



OSALLISTAVAN METSÄNHOIDON OPAS



Opas toteutettiin yhteistyössä Robinwood Plus projektin kumppanialueiden kanssa:
Liguria ja Calabria (Italia), Kainuu, Haghita (Romania)
ja Limousin (Ranska) yhteistyössä Proparkin kanssa:
erityiskiitoksin Alina IONIȚĂ, Erika STANCIU ja Tiberiu CHIRICHEȘ.



Oppaan soveltaminen ROBINWOOD PLUS -projektissa

INTERREG IV C -ohjelmaan kuuluva Robinwood Plus on eurooppalaisen yhteistyön miniohjelma, johon osallistuu viisi kumppanialuetta neljästä jäsenvaltiosta: Liguria ja Calabria Italiasta, Hargita Romaniasta, Kainuu Suomesta ja Limousin Ranskasta. ROBINWOOD PLUS -projekti käynnistettiin vuoden 2010 tammikuussa 48 kuukaudeksi, ja sen rahoituksesta ovat vastanneet EAKR (Euroopan aluekehitysrahasto) ja kumppanialueet.

Projektin pää tavoitteena on piristää ja parantaa maaseudun taloutta ja yhteisöjä edistämällä ja kehittämällä metsien monikäyttöä EU:n metsätalouden toimintasuunnitelman ja kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti. Tavoitteen saavuttamiseksi kumppanit ottivat projektin toimintoihin ja kokemusten vaihtoon mukaan yli 20 paikallista edunsaajaa, kuten alueellisia puistoja, paikallishallintoja, yliopistoja, tutkimuslaitoksia, kehitysvirastoja ja yhteenliittymiä, jotka toteuttivat viisi osaprojektia seuraavilla aloilla: ympäristökasvatus, metsäsuunnittelu ja metsänhoito, paikallisen puun ja muiden kuin puutuotteiden markkinointi, biodiversiteetti ja biomassa sekä kestävä matkailu metsäalueilla.

Lisätietoja projektista on saatavilla osoitteesta: www.robinwoodplus.eu

Yhtenä projektin viidestä teema-alueesta oli hallintotavan parantaminen ja osallistavan lähestymistavan edistäminen metsänhoidossa. Kaikki projektikumppanit (vaikkakin eri sovellustasoilla) pitivät osallistavaa metsäsuunnittelua kestävän maankäytön alalla julkisen hallinnon yleisvälineenä, jolla puututaan kaikkiin kysymyksiin kerralla mukana olevien paikallisten sidosryhmien kanssa. Tässä yhteydessä näitä suuntaviivoja pidettiin keinona vaihtaa parhaita käytäntöjä, kehittää yhteiset menettelytavat laadukkaasti osallistavan metsäsuunnittelun käyttöönottoon ja laatia yhteinen suositus EU:n politiikaksi, jossa otetaan huomioon osallistava metsänhoito ja jossa tuetaan sen kehittämistä.

Tämä opas laadittiin projektiin osallistuneiden Ranskan, Suomen, Italian ja Romanian panosta hyödyntäen ja niiden taustat huomioon ottaen. Nämä maat eroavat suuresti siinä, miten ne ovat soveltaneet osallistavia lähestymistapoja metsänhoitoon: Suomen ja Ranskan kaltaisilla mailla on tässä asiassa pitkät perinteet, kun taas Romania, samoin kuin suurin osa Itä-Euroopan maista, on vasta alkanut harkita sidosryhmien osallistumista metsänhoitoon. Koska kansallisen tason olosuhteissa on suuria eroja ja jokaisessa maassa sovelletaan erilaisia metsänhoitojärjestelyjä, suuntaviivojen laatiminen koko Euroopan metsänhoitajille on haastavaa. Tästä syystä suuntaviivat laadittiin lopulta yleiseksi välineeksi, jota voidaan käyttää maiden erilaisissa konteksteissa ja tilanteissa mutta joka todennäköisesti on hyödyllinen lähinnä niille, jotka ovat jo hieman paneutuneet osallistavaan metsänhoitoprosessiin ja ryhtyneet joihinkin toimenpiteisiin, sekä niille, jotka ovat halukkaita kehittämään lähestymistapojaan.

SISÄLLYSLUETTELO

Lyhenneluettelo	6
JOHDANTO	7
Opas.....	8
OSA I: TEOREETTINEN TAUSTA.....	9
Mitä osallistuminen on?	9
Osallistavan metsänhoidon periaatteet ja perusteet.....	9
Osallistumisen hyödyt ja kustannukset.....	10
Osallistuminen konfliktien hallintakeinona	12
Osallistavien lähestymistapojen rajoitukset ja riskit.....	12
Vinkkejä onnistuneeseen osallistavaan prosessiin.....	13
Osallistumismuodot	14
OSA II: METSÄNHOITOPROSESSI JA SIDOSRYHMIEN OSALLISTUMINEN.....	16
I. Tutkimus- ja diagnosointivaihe	18
II. Suunnitteluvaihe	21
III. Toteutus- ja seurantavaihe	23
IV. Arviointivaihe	25
OSA III: OSALLISTAVAN METSÄNHOIDON SUUNNITTELU	26
VAIHE 1: Sidosryhmäanalyysi.....	27
VAIHE I: Sidosryhmän tunnistaminen.....	27
VAIHE II: Sidosryhmäanalyysi	31
VAIHE 2: Sidosryhmien metsänhoidon mukanaolosuunnitelman kehittäminen.....	35
Osallistumistaulukko.....	35
VAIHE 3: Osallistumisen edistymisen seuranta ja arviointi	39
OSA IV: ESIMERKKEJÄ PARHAISTA KÄYTÄNNÖISTÄ.....	42
Metsäjohtajien tuki paikallisyhteisöjen koulutustason parantamiselle Romaniassa	42
Tukiohjelma metsikköjen kehittämiseksi –Ranska	42
Alueellinen puuenergian hankintasuunnitelma – Ranska, Limousinin alue.....	44
Maaseudun teiden maisemanhallinta metsäympäristössä, Ranskassa, Limousinin alue	45
Metsäenergian tuotannon sosiaalisen vaikutuksen arviointi Suomessa	46
Osallistava lähestyminen maaseudun kehittämisen suunnitteluun Italiassa	48
Alueellisen metsänhoidon suunnittelu Liguriassa, Italiassa.....	50
Osallistava metsänhoito hydrologisten riskien estämiseksi Liguriassa, Italiassa	51
SANASTO	53
Loppuhuomautukset.....	55

LYHENNELUETTELO

ADR = vaihtoehtoinen riidanratkaisu
CBD = biologista monimuotoisuutta koskeva yleissopimus
YLH = yhteisöpohjainen luonnonvarojen hallinta
CF = yhteisömetsätalous
YVA = ympäristövaikutusten arviointi
FAO = YK:n elintarvike- ja maatalousjärjestö
FMP = metsänhoitosuunnittelu
FSC = Hyvän metsänhoidon neuvosto
HNVF = luonnonvaroiltaan arvokkaat metsäalueet
ICDP = yhdistetty suojelu- ja kehityshanke
JFM = yhteismetsänhoito
MP = hoitosuunnitelma
NGO = kansalaisjärjestö
NTFP = muut metsätaloustuotteet kuin puu
PA = suojelualue
PFM = osallistava metsänhoito
SFM = kestävä metsänhoito
SVA = sosiaalisten vaikutusten arviointi

JOHDANTO

Osallistava lähestymistapa metsänhoitoon

Metsät tarjoavat perustan hyvin monimuotoisille palveluille, joten ne ovat merkittäviä resursseja paikallisyhteisöille ja koko yhteiskunnallemme. Monien yhteisöjen toimeentulo riippuu metsästä, ja yhteiskunta on riippuvainen metsän ekosysteemipalveluista: tästä syystä metsien ja niiden toimintojen ylläpito on olennaista ja edellyttää kestävää hoitoa, jossa sosiaaliset, taloudelliset ja ekologiset ulottuvuudet yhdistetään hyvän hallintojärjestelmän avulla ja joka perustuu kaikkien asiaankuuluvien sidosryhmien osallistumiseen.

"Yhteistoiminnallisen metsänhoidon käsitettä alettiin käyttää 1980-luvun alkupuolella. Nykyään se käsittää monia erilaisia lähestymistapoja, joihin kuuluvat muun muassa yhteismetsänhoito (JFM), yhteismetsätalous (CF), yhdistetty suojele- ja kehityshanke (ICDP), yhteisöpohjainen luonnonvarojen hallinta (YLH) ja osallistava metsänhoito (PFM). Vaikka nämä lähestymistavat saattavat erota erityistavoitteiltaan, niillä on myös yhteisiä piirteitä, jotka liittyvät luonnonvaroista saatavan hyödyn jakamiseen ja/tai määräysvallan delegointiin valtiollisilta toimijoilta paikallisyhteisöjen toimijoille".

Osallistava lähestymistapa metsänhoitoon ei ole uusi käsite, vaan sen historia ulottuu lähes kolmen vuosikymmenen päähän. Lähestymistapa tuli voimakkaasti esille vuonna 1992 järjestetyn maailman huippukokouksen myötä, jossa tuettiin laajempia toimia luonnonvarojen osallistavan hoidon puolesta. Siitä lähtien monet ryhmät kansalaisjärjestöistä ja yhteisöistä metsänkäyttäjiin, tutkijoihin ja hallituksiin ovat kannattaneet tätä lähestymistapaa. Vaikka kansainväliset järjestöt ja vahvat toimijat, kuten Maailmanpankki, lobbaavat ja tukevat osallistavan metsänhoidon käyttöönottoa, osallistavan

lähestymistavan tulkinta ja soveltaminen on edelleen hajanaista ja ristiriitaista. Tämä johtuu niiden olosuhteiden erilaisuudesta, joissa sitä pitäisi soveltaa, ja siitä, ettei sen soveltamiseen ole riittävästi resursseja ja tietoa.

Koska suuri osa (60 %) metsistä on yksityisomistuksessa, maanomistus on yhä pirstaloituneempaa ja metsäpolitiikka on monimutkaista ja hajanaista, Euroopan unionin metsästrategiassa vuodelle 2020 tunnustetaan, että on tärkeää ottaa sidosryhmät mukaan monimuotoisen, yhdenmukaisen ja kestävän metsänhoidon varmistamiseksi. Lisäksi Euroopan unioni sitoutuu kiinnittämään tähän asiaan erityishuomiota.

Kasvava kiinnostus metsäsuunnitteluun juontaa juurensa lisääntyneestä tietoisuudesta siitä, että metsäalueet eivät ole strategisia vain niiden taloudellisten resurssien vuoksi, vaan ne toimivat myös ympäristöön liittyvien ja sosiaalisten käytäntöjen alkuunpanijoina. "Monikäyttöisen" metsän edistämisen ja kehittämisen viitataan metsäsuunnittelun parantamiseen erityisesti hallintonaikakulmasta, jotta voidaan varmistaa tasapaino metsän erilaisten käyttötarjoitusten välillä. Osallistavan lähestymistavan tavoitteena on ottaa kaikki metsän käyttäjät mukaan metsän hoitoa, käyttöä ja suojelua koskevaan päätöksentekoon.

Osallistava lähestymistapa onkin prosessi, jossa edunsaajilla on tärkeä asema toimien suunnittelussa ja toteuttamisessa: tämä on vallanjaon lähestymistapa, jossa pyritään määrittelemään kunkin kumppanin vastuut toimien hallinnoinnissa ja seurannassa. Se antaa ihmisille mahdollisuuden vaikuttaa siihen, miten heidän kehityksensä taustalla olevia resursseja hallinnoidaan, ja mahdollistaa luonnonvarojen keskitetyn suunnittelun, joka tarjoaa suuremman panoksen maaseudun kehittämiseen.

