.ei lainkaan merkittävä
  - 0.asia ei ole relevantti meidän näkökulmastamme
9. Tapion rooli metsäalan standardien ja normien välittäjänä Metsäkeskuksille ja edelleen metsänomistajille
  - 5.erittäin merkittävä
  - 4.melko merkittävä
  - 3.ei merkittävä, muttei merkityksetönkään
  - 2.ei kovin merkittävä
  - 1.ei lainkaan merkittävä
  - 0.asia ei ole relevantti meidän näkökulmastamme
10. Tapion rooli metsäalan tiedonkeruun tehostajana ja edistäjänä
  - 5.erittäin merkittävä
  - 4.melko merkittävä
  - 3.ei merkittävä, muttei merkityksetönkään
  - 2.ei kovin merkittävä
  - 1.ei lainkaan merkittävä
  - 0.asia ei ole relevantti meidän näkökulmastamme
11. Tapion rooli metsäalan koulutuksen tarjoajana
  - 5.erittäin merkittävä
  - 4.melko merkittävä
  - 3.ei merkittävä, muttei merkityksetönkään
  - 2.ei kovin merkittävä
  - 1.ei lainkaan merkittävä
  - 0.asia ei ole relevantti meidän näkökulmastamme
12. Tapion rooli yhteiskunnallisen päätöksenteon tukemisessa metsäpolitiikan alalla
  - 5.erittäin merkittävä
  - 4.melko merkittävä
  - 3.ei merkittävä, muttei merkityksetönkään
  - 2.ei kovin merkittävä
  - 1.ei lainkaan merkittävä
  - 0.asia ei ole relevantti meidän näkökulmastamme
13. Tapion rooli kansallisten strategioiden ja lainsäädännön valmisteluun osallistujana metsäkysymyksissä
  - 5.erittäin merkittävä
  - 4.melko merkittävä
  - 3.ei merkittävä, muttei merkityksetönkään
  - 2.ei kovin merkittävä
  - 1.ei lainkaan merkittävä
  - 0.asia ei ole relevantti meidän näkökulmastamme

14. Tapion rooli kansallisten strategioiden ja lainsäädännön valmisteluun osallistujana ympäristöön liittyvissä kysymyksissä
- 5.erittäin merkittävä
  - 4.melko merkittävä
  - 3.ei merkittävä, muttei merkityksetönkään
  - 2.ei kovin merkittävä
  - 1.ei lainkaan merkittävä
  - 0.asia ei ole relevantti meidän näkökulmastamme

15. Millaisia muita yhteiskunnallisia hyötyjä, jos joitakin, Tapion toiminnalla mielestäsi on?

---

---

16. Onko Tapion toiminnassa jotakin sellaista, joka estää hyötyjen syntymistä organisaatiollenne? Jos kyllä, mitä?

---

---

17. Entä onko Tapion toiminnassa jotakin sellaista, joka estää hyötyjen syntymistä yhteiskunnalle? Jos kyllä, mitä?

---

---

18. Uskotteko yhteistyön organisaationne ja Tapion välillä lähivuosina
- 1) lisääntyvän
  - 2) vähenevän
  - 3) pysyvän nykyisellä tasolla

**Arvioikaa vielä lopuksi seuraavia Tapiota koskevia väittämiä asteikolla 5 – 1, jossa 5= täysin samaa mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 2= jossain määrin eri mieltä, 1= täysin eri mieltä.**

19. Tapio on johtava kestävä metsätalouden kehittäjä Suomessa
- 5.täysin samaa mieltä
  - 4.jossakin määrin samaa mieltä
  - 3.ei samaa eikä eri mieltä
  - 2.jossakin määrin eri mieltä
  - 1.täysin eri mieltä

20. Tapio hyödyntää uusinta tutkimusosaamista
- 5.täysin samaa mieltä
  - 4.jossakin määrin samaa mieltä
  - 3.ei samaa eikä eri mieltä
  - 2.jossakin määrin eri mieltä
  - 1.täysin eri mieltä