Keskeistä on **kertoa perinteisille metsänhoitajille osallistavan metsänhoidon hyödyistä tai vakuuttaa heidät niistä.**

Opas

Vaikka esitetty hoitosykli on yleisluontoinen ja sopii mihin tahansa tilanteeseen, metsänhoidon erityispiirteiden vuoksi on haasteellista, millaisten vaiheiden ja toimien avulla sidosryhmät voidaan saada tehokkaasti osallistumaan hoitosykliin: metsänhoidon suunnitteluvaiheessa Euroopan maiden välillä on eniten yhtäläisyyksiä, joten se tarjoaa hyvän yleiskuvan osallistavasta prosessista, kun taas toteutusvaiheessa jokaisen maan tai jopa jokaisen metsänhoitajan on nähtävä vaivaa suositusten mukauttamiseksi konkreettisiin tilanteisiin. Tästä syystä opas ei tarjoa yksityiskohtaisia kuvauksia välttämättä edes esimerkkien tasolla kaikista suositelluista, metsänhoidossa vallitseviin erilaisiin puitteisiin mukautetuista toimista, sillä tämä olisi vaatinut erillisen projektin, jonka tavoitteena olisi ollut suositella mukautettuja suuntaviivoja kullekin maalle tai ainakin maaryhmille, joilla on samanlainen lainsäädäntö sekä hallinnolliset rakenteet ja prosessit.

Tarkoitus ja käyttö

Tämä opas on tarkoitettu käytännön välineeksi niille, jotka vastaavat metsänhoidosta ja voivat tässä asemassa tehdä aloitteita sekä koordinoita ja kehittää osallistavaa metsänhoitoa, joka edesauttaa merkittävämmiin maaseudun kehittämistä ja yleisesti maaseutuyhteisöjen kestävä kehitystä.

Suuntaviivojen tavoitteena on tarjota:

- osallistumisen perusteita, hyötyjä, riskejä ja rajoitteita koskeva teoreettinen tausta metsätalouteen taktisella ja strategisella tasolla osallistuville käytännön toimijoille - Osa I
- osallistavan metsänhoidon prosessi - Osa II
- välineet vaikuttavan osallistavan hoitosuunnitelman kehittämiseen - Osa III
- esimerkkejä onnistuneista osallistavista lähestymistavoista metsänhoitoon neljästä projektin kumppanimaasta – Osa IV.

Rakenne ja sisältö

Osa I: Teoreettinen tausta

Tässä osassa esitetään yhteenveto teoreettisesta ja käsitteellisestä taustasta. Tavoitteena on auttaa metsänhoitoon osallistuvia käytännön toimijoita ymmärtämään paremmin osallistavan hoidon käsitettä metsänhoitoprosessin yhteydessä. Tässä osassa selitetään peruskäsitteitä ja esitetään osallistavan hoidon pääperiaatteita, hyötyjä, riskejä, kustannuksia ja eri muotoja sekä osallistavaan metsänhoidon kehittämiseen tarvittavat pääsialliset resurssit.

Osa II: Metsänhoitoprosessi ja sidosryhmien osallistuminen

Tässä osassa esitetään metsänhoitoprosessi ja määritellään osallistumisen asema ja rooli kussakin prosessin vaiheessa. Oppaassa pyritään käsittelemään kustakin päävaiheesta seuraavat seikat:

- 1) mistä metsänhoidossa on tässä vaiheessa kysymys ja suositukset sidosryhmien osallistumiselle
- 2) mikä voisi olla sidosryhmien rooli
- 3) kuinka sidosryhmät voitaisiin ottaa mukaan (osallistumismuodot)
- 4) menetelmät ja välineet osallistumisen tukemiseksi ja tehostamiseksi.

Osa III: Osallistavan metsänhoidon suunnittelu

Tässä osassa esitetään toimet ja keskeiset välineet, joita tarvitaan osallistavan metsänhoidon kehittämiseen tarkoitettun suunnitelman yksityiskohtaiseen laadintaan, ja joitakin käytännön seikkoja suunnitelman vaikuttavuuden seurantaan ja arviointiin.

Osa IV: Esimerkkejä parhaista käytännöistä

Tämä osa sisältää esimerkkejä kumppaneiden kehittämistä osallistavan metsänhoidon käytännöistä, ja siinä kuvataan ROBINWOOD PLUS -projektiin osallistuneiden maiden kokemuksia ja esimerkkejä.

OSA I:

TEOREETTINEN TAUSTA

Mitä osallistuminen on?

Osallistumisen yleinen merkitys on "ottaa osaa johonkin tai jakaa jotakin". Historiansa aikana käsitteeseen on "ladattu sosiaalisia, ideologisia, poliittisia ja metodologisia merkityksiä" (Lawrence, 2006). Lawrence (2008) määrittelee osallistumisen "epätavanomaisten sidosryhmien mukaan ottamiseksi tavanomaisten sidosryhmien ohella näiden elämään ja ympäristöön vaikuttavien toimien suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin".

Luonnonvarojen hoidon yhteydessä osallistumista voidaan luonnehtia prosessiksi, joka

- helpottaa kaikkien toimijoiden välistä vuoropuhelua
- mobilisoi ja vahvistaa yleistä tietämystä ja taitoja
- kannustaa yhteisöjä ja niiden instituutioita hoitamaan ja valvomaan resursseja
- pyrkii kestävyteen sekä taloudelliseen ja sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen
- ylläpitää kulttuurista eheyttä (CANARI, 2011).

Kuten monet kirjoittajat ovat korostaneet (esim. Lawrence, 2008, Hesselink et al., 2007, Getzner et al., 2010), osallistuminen voi kuitenkin kattaa useita erilaisia toimintoja, joilla on erilaisia tavoitteita.

Osallistavan metsänhoidon periaatteet ja perusteet

Luonnonvarojen hoitoon ja kehittämiseen sovellettavan osallistavan lähestymistavan **perusteiden** taustalla ovat seuraavat seikat:

- omistus- ja käyttöoikeudet, jotka maanhoitajien on otettava huomioon metsänhoidon suunnittelussa ja toteuttamisessa; sidosryhmien mukaanoton tavoitteena on ihmisten oikeuksiin (esim. omistusoikeuksiin) liittyvän päätöksenteon demokraattisuus ja läpinäkyvyys
- henkilöitä, joiden oikeuksia päätös koskee, on tiedotettava tarkoituksenmukaisesti, heidät on otettava mukaan ja heitä on konsultoitava, mikä kannustaa metsänhoidosta vastaavia viranomaisia varmistamaan läpinäkyvyyden ja sidosryhmien mukanaolon
- vastuun jakavien toimijoiden suuri määrä ja erilaisuus, metsänhoitoa koskevat tiedot ja intressit sekä kaikkien metsään liittyvien toimintojen, arvojen ja resurssien hyödyntäminen ja tarve yhdistää ne
- tarve puuttua konflikteihin varhaisessa vaiheessa
- tarve tukea metsätalouden roolia paikallisyhteisöjen toimeentulon parantamisessa ja oikeudenmukaista hyötyjen jakamista
- tarve edistää kestävästä kehityksestä sosiaalista ulottuvuutta
- osallistumisen sosiaaliset hyödyt (katso seuraava luku).

¹ <http://www.thefreedictionary.com/participation>

Sidosryhmien mukanaolon taustalla olevat **periaatteet**:

- **Kattavuus ja läpinäkyvyys**: osallistumisen on perustuttava läpinäkyvyyteen ja erilaisten sidosryhmien on voitava olla kattavasti mukana
- **Tehokkuus**: osallistavan hoidon on perustuttava selkeälle suunnitelmalle ja selkeille menettelyille, minkä lisäksi sen tavoitteet on laadittava huolellisesti ja niitä on seurattava jatkuvasti
- **Vaikuttavuus**: sidosryhmien mukanaolon on edistettävä suojelualueen hoitotavoitteiden saavuttamista ja vahvistettava paikallisyhteisöjen sosiaalisia sidoksia. Jotta osallistuminen olisi vaikuttavaa, sen tulisi olla:
 - **vaikuttavaa suhteessa siihen tavoitteeseen, johon se on tarkoitettu** (sen erityistavoitteiden saavuttamiseksi)
 - **vuorovaikutteista** (edistää sosiaalista yhteenkuuluvuutta)
 - **kasvattavaa/rikastavaa** (edistää oppimista)
 - **edustavaa** (kaikki asiaankuuluvat sidosryhmät on kutsuttu mukaan).

Osallistumisen hyödyt ja kustannukset

Hyödyt

Jos osallistava hoito on **suunniteltu tehokkaasti**, se voi tuoda siinä mukana oleville useita keskinäisiä hyötyjä, sillä se esimerkiksi:

- *lisää yleisön mukanaoloa päätöksenteossa ja saa aikaan sitoutumisen prosessiin ja sen tuloksiin^{III}*. Kun ihmiset saadaan ymmärtämään, että he voivat vaikuttaa heitä koskeviin päätöksiin ja että heillä on mahdollisuus esittää kantansa päätöksiä laadittaessa ja tehtäessä, he sitoutuvat paremmin hoitotavoitteisiin ja

heille voi syntyä tunne kansalaisvastuusta;

- tarjoaa käyttöön eri osallistujien *prosessiin tuomat tiedot* (aihe- ja alakohtaiset tiedot), ideat, visiot ja muut vastaavat, mikä johtaa metsänhoidon sosiaalisten ja taloudellisten vaikutusten parempaan ymmärtämiseen ja parempaan sidosryhmien tarpeiden ja huolenaiheiden yhdistämiseen, mikä puolestaan parantaa päätöksenteon perustaa;
- tarjoaa mekanismin *viestintään^{III}* ja tiedon jakamiseen, mikä edistää vuoropuhelua ja mielipiteiden, kannanotojen ja huolenaiheiden vaihtoa eri sidosryhmien ja metsänhoitoviranomaisten välillä;
- kehittää yhteistyömekanismeja, joita voidaan käyttää myös muiden kysymysten tarkastelussa^{IV};
- *auttaa nostamaan mukana olevien sidosryhmien tiedon ja tietämyksen tasoa^V* ja kehittämään heidän taitojaan;
- jos osallistuminen perustuu luottamukseen ja avoimuuteen, *se auttaa tunnistamaan sidosryhmien intressit ja helpottaa konfliktien, vastustuksen ja uhkien aikaista havaitsemista*;
- tarjoaa *mahdollisuudet neuvotteluun ja yhteisymmärryksen muodostamiseen* – osallistumisen ansiosta sidosryhmillä on sananvalta päätöksenteossa, jolloin ne voivat edustaa paremmin yhteisiä tai yksityisiä intressejään ja neuvotella niistä. Sidosryhmien keskinäiseen sopimukseen ja yhteisymmärrykseen perustuvien päätösten onnistunut toteutus on todennäköisempää;
- *auttaa yhteisöä/sidosryhmiä kehittämään pysyvästi kannustavan ja proaktiivisen asenteen* ja mobilisoi paikallista tukea ja kansalaisyhteiskunnan tukea julkisille poliitikoille vähentäen tai tasapainottaen poliittisten tekijöiden kielteisiä vaikutuksia (poliittinen epävakaus, poliittiset intressit) ja taloudellisia puutteita, ja voi *”lisätä yleisön luottamusta päätöksiin”^{VI}*;
- edesauttaa ”demokraattisen yhteiskunnan,

kansalaisuuden ja oikeudenmukaisuuden” kehittämistä ja voimaannuttaa osallistujia, syrjäytyneet ryhmät mukaan luettuina, tunnustamalla heidän oikeutensa;

- lisää sosiaalista hyväksyntää ja yhteenkuuluvuutta, edistää sosiaalista oppimista^{vii} ja lisää mahdollisuuksia kehittää liittoumia

Osallistumisen kustannukset

”Yksi yleisimmistä argumenteista yhteisön osallistumista vastaan on se, että se on kallista ja aikaa vievää. Kukaan ei ole kuitenkaan vielä yrittänyt laskea kustannuksia ajan ja menetetyt hyväntahtoisuuden suhteen, jos asiat menevät pieleen.”^{viii} Näistä epäkohdista huolimatta yhteisymmärryksen saavuttamisella sidosryhmien kanssa, jolloin ne hyväksyvät paremmin päätökset tai hoitotavoitteet/toimenpiteet, voi olla pitkäaikaisia myönteisiä vaikutuksia, mikä luo kannustavan ilmapiirin.

Osallistavia lähestymistapoja suositetaan niiden pitkäaikaisten hyötyjen vuoksi ja ei-osallistavien lähestymistapojen kustannusten väitetään olevan pitkällä aikavälillä korkeammat kuin osallistavien lähestymistapojen. Kuitenkin ”sidosryhmien mukanaolon muuttaminen tehokkaaksi edellyttää poliittista tahtoa, sitoutumista periaatteiden ja sääntöjen kunnioittamiseen, sidosryhmien tasapuolista edustusta, aikaa sekä inhimillisiä ja aineellisia resursseja”^x.

Osallistavan hoidon kehittämiseen liittyvien **kustannusten pääluokat** ovat seuraavat:

- **tutkimus ja alustavat arvioinnit** – nämä sijoittuvat valmisteluvaiheeseen, jolloin määritetään sidosryhmät ja analysoidaan niiden intressit. Tässä vaiheessa tarvitaan resursseja muun muassa tietojen ostamiseen ja kokoamiseen, kenttätutkimusten tekoon, kokouksiin, osallistavaan kartoittamiseen, asiantuntijoiden panokseen ja konsultointiin, tulosten tulostamiseen ja levittämiseen, logistiikkaan sekä tekniisiin laitteisiin.

- **viestintä ja tietoisuuden lisääminen** – nämä edellyttävät viestintämateriaalien laatimista ja editointia, tiedotustilaisuuksien järjestämistä, asian edistämistä joukkotiedotusvälineissä jne.

- **toimintaedellytysten luominen ja koulutus** asiaankuuluvista aihealueista kaikille mukana oleville sidosryhmille

- **erityissuunnitelmien ja -strategioiden laatiminen** – esim. viestintäsuunnitelma ja suunnitelma sidosryhmien mukanaololle.

Oikeudenmukainen osuus kustannuksista ja hyödyistä

Yksi osallistavan hoidon mahdollisista hyödyistä ja tavoitteista on se, että yhteisön tai tietyn alueen sosiaalisten ryhmien väliset erot pienenevät ja syrjäytyneiden ja köyhien ryhmien mahdollisuudet parantuvat. Näiden kustannusten osuus riippuu siitä, kuinka metsänhoidon oikeudet ja velvollisuudet jaetaan sidosryhmien kesken. Jotta osallistavat lähestymistavat olisivat vaikuttavia, niissä on analysoitava ja käsiteltävä tätä arkaluontoista kysymystä.

Toinen olennainen resurssi vaikuttavan osallistavan hoidon kehittämisessä on aika. Luottamuksen rakentaminen ja sosiaalisten suhteiden vahvistaminen/kehittäminen vaativat aikaa, vaikka onnistumisesta ei ole takeita. Tämä ei saa lannistaa, mutta käytännön toimijoiden on oltava tietoisia tästä asiasta. Luottamukseen ja vastavuoroisuuteen perustuvien suhteiden kehittäminen sidosryhmien kanssa ja tasapainoilu suojelu- ja kehitystavoitteiden kanssa vievät aikaa eivätkä tapahdu itsestään. Voi kestää vuosia ennen kuin osallistavista lähestymistavoista saatavia hyötyjä ja parannuksia voidaan havaita, etenkin jos osallistavaa lähestymistapaa ei ole sovellettu alusta asti^x.

Osallistuminen konfliktien hallintakeinona

Vaikka konfliktien hallinta on olennaista ja merkityksellistä osallistavan metsänhoidon kannalta, näiden suuntaviihojen tavoitteena ei ollut käsitellä tätä monimutkaista ja laajaa aihetta seikkaperäisesti. Seuraavassa esitetään kuitenkin joitakin keskeisiä näkökohtia.

Osallistavat lähestymistavat voivat edistää merkittävästi konfliktien ehkäisyä ja ratkaisua tai lieventämistä. Tiedottamalla sidosryhmiä metsänhallintaprosessista (esim. sen vaiheista, tavoitteista ja tuloksista) aivan alusta alkaen voidaan saada aikaan yhteinen ja oikea ymmärrys ja välttää vääriä käsityksiä ja tulkintoja. Samalla osallistavat lähestymistavat mahdollistavat kaikkien asiaankuuluvien tietojen yhdistämisen ja huomioon ottamisen (mukaan luettuina eri sidosryhmien tarpeet ja mielipiteet), mikä poistaa ilmeisiä syitä sidosryhmien tyytymättömyyteen. Toisaalta osallistuminen antaa sidosryhmille tilaisuuden esittää tyytymättömyytensä ja erimielisyytensä ja tarjoaa mahdollisuuden keskustella niistä ja etsiä ratkaisuja.

Jotta osallistuminen edistäisi konfliktien ratkaisua, on ensinnäkin tärkeää helpottaa ja koordinoita prosessia. Fasilitoijan olisi pystyttävä hoitamaan mahdolliset konfliktit puolueettomasti ja rakentavasti, oltava valmis kuuntelemaan molempien osapuolten näkemyksiä ja oltava puolueeton.

Metsänhoitajan näkökulmasta on ensinnäkin olennaista:

- määrätä vastuu valitusten käsittelystä ja neuvotteiluista oman instituution/järjestön sisällä ja kertoa tästä yleisölle
- kehittää konfliktinratkaisuun menettely, mukaan lukien ehdot ja määrääjät, konfliktin ratkaisutavat jne., ja kertoa näistä yleisölle
- olla valmis neuvottelemaan.

Osallistavien lähestymistapojen rajoitukset ja riskit

Osallistavien prosessien onnistumisen ja vaikuttavuuden takaaminen on lähes mahdotonta sosiaalisten järjestelmien monimutkaisuuden ja dynamiikan vuoksi. Vaikka monilta toiminnan aloilta on esimerkkejä siitä, kuinka osallistava hoito on edesauttanut saavuttamaan tavoitteet, joita varten se aloitettiin, osallistavaan hoitoon kohdistuu yhä kritiikkiä, epäilyjä ja kielteisiä asenteita.

Kirjallisuudessa korostetaan seuraavien syiden olevan pääasiallisia sidosryhmien osallistumiseen kohdistuvaan kritiikkiin:

- Jos konsultointia ei hoideta hyvin, konsultointi voi johtaa mukana olevien sidosryhmien tyytymättömyyteen, "koska ne katsovat, että mukanaolosta on niille vain vähän hyötyä". Ilman asianmukaista fasilitointia ja koordinoitua "osallistavista prosesseista voi tulla 'keskustelukehitys', jotka saavat aikaan epäselvyyttä ja viivästyttävät päätöksentekoa"^{xi}.
- Osallistavien prosessien luotettavuus ja vaikuttavuus on kyseenalaistettu sillä perusteella, että "useilla sidosryhmillä ei välttämättä ole riittävää asiantuntemusta osallistua usein hyvinkin teknisiin keskusteluihin"^{xii}. Tämä voi olla tilanne myös metsänhoidon osalta, etenkin alkuvaiheessa, jossa suoritetaan korkeatasoista teknistä tietämystä edellyttäviä fyysisiä arviointoja. Tässä vaiheessa sidosryhmiä voidaan kuitenkin tiedottaa ja konsultoida. Tämä voi olla tilanne myös perustettaessa luonnonsuojelualueita tai määriteltäessä luonnonvaroiltaan arvokkaita metsiä.
- Jos syrjäytyneet sosiaaliset ryhmät eivät osallistu, osallistavat prosessit voivat suosia jo valmiiksi vahvoja ryhmiä, mikä kasvattaa ryhmien välistä kuilua, edistää epätasa-arvoista hyötyjen jakamista ja johtaa "henkiseen ja fyysiseen pakkoon sosiaalisesti ja taloudellisesti epäedullisimmassa asemassa olevien kannalta"^{xiii}, sillä

heidän on neuvoteltava vahvimpien kanssa tai taisteltava niiden etuja vastaan.

- Uusien sosiaalisten toimijoiden voimaannuttaminen ”voi johtaa odottamattomaan ja mahdollisesti kielteiseen vuorovaikutukseen olemassa olevien valtarakenteiden kanssa” ^{xiv}.

Vinkkejä siihen, kuinka menetellä näiden riskien kanssa ja kuinka onnistua osallistumisessa esitetään seuraavassa kohdassa – **menestystekijät**.

Vinkkejä onnistuneeseen osallistavaan prosessiin

Onnistuneen osallistavan hoidon kehittäminen edellyttää ensinnäkin sen mahdollistavaa lainsäädäntö- ja toimintakehystä. Vaikka osallistuminen voi kehittyä ilman, että siitä säädetään lailla, normatiivisilla säännöksillä on tässä yhteydessä suuri vaikutus. Lisäksi osallistavien lähestymistapojen kehittämisen tukeminen riippuu suurelta osin siitä, että suurin osa sektoreista, elleivät kaikki, hyväksyy ja ymmärtää osallistavien lähestymistapojen periaatteet, että yritysten, järjestöjen ja yksityishenkilöiden tasolla on olemassa tai syntymässä sosiaalisen vastuun kulttuuri ja että metsänomistajat ja metsänhoitajat suhtautuvat avoimesti osallistavan prosessin perustamiseen sille ymmärrykselle, että metsien todellinen arvo on paljon suurempi kuin niiden taloudellinen arvo, minkä pitäisi olla koko yhteiskunnan asia.

Inhimillinen tekijä

Yksi tärkeimmistä tekijöistä rakentavan vuoropuhelun aloittamisessa, neuvottelussa, konfliktien ratkaisussa ja kumppanuuksien rakentamisessa on **inhimillinen tekijä**. Osallistumisessa on eniten kyse ihmisten yhdistämisestä ja vuoropuhelusta, joten osallistuminen voi tapahtua ensin ihmisten kautta. Tästä syystä osallistavan prosessin

alullepanijat ja koordinaattorit samoin kuin kaikki osallistujat tarvitsevat erityistietoja (mukaan lukien käsitteet, menetelmät ja osallistumisen kehittämiseen tarvittavat välineet jne.), taitoja ja osaamista kehittyäkseen.

Samalla metsänhoitoon osallistuvat voivat olla hyvin erilaisia (esim. koulutustasoltaan ja -taustaltaan), joten osallistavan hoidon vaikuttavuuden varmistamiseksi on olennaista, että he ymmärtävät samalla tavalla tietyt peruskäsitteet ja -ideat.