21. Tapion palvelut ovat hyvin saatavilla
- 5.täysin samaa mieltä
  - 4.jossakin määrin samaa mieltä
  - 3.ei samaa eikä eri mieltä
  - 2.jossakin määrin eri mieltä
  - 1.täysin eri mieltä

22. Tapion palvelut vastaavat monipuolisesti erilaisten metsänomistaja-asiakkaiden tarpeisiin
- 5.täysin samaa mieltä
  - 4.jossakin määrin samaa mieltä
  - 3.ei samaa eikä eri mieltä
  - 2.jossakin määrin eri mieltä
  - 1.täysin eri mieltä

23. Tapion palvelujen hinnoittelu on läpinäkyvää ja hyvin perusteltua
- 5.täysin samaa mieltä
  - 4.jossakin määrin samaa mieltä
  - 3.ei samaa eikä eri mieltä
  - 2.jossakin määrin eri mieltä
  - 1.täysin eri mieltä
24. Tapio hyödyntää palveluissaan riittävän monipuolista tutkimusosaamista
- 5.täysin samaa mieltä
  - 4.jossakin määrin samaa mieltä
  - 3.ei samaa eikä eri mieltä
  - 2.jossakin määrin eri mieltä
  - 1.täysin eri mieltä
25. Tapio ennakoi joustavasti yhteiskunnan ja markkinoiden muuttuvia tarpeita suhteessa metsätalouteen
- 5.täysin samaa mieltä
  - 4.jossakin määrin samaa mieltä
  - 3.ei samaa eikä eri mieltä
  - 2.jossakin määrin eri mieltä
  - 1.täysin eri mieltä
26. Tapio ennakoi joustavasti asiakaskunnan muuttuvia tarpeita suhteessa metsätalouteen
- 5.täysin samaa mieltä
  - 4.jossakin määrin samaa mieltä
  - 3.ei samaa eikä eri mieltä
  - 2.jossakin määrin eri mieltä
  - 1.täysin eri mieltä
27. Tapio on dynaaminen ja uusiutumiskykyinen asiantuntijaorganisaatio
- 5.täysin samaa mieltä
  - 4.jossakin määrin samaa mieltä
  - 3.ei samaa eikä eri mieltä
  - 2.jossakin määrin eri mieltä
  - 1.täysin eri mieltä
28. Tapio edistää Suomen metsätalouden ja elinkeinoelämän kilpailukykyä
- 5.täysin samaa mieltä
  - 4.jossakin määrin samaa mieltä
  - 3.ei samaa eikä eri mieltä
  - 2.jossakin määrin eri mieltä
  - 1.täysin eri mieltä
29. Tapio on luotettava toteuttaja tilaajien ideoille
- 5.täysin samaa mieltä
  - 4.jossakin määrin samaa mieltä
  - 3.ei samaa eikä eri mieltä
  - 2.jossakin määrin eri mieltä
  - 1.täysin eri mieltä
30. Tapion toiminta on yhteiskunnallisesti vastuullista
- 5.täysin samaa mieltä
  - 4.jossakin määrin samaa mieltä
  - 3.ei samaa eikä eri mieltä
  - 2.jossakin määrin eri mieltä
  - 1.täysin eri mieltä

## VTT WORKING PAPERS

### VTT TEKNOLOGIAN TUTKIMUS – VTT TEKNOLOGISTUDIER – VTT TECHNOLOGY STUDIES

- 3 Kivisaari, Sirkku, Saranummi, Niilo & Parvinen, Petri. Vanhusten palvelut Espoossa. Kehittämisen lähtökohdat juurruttamalla. 2004. 59 s. + liitt. 2 s.
- 8 Ebersberger, Bernd. The Use and Appreciation of Knowledge-Intensive Service Activities in Traditional Industries. 2004. 31 p.
- 9 Ebersberger, Bernd. Labor Demand Effect of Public R&D Funding. 2004. 26 p.
- 17 Lähteenmäki-Smith, Kaisa, Hyytinen, Kirsi & Konttinen, Jari. Vaikuttavuutta metsäosaamiseen. Tapauksena metsäkeskusten ja Metsätalouden kehittämiskeskus Tapion palvelusopimus. 2005. 47 s. + liitt. 12 s.