Osallistavan hoidon kehittäminen tarkoittaa onnistunutta haasteiden käsittelyä sidosryhmien kanssa, kuten **konfliktinratkaisua tai viestintää**. Tässä yhteydessä muun muassa seuraavat ovat onnistuneen lopputuloksen kannalta tarpeellisia **avainominaisuuksia**: positiivinen ja avoin asenne, hyväntahtoisuus, sitoutuneisuus ja omistautuminen lopputavoitteeseen, rehellisyys ja toisten sidosryhmien ja niiden perusteltujen intressien kunnioittaminen, kyky kuunnella ja vakuuttaa, kyky olla mukana ja saada ihmiset mukaan sekä viimeisimpänä muttei vähäisimpänä kärsivällisyys.

Useimmissa tapauksissa hyvien viestintätaitojen vaatimuksesta huolimatta paikallisten realiteettien ja ihmisten muiden tarpeiden ja ongelmien ymmärtämisen kannalta on hyvin merkittävä etu, jos kyseessä on paikallinen henkilö^{xvi}.

Kielteisten vaikutusten välttämiseen on olemassa keinoja, ja onkin äärimmäisen tärkeää **mukauttaa osallistavan hoidon mallit kontekstiin**, laatia kohdennettu ja realistinen suunnitelma, seurata tuloksia jatkuvasti ja mukauttaa prosessia odottamattomien ja ei-toivottujen muutosten mukaan, joita väistämättä tapahtuu.

Osallistavia lähestymistapoja soveltaneiden Robinwood Plus -projektin kumppaneiden kokemuksista ilmenee seuraavia tärkeitä **vinkkejä osallistavan lähestymistavan onnistumiseen**:

- luodaan yhteisymmärrys – tarkastellaan merkityksiä,

joita peruskäsitteillä on eri sidosryhmille ja luodaan yhteisymmärrys osallistujien välille väärintulkintojen välttämiseksi

- suunnitellaan prosessi yhdessä sidosryhmien kanssa eikä sulkeutuneena toimistoon
- otetaan huomioon saatavilla olevat tieteelliset todisteet – esim. jos on kyse mahdollisista metsätalouteen liittyvistä konflikteista
- määritellään selkeät vaiheet ja määrääjat osallistaville prosesseille ja pidetään huoli siitä, etteivät nämä ole liian pitkiä
- määritellään osallistumisen heikkoudet ja riskit ja arvioidaan niitä
- mitataan onnistumista – laaditaan indikaattorit osallistavien prosessien vaikutuksen ja tulosten seurantaan ja arviointiin
- pidetään kirjaa jokaisesta osallistavasta tapahtumasta (laaditaan pöytäkirja), kaiken ylöskirjaaminen on hyvin hyödyllistä osallistumisen arvioinnissa ja aiemmista kokemuksista oppimisessa
- hyödynnetään aiemmista kokeiluista saatuja kokemuksia
- suhtaudutaan rehellisesti osallistujiin, toimitaan läpinäkyvästi ja vältetään manipulointia
- puututaan konflikteihin varhaisessa vaiheessa
- sovelletaan rakentavaa asennetta – pyritään aina löytämään ratkaisuja ongelmiin yhdessä osallistujien kanssa pitäen heidän tarpeitaan ja ideoitaan lähtökohtana.

Osallistavassa hoitoprosessissa voi toisinaan olla tarpeen perustaa uusia järjestöjä, kuten yhdistyksiä, osuuskuntia ja yhteisön eri sidosryhmistä koostuvia ryhmiä, jotka voivat varmistaa eri ryhmien intressien paremman edustuksen päätöksenteko- ja hoitoprosessissa. Tämä voi tulla kyseeseen etenkin yhteisöhoitoa kehitettäessä.

Osallistumismuodot

Vaikka yleisön/sidosryhmän osallistumisesta on tullut jo laajalle levinnyt käsite, sen merkitykset eroavat toisistaan huomattavasti: joidenkin mielestä osallistuminen alkaa virallisesta edustuksesta ("manipuloiva osallistuminen" Hesselinkin et al., 2007 mukaan) tai tiedotuksesta ("passiivinen osallistuminen"), kun taas toisten mielestä osallistuminen alkaa, kun ollaan mukana päätöksenteossa (eli konsultoinnissa).

Osallistumisen eri muodot vastaavat eritasoista mukanaoloa ja vaikutusta, joka sidosryhmillä voi olla prosessiin (esim. antamalla siihen tietoja, olemalla aktiivisesti mukana muokkaamassa hoitotavoitetta ja äänestämällä päätöksenteossa).

Osallistuminen voi tapahtua seuraavissa muodoissa :

- **tiedottaminen** – perustuu yksisuuntaiseen viestintään, jossa sidosryhmillä ei ole mahdollisuutta antaa palautetta (sidosryhmille tiedotetaan), ne ovat passiivisia "vastaanottajia".
- **konsultointi** – sidosryhmiltä kysytään niiden mielipidettä asiasta (esim. metsänhoitosuunnitelmista); niillä on mahdollisuus antaa palautetta ja olla aktiivisemmin mukana, vaikka päätökset tekee konsultoinnin käynnistänyt viranomainen, joka voi ottaa tai olla ottamatta huomioon sidosryhmien mielipiteet.
- **osallistuminen jo tehtyjen päätösten toteuttamiseen** – tällöin hoidosta vastaava viranomainen osallistuu suunnitteluun, päättää hoitotavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavista toimista ja ottaa sidosryhmät mukaan näiden toimien toteuttamiseen. Vaikka sidosryhmät ovat varsinaisesti aktiivisia, niillä on vain väli-neellinen rooli (ne tekevät asioita) eikä niillä ole vaikutusvaltaa päätöksiin. Sidosryhmien osallistuminen voidaan toteuttaa kumppanuuksien, määräaikaisten sopimusten tai muiden muodollisten keinojen avulla

ja niiden mukanaolon kannustimena voidaan käyttää aineellisia kannustimia.

- **yhteistoiminnallinen / jaettu hoito** – metsänhoitoa koskevan päätöksenteon määräysvalta ja vastuu on jaettu muodollisten sopimusten perusteella (esim. sopimukset, lainsäädännölliset nimitykset) eri (valtion ja/ tai ei-valtiollisten) toimijoiden välillä.

Huomioita:

- Yhteistoiminta voidaan toteuttaa virallisten tai epävirallisten, pysyvien tai tilapäisten kumppanuuksien avulla, jolloin mukanaolo suunnittelussa ja päätöksenteossa voi koskea ainoastaan tiettyjä toimintoja koko hoitoprosessin elinkaaren aikana; joka tapauksessa on oltava alusta asti selvää, että kaikki mukana olevat sidosryhmät jakavat vastuun asiasta.
- Metsänhoitoviranomaista voi edustaa kaksi eri tahoa, jotka istuvat samassa päätöksentekopöydässä (esim. valtion viranomainen ja kansalaisjärjestö, aluehallinto-viranomainen ja maanomistajien yhdistys) ja joilla on joko tasavertaiset oikeudet ja vastuut päätöksenteossa (yhteishoito) tai *joista yhdellä on ainoastaan konsultointi-, neuvoa antava, koordinointi- tai valvontatehtävä* suhteessa toiseen toimijaan (esim. tieteelliset / tekniset / neuvoa antavat / tutkimus- / konsultointineuvostot tai -lautakunnat).
- Varmistetaan jatkuva tiedottaminen ja konsultointi mukana olevien osapuolten välillä, mutta muiden sidosryhmien tasapuolinen osallistuminen ei ole välttämätöntä. Tämä riippuu hoitoon sovellettavasta lähestymistavasta.
- Prosessi perustuu kaksisuuntaiseen viestintään.

Yhteistoiminnan kaksi erityismuotoa ovat:

- **delegointi** – osa toiminnan tai päätöksenteon määräysvallasta ja vastuusta delegoidaan virallisesti muille sidosryhmille
- **itsemobilisointi** – tässä sidosryhmille (tai yleensä paikallisille ihmisille, suoraan tai laillisten edustajien tai rakenteiden kautta) annetaan virallinen määräysvalta ja vastuu tehdä ja toteuttaa päätöksiä ja käyttää tarvittaessa asiantuntijoita. Tässä tapauksessa sidosryhmistä (yhdistykset, ryhmät jne.) tai yhteisöistä tulee ensisijaisia asianomistajia, kun taas valtiolliset institutiot ovat avustajan roolissa.
- **Osallistava hoito verrattuna sidosryhmien mukanaoloon metsänhoidossa**

Osallistava metsänhoito tarkoittaa, että kaikkia osallistumismuotoja harkitaan kussakin hoitosyklin vaiheessa, kun taas **sidosryhmän mukanaolo metsänhoidossa** saattaa päättyä tiedottamiseen ja konsultointiin. Monissa Euroopan maissa ja erityisesti niissä, joissa metsät ovat olleet tai ovat edelleen lähinnä valtion omistamia ja hoitamia, ei ole edes ryhdytty ottamaan sidosryhmiä mukaan, niiden osallistumisesta puhumattakaan. between different (state and / or non-state) actors.

OSA II:

METSÄNHOITOPROSESSI JA SIDOSRYHMIEN OSALLISTUMINEN

Osallistavassa hoidossa sidosryhmät ovat mukana koko hoitoprosessin ajan tutkimuksen ja diagnosoinnin käsittävästä esisuunnitteluvaiheesta alkaen, mukaan lukien suunnittelu-, toteutus- ja seurantavaiheet, sekä tarvittaessa analysointi- ja uudelleensuunnitteluvaiheet. Nämä vaiheet eivät aina ole selkeästi erotettavissa toisistaan ja voivat joskus olla käynnissä samanaikaisesti. Sidosryhmillä voi jokaisessa vaiheessa olla erityistehävä, ja niiden mukanaololla voi olla tietty laajuus. Näin ollen prosessin koordinaattoreiden täytyy ryhtyä erilaisiin toimiin ja soveltaa erilaisia menetelmiä ja välineitä varmistaakseen, että sidosryhmien osallistuminen on laadukasta ja vaikuttavaa.

Metsänhoitosuunnitelma ja suunnitelma sidosryhmien mukanaololle metsänhoidossa ovat periaatteessa kaksi erillistä, toisiaan täydentävää asiakirjaa: metsänhoitosuunnitelma tarjoaa yleisen kehyksen sidosryhmien mukanaolosuunnitelmalle, jossa puolestaan esitetään yksityiskohtaisesti toimet, joita sidosryhmien onnistunut osallistuminen metsänhoitosuunnitelman kehittämiseen ja toteuttamiseen edellyttää. Osallistavan hoidon kehittäminen ja suunnittelu voi alkaa missä metsänhoitoprosessin vaiheessa tahansa. Metsänhoitosuunnitteluprosessin aikana on kuitenkin tarkistettava tai toistettava joitakin osallistavan hoidon vaiheita (jotka on esitetty yksityiskohtaisesti osassa III), kuten sidosryhmäanalyysiä ja sidosryhmien mukanaolosuunnitelmaa, jotta voidaan varmistaa näiden suunnitelmien koordinointi.

Vaikkei koko metsänhoitosykliä olisi suunniteltu osallistavaksi prosessiksi, jokainen sen päävaiheista voi sisältää sidosryhmien tietynasteista mukanaoloa, kuten esitetään seuraavassa.

1. Esisuunnitteluvaihe (tutkimus ja diagnosointi)
käsittää sidosryhmien määrittämisen, tiedonkeruun ja sidosryhmäanalyysin suorittamisen, sidosryhmien ja

metsän välisten yhteyksien määrittämisen, mukaan lukien sidosryhmien osuudet ja oikeudet, sekä sidosryhmien intressien analysoinnin suhteessa metsävaroihin ja hoitoprosessiin. Siihen sisältyy myös analyysi siitä, millaista metsien hoito on ja miten se vaikuttaa eri sidosryhmiin, myös niihin, joilla ei ole suoraa yhteyttä maahan tai metsävarojen käyttöön. Jotta sidosryhmien osallistuminen olisi mahdollista, tämän vaiheen on tapahduttava ennen metsänhoidon suunnitteluprosessia.

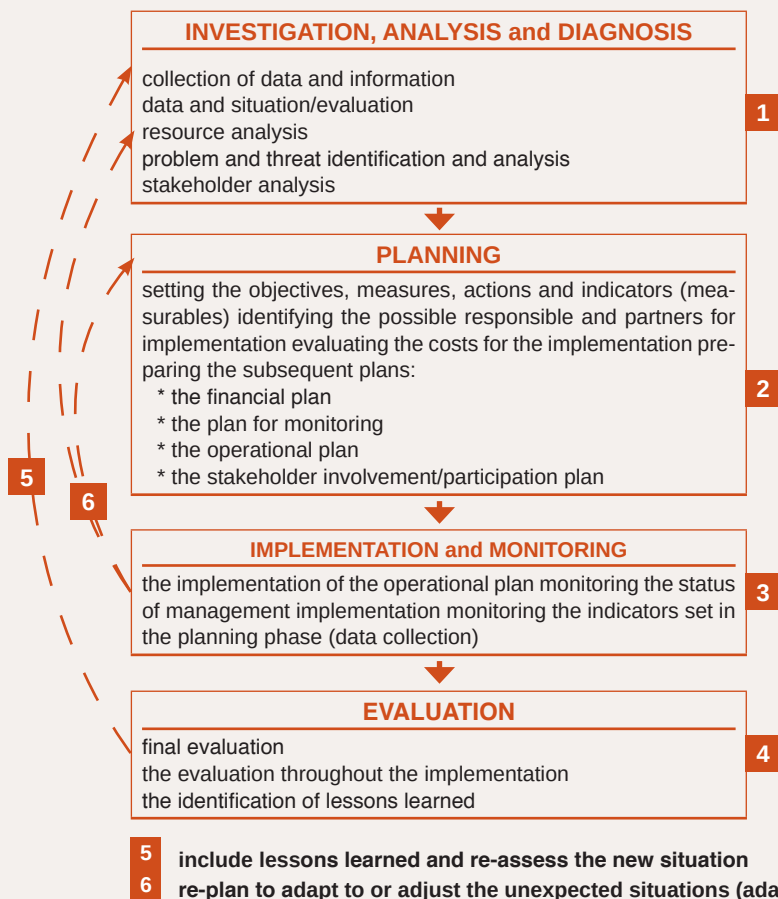
2 Suunnitteluvaiheessa sidosryhmät osallistuvat metsänhoitosuunnitelmien kehittämiseen olemalla suoraan mukana neuvotteluissa, joissa päätetään hoitavoitteista ja -toimista, ja olemalla mukana määrittämässä ja sopimassa vastuista näiden toteuttamiseksi. Tässä vaiheessa voidaan laatia sopimuksia ja luoda kumppanuuksia metsänhoitosuunnitelman toteuttamiseksi sekä jakaa tehtäviä ja vastuita osapuolille.

3. Toteutus- ja seurantavaiheessa metsänhoitotoimet toteutetaan eri sidosryhmien mukanaolon tai jopa osallistumisen avulla. Sidosryhmillä voi myös olla aktiivinen rooli seurantatoimissa. Tämä vaihe voi merkittävästi auttaa kehittämään eri sidosryhmien käytännön taitoja, jolloin ne ”oppivat tekemällä”, ja luomaan sosiaalisia ja ammatillisia suhteita sekä vaihtamaan kokemuksia. Toisin sanoen tässä vaiheessa voidaan keskittyä luomaan puitteet osallistavalle hoidolle erittäin vastuullisten sidosryhmien kanssa, jotka toimivat yhdessä yhteiskunnan edun nimissä hoitaen vastuullisesti tätä tärkeää resurssia.

Sopeutus-, mukautus- ja uudelleensuunnitteluvaihetta olisi sovellettava koko hoitosuunnitelman toteuttamisen ajan. Tähän kuuluu seuranta- ja arviointitulosten käyttäminen suunnitteluun ja hoitoon tarvittavien muutosten tekemisessä. Tällöin tavoitteena on sopeuttaa hoito muutoksiin, joita tapahtuu metsäekosysteemien

MANAGEMENT PHASE

POSSIBLE ROLES OF STAKEHOLDERS



provide information for the analysis
 participate to the **problem identification and analysis**
 participate to the **resource and threat analysis**
 are **consulted or informed** about the results and conclusions of the analysis

participate to the **formulation of management objectives and measures** (e.g. in working groups) are **consulted or informed** about the final form of the plan
 get engaged in **partnerships or agreements** for their involvement in management implementation

implement management actions (alone or in partnership with the forest managers)
 can be **involved in the monitoring**

provide information for the evaluation
 participate to the **evaluation**
 are **consulted or informed** about the final result of the evaluation

Author: Aina IONITA (2013)

Kuvio 1: Sidosryhmien mahdollinen rooli kussakin metsänhoitosyklin hoitovaiheessa

luonnollisissa olosuhteissa tai metsänhoitajien ja sidosryhmien tehtävissä, vastuissa ja resursseissa.

4. Arviointivaihe, jossa toimien tuloksia arvioidaan vertaamalla niitä alkuperäiseen suunnitelmaan käyttäen kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia indikaattoreita. Sidosryhmien ei pitäisi ainoastaan aktiivisesti pitää metsänomistajia ja metsänhoitajia vastuussa sidosryhmille kuuluvista hyödyistä, vaan myös varmistaa, että metsien tärkeimpiä ekologisia tehtäviä ylläpidetään ja tehostetaan.

Tehokas viestintä on tärkeää koko metsänhoitoprosessin aikana sidosryhmien osallistumisen kannalta.

Vaikuttavan osallistavan lähestymistavan kehittäminen metsänhoitoon edellyttää tietoa siitä, **kuinka ottaa mukaan** kukin sidosryhmä kuhunkin vaiheeseen ja toimialueeseen ja

Luvuissa esitetään kustakin hoitovaiheesta seuraavat seikat:

- Mistä metsänhoidossa on tässä vaiheessa kysymys ja suositukset sidosryhmien osallistumiselle
- Mikä voisi olla sidosryhmien rooli?
- Menetelmät ja välineet osallistumisen tukemiseksi ja tehostamiseksi.

I. TUTKIMUS- JA DIAGNOSOINTIVAIHE

• Mikä on metsänhoidon tarkoitus tässä vaiheessa ja suosituksia sidosryhmien osallistumiselle

Tässä vaiheessa päärooli on metsänhoitajalla riippumatta siitä, onko kyseessä esimerkiksi metsänhoitoryhmä / paikallisyhteisön toimija, maanomistajien yhdistys, yksityisyrittäjä tai valtion virasto. Metsänhoitaja suunnittelee prosessin, panee sen alulle ja koordinoi sitä kahdessa päävaiheessa:

a) Tutkimus ja tilanneanalyysi

b) Diagnosointi - ongelman määrittäminen ja analysointi

a) Tutkimuksessa ja tilanneanalyysissä kerätään ja analysoidaan asiaankuuluvia tietoja seuraavista:

- **metsät – ekologisesta, taloudellisesta ja hoidon näkökulmasta**, mukaan lukien seuraavat seikat: metsän tuotteet ja palvelut, tuottavuus ja teknisemmät näkökulmat (esim. metsän fyysiset piirteet: volyymi, ikä, halkaisija, kasvunopeus, tuottavuus, toimenpidetyypit jne.)
- **biodiversiteetti, luonnonvaroiltaan arvokkaat alueet ja suojelualueet** - mukaan lukien biodiversiteetin analysointi ja luonnonvaroiltaan arvokkaiden metsien määrittäminen sekä suojelualueiden hoitovaatimukset
- **metsänhoidon sosioekonominen ulottuvuus** – mukaan lukien metsätalouden konteksti, vaikutukset ja seuraukset sosiaaliselle ympäristölle
- **hoitojärjestelmä** – mukaan lukien olemassa oleva organisatorinen järjestelmä, sen kapasiteetti, päätöksentekotavat, suhteet muihin toimialoihin, tehokkuus jne.

Tutkimus ja tilanneanalyysi on erittäin tärkeä vaihe **sidosryhmien määrittämisen** kannalta. Metsäalueiden

omistajat, metsävarojen käyttäjät ja metsien ekologisista palveluista hyötyvät olisi määritettävä ja luetteloitava käyttäen tähän tarkoitukseen tehtyjä kontekstianalyyskejä ja inventaarioita. Edellä mainitut ovat tärkeimmät sidosryhmät, joiden ottamista mukaan olisi harkittava.

b) Diagnosoinnista saadaan analyysitulokset, jotka korostavat tärkeimpiä hoitoprosessissa huomioitavia näkökulmia, eli mahdollisuuksien mukaan arvioidaan ja/tai kartoitetaan seuraavaa:

- **erityiset ja keskeiset arvot** – esim. alueet, joilla on arvokkaita lajeja, joista saadaan korkealaatuista puutavaraa; metsät, jotka ovat tärkeitä polttoaineen ja puun lähteitä yhteisöille; NTFP:n kannalta tärkeimmät alueet (muut metsätaloustuotteet kuin puu); metsät, jotka ovat tärkeitä rinteiden tai vedenjakajien suojelemiseksi; metsät, jotka ovat tärkeitä tietyille lajeille.
- **tärkeimmät yleiset uhat metsille, sen aikaisemmin määritellyille arvoille ja metsänhoitojärjestelmälle** – esim. laiton hakkuu ja alueet, joihin tämä uhka kohdistuu voimakkaimmin; alueet, joilla riista aiheuttaa vahinkoa puille; alueet, joilla käy paljon vierailijoita/matkailijoita.
- **mahdollisuudet metsänhoidon parantamiseen, eri sidosryhmien hyötyjen maksimointiin jne.** – esim. mahdollisuudet saada varoja vierailijainfrastuktuuriin, metsänomistajien mahdollisuudet saada korvauksia suojelualueista, jotka menevät päällekkäin heidän metsäalueensa kanssa.

Sidosryhmät on analysoitava huolellisesti, jotta niiden mukanaoloa metsänhoitoprosessissa voitaisiin suunnitella. Näin ollen **sidosryhmäanalyysi** on tärkeä osa tilanneanalyysivaihetta. Siinä on tarkoitus määritellä sidosryhmät, arvioida niiden roolia strategisesti ja tarkastella, milloin ja miten kukin sidosryhmä voisi olla mukana suunnittelu-

toteutus- ja arviointivaiheissa. **Sidosryhmäanalyysin** on annettava hyvä yleiskuva sidosryhmien ja metsän eduista, tarpeista ja suhteista nykytilanteen diagnosointia varten. Diagnosoinnissa käytetään edellisessä vaiheessa laadittua listaa ja siinä on vastattava seuraaviin kysymyksiin: i) ketkä ovat tuotteiden ja palvelujen tärkeimpiä omistajia ja käyttäjiä ja keitä näiden hoito koskettaa, ii) kuinka nämä voidaan ryhmitellä ja kuvata osallistavissa prosesseissa, iii) kuinka viestintä olisi hoidettava niiden kanssa. Olisi myös analysoitava, mille sidosryhmille metsien tarjoamat ekologiset palvelut ovat kriittisen tärkeitä, ja päätettävä, kuinka nämä ryhmät voidaan ottaa mukaan ja mitä niiden osallistumiseksi olisi tehtävä.

Jos sidosryhmäanalyysi on tehty aikaisemmin, se on tässä vaiheessa tarkistettava ja päivitettävä nykytilannetta vastaavaksi. Ihannetilanteessa sidosryhmäanalyysi pitäisi tehdä ennen tutkimusvaiheen aloittamista, jotta voidaan määrittellä ne sidosryhmät, jotka voidaan ottaa mukaan tutkimusvaiheeseen ja analysoida niiden mahdollisia rooleja.

Diagnosoinnin tulisi sisältää **tärkeimpien kysymysten määrittelyn**, eli konfliktien ja metsänhoitoon liittyvien ongelmien määrittämisen (sekä luonnonilmiöistä että ihmisen toiminnasta johtuvat ongelmat) ja **näihin ongelmiin liittyvien sidosryhmien määrittämisen**: näiden ongelmien aiheuttajat, näistä ongelmista kärsivät ja ne, joilla on valmiudet auttaa näiden ongelmien ratkaisemisessa jne.

Jos esimerkiksi tärkeimpänä kysymyksenä ovat valitukset siitä, että puunkorjuu häiritsee tiettyjen lintujen pesintää, tällöin on määriteltävä biodiversiteetin suojeluun liittyvät instituutiot / virastot / järjestöt ja sisällytettävä ne sidosryhmäluetteloon, jotta voidaan yhdessä löytää sopivia ratkaisuja.

Näin ollen suositellaankin aina tarkastelemaan kumppaneiden huolenaiheisiin perustuvia tärkeimpiä kysymyksiä ja näin kannustamaan heidän mobilisointia ratkaisujen löytämiseen ja aktiiviseen osallistumiseen osallistavassa prosessissa määritettyjen ratkaisujen toteuttamiseen.

Tässä vaiheessa erityissuosituksena on kiinnittää huomiota **metsänhoidon sosiaaliseen ulottuvuuteen** (ks. tutkimus- ja tilanneanalyysivaiheet). Tämän olisi sisältävä esimerkiksi:

- **Sosiaalisen kontekstin arviointi**, mukaan lukien paikallisyhteisöjen metsän arvoja ja niiden hoitoa koskevien asenteiden, näkemysten ja tietojen arviointi, jotta voidaan ymmärtää metsänhoidon taustatilanne ja yhteys metsän arvona käsittämisen, metsänhoidon ja sosiaalisten olosuhteiden välillä.

- **Sosiaalisten vaikutusten arviointi** (SVA), jossa arvioidaan metsänhoidon sosiaalisia vaikutuksia: metsänhoidon sosiaalisten vaikutusten mittaaminen on keskeinen vaihe metsäsektorin kestävyys, oikeudenmukaisuuden ja puolueettomuuden varmistamiseksi ja metsäsektorin maaseudun kehittämiseen tarjoaman panoksen vahvistamiseksi. Tästä syystä tällaisten arviointien tulosten ja päätelmien on tuettava metsänhoidon suunnitteluvaiheessa tehtyjä päätöksiä. Toisin sanoen metsänhoitotavoitteiden, -toimenpiteiden ja -toimien sosiaaliset vaikutukset on otettava huomioon ja niitä on seurattava, arvioitava ja käsiteltävä jatkuvasti.

Ympäristövaikutusten arvioinnin (YVA) mallille perustuva **sosiaalisten vaikutusten arviointi** (SVA) on menetelmä, jota voidaan tuloksekkaasti käyttää metsänhoidon yleisten sosiaalisten vaikutusten analysoinnissa tai tietyn metsänhoitosektorin sosiaalisten vaikutusten arvioinnissa (esim. puunhakkuu, NTFP:n keruu, puuteollisuus, biomassan tuotanto ja suojelu). SVA:n käyttöä tuetaan

FSC:n sertifiointijärjestelmillä. Osassa IV esitellään esimerkki siitä, kuinka SVA:ta käytettiin onnistuneesti metsäenergian tuotannon sosiaalisten vaikutusten mitaamiseen Kainuun alueella Suomessa.

- Metsänhoidon hyötyjen ja kustannusten arviointi ja niiden jakaminen on välttämätöntä, jotta voidaan kehittää hoitoa, joka mahdollistaa samansuuruiset osuudet kustannuksista ja hyödyistä, ja määritellä, keneen ne kohdistuvat, eli hyötyjät ja metsänhoidon kustannuksista vastaavat.

- Koulutustarpeiden arviointi on tarpeen koulutustarpeiden ja niihin parhaiten sopivien oppimiskeinojen määrittämiseksi kullekin sidosryhmälle.

• Mikä voisi olla sidosryhmien rooli?

Tutkimus ja diagnosointi muodostavat vaiheen, jossa määritellään ongelmia. Mutta mikä on ”ongelma” eri sidosryhmien näkökulmasta? Ja minkälainen on metsänhoidon konteksti eri näkökulmista katsottuna? Nämä seikat eivät välttämättä käy helposti ja riittävän selkeästi ilmi tietojen analyysistä, jos tässä vaiheessa ei olla suoraan mukana prosessissa.

Kaikkien asiaankuuluvien mahdollisten sidosryhmien ottaminen mukaan ja niiden kaikkien näkökulmien tarkastelu on olennaista, jotta voidaan saada aikaan yhdennetty ja monimuotoinen hoito ja taata sellaisen hoitosuunnitelman toteuttaminen, joka edistää kestävästä kehitystä pitkällä aikavälillä. Samalla sidosryhmien mukanaolo varhaisesta vaiheesta asti saa aikaan ”ystävällisen” ilmapiirin metsänhoidon muita vaiheita silmällä pitäen. Kaikkien muiden hoitovaiheiden onnistuminen riippuu siitä, onnistuuko kaikkien asiaankuuluvien sidosryhmien ottaminen mukaan tässä vaiheessa.

Jotta voidaan varmistaa kaikkien asiaankuuluvien sidosryhmien edustus ja monimuotoisen metsänhoidon kehittäminen, on olennaista aloittaa **laajemman**

kontekstin näkökulmasta ja tarkastella **metsän koko arvoketjua** eikä ainoastaan metsänhoitoa sinänsä. Näin ollen on tärkeää ottaa mukaan eri toimialojen sidosryhmiä, kuten: i) koulutus ja tietoisuuden lisääminen, ii) paikallis/aluekehitys ja suunnittelu, iii) luonnonsuojelu, iv) teollisuudenalat ja talouskehitys – esim. matkailu, käsiteollisuus, puuteollisuus, korjuusektori, energiassektori.

Sidosryhmillä voi olla tärkeä rooli seuraavissa:

- tietojen kerääminen ja luovuttaminen analyysiin
- metsänhoidon ja siihen liittyvien ongelmien määrittäminen ja analysointi
- metsänhoidon kannalta keskeisten alueiden määrittäminen
- kontekstin analysointi ja diagnosointi
- metsän arvojen ja sidosryhmillä metsään olevien suhteiden, intressien ja tarpeiden määrittäminen.

Erialaisten sidosryhmien mukanaolo voi edistää sosiaalisen ja ekologisen ulottuvuuden sisällyttämistä hoitoon sovellettavaan lähestymistapaan ja monimuotoisen hoidon kehittämistä.

Kun sidosryhmät on määritetty ja analysoitu, niihin voidaan ottaa yhteyttä ja niitä voidaan pyytää osallistumaan suunnitteluvaiheeseen.

• Menetelmät ja välineet osallistumisen tukemiseksi ja tehostamiseksi

Tasot, joilla voidaan olla mukana:

- **Tietojen tarjoaminen** analyysiin hyödyntäen kyselyjä, haastatteluja, kohderyhmiä, työpajoja jne.
- **Suora mukanaolo** arvioinneissa, diagnosoinnissa ja ongelman määrittämisessä (esim. työryhmät, työpajat, osallistava käsitekarttojen laatiminen, aivoriidet)
- **Konsultointi** arviointituloksista ja analyysissä määritellyistä ongelmista.

II. SUUNNITTELUVAIHE

• Mistä metsänhoidossa on tässä vaiheessa kysymys ja suositukset sidosryhmien osallistumiselle

Tässä vaiheessa kehitetään metsänhoitostrategia, jossa määritellään tavoitteet ja konkreettiset hoitotoimet sekä se, kuinka vastataan diagnosoinnin avulla määriteltyihin uhkiin ja haasteisiin ja kuinka saadaan metsänhoito hyödyttämään muita sektoreita kuten maaseudun kehittymistä jne.

• Mikä voisi olla sidosryhmien rooli?

Tässä vaiheessa sidosryhmillä voi olla aktiivinen rooli hoitotavoitteiden muotoilussa ja sidosryhmien tarpeiden ja intressien mukaisten toimien suunnittelussa. Sidoryhmien mukanaolo tässä vaiheessa on olennaista, jotta voidaan välttää riittämättömistä hoitotoimista aiheutuvia lisäkonflikteja, edistää sitoutumista ja hyväksyntää, tukea sidosryhmien intressejä niiden aktiivisen mukanaolon varmistamiseksi jne.

Sidosryhmien mukanaolo edellisestä vaiheesta asti ja niiden riittävä tiedottaminen ja konsultointi voivat yksinkertaistaa suunnitteluvaihetta: nämä vähentävät jännitteitä ja konflikteja ja edistävät realistisen hoitosuunnitelman kehittämistä siten, että sen tavoitteissa otetaan huomioon paikalliset resurssit (esim. kausityövoiman saatavuus, paikallisilla markkinoilla tarvittavat puulajit) ja paikallisyhteisöjen tarpeet. Sidoryhmien mukanaolo kahdessa vaiheessa on kaikkein hyödyllisintä siksi, että se saa hoitotavoitteiden suunnitteluun osallistuneet sidosryhmät sitoutumaan suunniteltuihin toimiin.

Osallistava hoitosuunnittelu onnistuu, kun sidosryhmät sopivat hoitotoimenpiteistä ja sitoutuvat (tarvittaessa) olemaan mukana hoidon toteuttamisessa sekä arviointi-, sopeutus- ja tulevaisuuden suunnitteluvaiheissa. Tästä vaiheesta alkaen voidaan muodostaa ja kehittää kumppanuuksia sidosryhmien kanssa.

• Kuinka sidosryhmät voitaisiin ottaa mukaan?

Tässä vaiheessa sidosryhmät, jotka on määritelty mahdollisesti ”kiinnostuneiksi”, voivat olla mukana metsänhoitosuunnitelmien kehittämisessä ja niiden hyväksymisessä. Tämä vaihe on merkittävä strategisten kumppanuuksien ja osallistavan suunnittelun mahdollistavien rakenteiden (esim. työryhmät, pysyvät neuvostot) muodostamisen kannalta.

Ensinnäkin tiedottamisella on merkittävä tehtävä prosessin tekemisessä läpinäkyväksi. Tästä syystä on tärkeää tiedottaa asiaankuuluville toimijoille, että suunnittelu-prosessi on alkamassa ja että se johtaa yhteistoimiin tulevaisuudessa.

On hyvin tärkeää, että tämä vaihe perustuu **avoimeen viestintään**, jossa on **mahdollisuus palautteenantoon** ja kaksisuuntaiseen viestintään, ja neuvotteluun. Jotta tässä vaiheessa suunniteltujen hoitotoimenpiteiden toteutus onnistuisi, niistä pitäisi (ihannetilanteessa) sopia yhdessä unohtamatta niiden tieteellisiä ja teknisiä perusteluja ja taustoja. **Neuvottelu** on yksi tärkeimmistä osallistumismuodoista tässä vaiheessa, sillä se mahdollistaa eri intressien tasapainottamisen. Tässä vaiheessa määritellään myös mahdolliset kumppanit toteutusta ja kumppanuussopimuksia varten.

Sidosryhmät (esim. neuvoa antavat komiteat ja työryhmät) voivat olla pysyviä rakenteita, joiden avulla voidaan varmistaa sidosryhmien intressien edustus hoidon suunnittelussa.

RW+ -projektin kumppaneiden käytännön kokemus korostaa seuraavien seikkojen merkitystä tässä vaiheessa:

1. Poliittisen tuen vahvistaminen – vaaleilla valittujen jäsenten on välttämätöntä olla mukana. Poliittisella tuella, eli poliittisten päätöksentekijöiden edustajien läsnäololla, olisi liitettävä metsäsuunnittelun osallistava lähestymistapa alueen strategiseen suunnittelu-prosessiin. Paikallisia valtuutettuja on tiedotettava ja mobilisoitava, jotta he ymmärtävät metsäkysymykset ja

ottavat ne mukaan strategiseen ja alueelliseen suunnitteluun. Ne voivat toimia välittäjinä alueen instituutioiden toimijoiden ja kansalaisten välillä. Ne voivat myös olla keskeisiä toimijoita varainkeruussa tiettyjä metsänhoitotoimia varten, kuten biodiversiteetin suojeluun tai koulutus- ja tietoisuuden lisäämistöimiin, joita metsänhoitajat tai jotkin sidosryhmät suunnittelevat ja toteuttavat.

2. Ohjauskomitean perustaminen – tämä on yleinen toimenpide kumppaneiden käytännössä. Komitean kokoonpano voi vaihdella valitun strategian ja diagnosoinnin päätelmien mukaan. Kaikkein tärkeimpien sidosryhmien edustajien olisi oltava mukana siinä. Komitean tehtävänä on määritellä strategiset suunnat ja seurata toimia. Sillä voi olla kolme tehtävää: (1) poliittinen tehtävä (poliittinen tuki), (2) hallintatehtävä (työn koordinointi, kumppaneiden ja resurssien mobiilisointi) ja (3) tekninen tehtävä (resurssien arviointi).

3. Projektin tukirakenteen määrittely – jos instituutiot ovat jo mukana metsänhoidossa, ne muodostavat keskeiset rakenteet, joiden kanssa työskennellään. Jos tällaisia instituutiota ei ole, kumppanuudesta luodaan uusi instituutio. Tämä voi olla esimerkiksi osuuskunta.

4. Virallisten ja epävirallisten kumppanuuksien perustaminen – tässä on kyse siitä, että kaksi tai useampi sidosryhmä sopii tiettyjen hoitotoimien tukemisesta tai jopa toteuttamisesta. **Kumppanuussopimus** voidaan laatia ja allekirjoittaa, ja siitä voi joissakin tapauksissa tulla sitova sopimus, vaikkei tämä olekaan välttämätöntä. On kuitenkin suositeltavaa, että on olemassa sopimus mukana olevien tahojen selkeistä sitoumuksista ja tehtävistä.

• Menetelmät ja välineet osallistumisen tukemiseksi ja tehostamiseksi

Tässä vaiheessa sidosryhmiä voidaan konsultoida julkisissa kokouksissa ja ottamalla ne suoraan mukaan hoitotoimia johtaviin työryhmiin. Tässä vaiheessa käydään keskusteluja hoitotoimenpiteistä ja niiden vaikutuksista eri

sidosryhmiin. Tästä syystä neuvottelut ovat hyvin tärkeä väline sellaisten hoitosuunnitelmien kehittämiseksi, jotka heijastavat sidosryhmien intressejä ja jotka sidosryhmät siten laajasti hyväksyvät ja joita ne tukevat.

Neuvottelumenetelmät

Konfliktien ratkaisumenetelmät vaihtelevat kulttuureittain: ”Keskeinen ero konfliktinratkaisun lähestymistavoissa on se, kuinka paljon kolmannen osapuolen apua annetaan konfliktissa ja kuinka paljon osapuolilla on valtaa ratkaisun nähden”. Yleisesti käytetyt menetelmät ovat: tuomioistuinkäsittely, vaihtoehtoiset riidanratkaisumekanismit (ADR), välimiesmenettely ja sovittelu.

Yhdeksän perussuositusta neuvotteluun

- 1) Määrittele, mitä SINÄ todella tarvitset, ja pyydä sitä
- 2) Kultainen sääntö – kuinka voit auttaa tai vahingoittaa muita
- 3) Selvitä toisen osapuolen todennäköiset tavoitteet ja intressit ENNEN kuin tapaat heidät ja pyri saamaan enemmän selville heidän intresseistään kokouksen AIKANA
- 4) Opettele erottamaan mielipide intressistä
- 5) Ymmärrä, mikä voima on win-win-tuloksen neuvottelemisella
- 6) Rakenna siltoja
- 7) Kerro selvästi ylä- ja alarajasi
- 8) Valmistele ”Paras vaihtoehto neuvottelusopimukselle” (BATNA, Best Alternative to a Negotiated Agreement), joka on itse asiassa vaihtoehto epäonnistuneille neuvotteluille
- 9) Neuvottelupaikalla on merkitystä.

Koska osallistavassa suunnittelussa on kyse toimenpiteen suunnittelusta ja muotoilusta yhdessä ja eri ehdotuksista neuvottelemisesta, **asianmukainen fasilitointi** on keskeistä tässä vaiheessa.

III. TOTEUTUS- JA SEURANTAVAIHE

• Mistä metsänhoidossa on tässä vaiheessa kysymys ja suositukset sidosryhmien osallistumiselle

Toteutusvaiheessa on myös pyrittävä osallistavaan lähestymistapaan. Tämä on arkaluontoinen vaihe, jossa sidosryhmien osallistuminen on sovittava yhteen vaikuttavan ja nopean toimien toteuttamisen kanssa. Tässä vaiheessa on olennaista hyödyntää edellisessä vaiheessa perustettuja virallisia tai epävirallisia kumppanuuksia. Sidosryhmät voivat olla mukana myös seurantatoimissa.

- Hoitotoimenpiteiden toteuttaminen yksityisillä metsäalueilla edellyttää metsänomistajien tai -hoitajien suostumusta – esim. yleisten teiden käyttö tukkien kuljetukseen.
- Useimmiten metsänhoitotoimissa (esim. uudelleenistutus, hakkuu ja kuljetus.) käytetään paikallisesti saatavilla olevaa työvoimaa. Paikallinen erityistilanne voi vaikuttaa hoidon kulkuun (esim. paikallisen työvoiman runsas osallistuminen maataloustoimintaan kesällä voi vähentää metsätöihin käytettävissä olevien henkilöiden määrää).
- Jos metsä sijaitsee luonnonsuojelualueella, metsänhoitajat ovat yleensä mukana metsätaloustoimien toteuttamisessa (esim. seurantataroituksessa valvovat tai tarkkailevat hoitotoimenpiteiden noudattamista).
- Metsänhoitajat ovat usein mukana tiedotus-, koulutus- ja tietoisuuden lisäämistöimissa (esitelmät kouluissa, istutus jne.).
- Konfliktitilanteet: salametsästys ja laittomat hakkuut edellyttävät hoitoprosessissa merkittävien inhimillisten resurssien allokoimista näiden uhkien kurissa pitämiseen.

• Mikä voisi olla sidosryhmien rooli tässä vaiheessa?

Sidosryhmillä voi olla aktiivinen rooli paitsi metsänhoitotoimissa (esim. istutus, harvennus, hakkuu, vartiointi, NTFP:n korjuu, lajien ja kasvupaikkojen seuranta) myös siihen läheisesti liittyvillä sektoreilla, kuten koulutus, teollisuudenalojen ja maaseudun kehitys, metsänhoitoinfrastruktuurin kehittäminen, luonto-opastus ja matkailu, metsän arvoon perustuvien matkailupakettien laadinta, tutkimus kilpailukyvyyn parantamiseksi tai metsän ekosysteemien sietokyvyn ja ilmastomuutokseen mukautumiskyvyn parantamiseksi. Tiedotusjärjestelmä voidaan kehittää yhdessä sidosryhmien kanssa ja sitä voidaan käyttää yhdessä seurantaan.

Samalla sidosryhmät voivat olla mukana tiettyjen menetelyjen yhteisessä kehittämisessä, kuten konfliktinratkaisua, tiedottamista ja polttopuunostoa koskevien menetelyjen kehittämisessä.

Tässä vaiheessa sidosryhmät voivat edelleen antaa tietoa, joista voi olla hyötyä toteutusprosessin mukauttamisessa odottamattomiin muutoksiin tai tapahtumiin (esim. salametsästys, laiton hakkuu ja muutokset markkinoilla), ja tietoja, jotka voidaan sisällyttää seurantajärjestelmään.

On hyvin suositeltavaa, että suunnitteluvaiheessa sidosryhmistä perustetut toimielimet (esim. työryhmät, neuvoa antavat komiteat ja konsultointiryhmät) pidetään voimassa toteutusvaiheen ajan ja että ne ovat mukana toteutuksen aikana tehtävässä arvioinnissa ja toteutuksen mukauttamisessa tai uudelleensuunnitteluvaiheessa. Toteutus- ja seurantaprosessien läpinäkyvyys ja jatkuva viestintä ovat olennaisia sidosryhmien intressien ylläpitämisessä, niiden luottamuksen luomisessa ja niiden mukanaoloa kohtaan osoittaman kiinnostuksen ylläpitämisessä.

• Kuinka sidosryhmät voitaisiin ottaa mukaan?

Tärkein väline metsänhoidon "yhdessä työskentelyn" lähestymistavan toteuttamiseen on **kumppanuus**. Kumppanuus voi olla virallinen tai epävirallinen, määräaikainen tai pysyvä, oikeudellisesti sitova tai vapaaehtoinen, ja se voidaan perustaa sopimuksella, yhteistyösopimuksella tai muulla vastaavalla.

Vastuu joistakin hoitotoimista (esim. koulutus, lajien seuranta ja matkailu) voidaan delegoida muodollisella sopimuksella tietyille sidosryhmälle tietyksi ajaksi (esim. yliopisto, tutkimuslaitos, NGO).

Keskeistä kumppanuustyöskentelyssä on *koordinointi*, joka voidaan varmistaa läpinäkyvyyden, tiedottamisen, johdonmukaisuuden ja yhteistoiminnan avulla.

• Menetelmät ja välineet osallistumisen tukemiseksi ja tehostamiseksi

- Kumppanuuksien virallistaminen sopimuksin jne.
- Viestintävälineiden käyttö – esim. uutiskirjeet tai jaksotaiset arvioinnit (joissa esitetään hoidon toteutustilanne, väliarviointien tulokset, uudelleensuunnitteluprosessi, tietyn kumppanuussopimuksen laatiminen jne.), säännölliset tai satunnaiset kokoukset sekä ilmoitukset tiedotusvälineissä.

Toteutusvaiheessa suunnitteluvaiheessa neuvotellut hoitotoimet voidaan toteuttaa yhdessä tai ne voidaan delegoida eri toimijoille.

Yksi erityistilanne on sellainen, jossa **metsänhoitovastuu siirretään yhteisön** ryhmille. Tässä tapauksessa yhteisön ryhmien on kehitettävä operatiivisia johtamistaitoja, mikä tapahtuu oppimisen ja käytännön kokemuksen kautta eli oppimalla kokeilujen ja koulutuksen kautta. Syntyy uusia tehtäviä, kuten muiden metsätaloustuotteiden kuin puun myynti; yhteisön ryhmät tarvitsevat tukea tuotteiden kaupallisissa järjestelyissä, jalostuksessa, kehittämisessä ja markkinoinnissa. Ammattilaismetsänhoitajille (jotka ovat valtiollisia toimijoita) tulee uusia rooleja muun muassa seuraavilla aloilla: konfliktinhallintataidot, fasilitointi- ja neuvottelutaidot, yhteisön ohjeistustaidot, tuotteiden sertifiointitaidot ja metsätaloustuotteiden jalostus/markkinointitaidot. Lisäksi käytännön kumppanuuksien avulla on kehitettävä uusia yhteiskunnalliskulttuurisia käytäntöjä. Tämä on keskeistä osallistavan metsänhoidon onnistumisen ja täysimääräisen vaikuttavuuden kannalta. Tietyn metsäalueen hoito määräytyy metsän erityisolosuhteiden perusteella – koskemattomat metsät vaativat erilaisia hoitotaitoja ja -käytäntöjä.

IV. ARVIOINTIVAIHE

• Mistä metsänhoidossa on tässä vaiheessa kysymys ja suositukset sidosryhmien osallistumiselle

Toteutuksen edistymisen arviointi tehdään useimmiten samaan aikaan metsänhoitosuunnitelmaan ja muihin sen jälkeisiin suunnitelmiin kuuluvien toimien ja toimenpiteiden toteuttamisen kanssa. Arvioinnissa myös noudatetaan ehtoja ja seurataan todellisia tuloksia eli indikaattoreita. Tämä arviointi on äärimmäisen tärkeää, jotta voidaan tunnistaa onnistuneen hoidon toteutuksen mahdolliset uhat ja riskit, joita aiheutuu odottamattomista tilanteista, ja jotta toimia voidaan mukauttaa. **Sopeutus**, jossa toisinaan joudutaan palaamaan suunnitteluvaiheeseen (uudelleen-suunnittelu), voidaan katsoa omaksi vaiheekseen, vaikka sen on yleensä oltava lyhyt ja nopea vaihe, jotta hoidon toteutuminen määräajassa voidaan varmistaa.

Loppuarviointi olisi myös tehtävä tietyn hoitotoimen toteutuksen lopussa ja ennen kuin metsänhoitosuunnitelman tai toimintasuunnitelman voimassaolo päättyy (joka 5. tai 10. vuosi ja vuosittain). Samoin voidaan suorittaa jaksotaisia arviointeja (esim. vuosittain) seurantajärjestelmästä kerättyjen tietojen perusteella. Tässä vaiheessa arviointitulosten perusteella voidaan määritellä tulevaisuudessa hyödynnettävät **kokemukset**, suositukset ja parannukset.

• Mikä voisi olla sidosryhmien rooli tässä vaiheessa?

Tässä vaiheessa ja erityisesti lopullisten tulosten arvioinnissa on erittäin suositeltavaa, että edellisiin vaiheisiin osallistuneet sidosryhmät ovat myös mukana, jotta ne voivat esittää mielipiteensä ja antaa palautetta toteutusprosessista.

• Kuinka sidosryhmät voitaisiin ottaa mukaan?

Asiaankuuluvia sidosryhmiä olisi tiedotettava tai konsultoitava arviointiprosessin tuloksista. Vaikka arviointituloksia ei annettaisi suoraan sidosryhmille, on tärkeää, että hoitotoimintaa koskevat arviointitulokset julkistetaan, vaikkei sitä nimenomaisesti laissa edellytetäkään (kuten julkisten laitosten tapauksessa).

• Menetelmät ja välineet osallistumisen tukemiseksi ja tehostamiseksi

- Työryhmät
- Tiedotuskokoukset
- Fasilitoidut keskustelukokoukset
- Viestintävälineet tiedon levittämiseksi (verkkosivusto, uutiskirjeet, julkaisut jne.).

OSA III: OSALLISTAVAN METSÄNHOIDON SUUNNITTELU

Osallistumisen hallinta, joka on itsessään lähtökohta ja prosessi, on tehtävä metsänhoitoprosessin aikana (sitä suositellaan tehtäväksi alussa, mutta se on mahdollista tehdä kaikissa vaiheissa) ja siinä on noudatettava seuraavia **toimenpiteitä**: (1) sidosryhmä**analyysi** ja sidosryhmien mukanaolon kontekstianalyysi, (2) päätetään miksi, kuka ja miten on mukana ja kehitetään suunnitelma heidän mukanaololleen (3) **toteutetaan** osallistumista luovia ja stimuloivia toimia, **seurataan** niiden vaikutuksia sekä

(4) **arvioidaan** osallistumisen tuloksia ja muotoillaan opitut asiat ja johtopäätökset.

Työkalupakin sisältö ja käyttö

Työkalupakissa esitetään menetelmä tehokkaan osallistavan metsänhoidon suunnittelulle. Se on jaettu **kahteen vaiheeseen** (analyysi ja suunnittelu) ja **kolmeen toimenpiteeseen** (Kuvio 2).

TEHTÄVÄ

TULOS

VAIHE I: NYKYTILANTEEN ANALYYSI JA ARVIOINTI

1. SIDOSRYHMÄN TUNNISTAMINEN



2. SIDOSRYHMÄANALYYSI



VAIHE II: SUUNNITTELU



3. TULEVAISUUDEN TOIMINNAN SUUNNITTELU

→ Sidosryhmät on tunnistettu

→ Sidosryhmien intressit on tunnistettu

→ Sidosryhmät jaetaan erityispiirteittäin

→ Sidosryhmät luokitellaan niiden tärkeyden

→ Sidosryhmille laaditaan mukanaolosuunnitelma

Kuvio 2 – Toimenpiteet osallistavan metsänhoidon suunnittelussa

Vaiheessa I ohjataan laatimaan suunnitelma sidosryhmien mukanaololle metsänhoidossa ja autetaan jäsentämään se. Sidosryhmien mukanaolosuunnitelmassa selvitetään onko koko metsänhoitoprosessi osallistavaa vai kehitetäänkö osallistumista täsmällisesti tietyssä metsänhoidon vaiheessa. Lisäksi siinä kerrotaan **sidosryhmien rooli metsänhoitoprosessin jokaisessa vaiheessa** (joita ovat esim. tuotanto, korjuu, markkinointi, yleinen tietoisuus ja tiedotus sekä suojelu).

VAIHE 1: Sidosryhmäanalyysi

A. Sidosryhmäanalyysistä

Sidosryhmäanalyysin hyödyllisyys

Sidosryhmien metsänhoidossa mukanaolon lisäämiseksi ja vahvistamiseksi nykytilanne on analysoitava ja sen on palveltava kommunikoinnin, kumppanuuksien ja muun tyyppisten sidosryhmien aktiivisen mukanaolon tehokasta ja realistista suunnittelua.

Sidosryhmien tunnistamisprosessi on erittäin tärkeä osa onnistunutta osallistamisprosessia. Täydellisen osallistumisen saavuttamiseksi on varmistettava, että kaikki asiaankuuluvat sidosryhmät on tunnistettu.

Sidosryhmäanalyysi auttaa vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- ketkä hyötyvät prosessista/projektista/toiminnasta jne.;
- keihin se vaikuttaa (positiivisesti tai negatiivisesti);
- ketkä pystyvät vaikuttamaan projektin/toiminnan tulokseen positiivisesti tai negatiivisesti (ketkä voivat tukea sitä tai estää sen);
- kenellä pitäisi olla puhevalta ja tarve saada mielipiteensä huomioon otettua toiminnassa/projektissa (ihmisten tärkeysaste tietyssä toiminnassa/projektissa/prosessissa).

Milloin sidosryhmäanalyysi tulisi toteuttaa?

Sidosryhmäanalyysi on hyvin tärkeää kokonaishoidon tehokkuuden parantamisessa ja olennainen vaihe osallistavan hoidon kehittämisessä. Näin ollen sidosryhmäanalyysiä tulisi suosia erityisesti metsänhoidon parhaissa käytännöissä ja se pitäisi sisällyttää metodologisiin ohjeisiin.

B. Miten analyysi toteutetaan?

Täydellinen sidosryhmäanalyysi tapahtuu **kahdessa vaiheessa: sidosryhmän tunnistaminen ja sidosryhmäanalyysi (luonnehdinta).**

VAIHE I: Sidosryhmän tunnistaminen

Kuka tai mikä on sidosryhmä?

"Sidosryhmä on kuka tai mikä tahansa yksilö, yhteisö, ryhmä tai järjestö, joka on kiinnostunut ohjelman tuloksesta joko siksi, että ohjelma vaikuttaa siihen positiivisesti tai negatiivisesti, tai siksi, että se pystyy vaikuttamaan toimintaan positiivisesti tai negatiivisesti." (DFID, 2002)

Tämän toimenpiteen onnistunut toteuttaminen on erityisen tärkeää, koska se on pohja seuraaville toimenpiteille. Yhden tai useamman sidosryhmän jättäminen pois tai niiden roolin väärinarviointi voi vaikuttaa merkittävästi projektin, ohjelman, toiminnan tai prosessin tulokseen. Mitä yleisempi sidosryhmäanalyysi on, sitä vähemmän siitä on hyötyä.

• Miten tunnistamisprosessia tarkennetaan

Tämän toimenpiteen tarkoituksena on tunnistaa kaikki toimijat, joilla on suora tai välillinen yhteys (joka perustuu oikeuksiin, velvollisuuksiin, vaikutusvaltaan tai vaikutukseen) **metsäpalveluihin ja -tuotteisiin**.

Samaan aikaan **metsänhoitotoiminnan** tunnistaminen on hyvä keino saada kattavampi lista sidosryhmistä, mukaan lukien ne jotka eivät ole suorassa yhteydessä metsäelinympäristön hoitoon, mutta ovat osallistuneet

toisella toimialalla (kuten koulutus ja maaseuturakentaminen) ja tässä yhteydessä on hyvä **tunnistaa myös ne, joilla on mahdollisuus estää hoitotavoitteiden saavuttaminen** tai jotka voivat aiheuttaa vahinkoa metsille, luonnonvaroilta ja palveluille.

Jokaisen sidosryhmän rooli metsänhoitoprosessissa kokonaisuudessaan tai tietyllä alalla tai hoitotoiminnassa riippuu tietyistä ”paikallisista tekijöistä”, kuten kunkin

sidosryhmän yleinen tehtävä ja intressit, heidän suhteensa metsiin, tapa miten metsänhoitojärjestelmä on järjestetty ja hallintotapa.

Seuraavassa taulukossa esitetään joitain kriteerejä, joiden avulla voidaan tunnistaa ne, joilla on ”intressi” metsänhoitoon. Heidän roolinsa pitäisi arvioida suhteessa paikalliseen kontekstiin, heidän suoraan suhteeseensa metsään ja hoitoprosessiin.

Taulukko 1: Esimerkkejä metsänhoidon sidosryhmäluokista

Luokka I – KÄYTTÄJÄT, OMISTAJAT JA HOITAJAT: • puu • polttopuu • muut metsätaloustuotteet kuin puu (marjat, sienet, jne) • matkailu • ympäristöpalvelut (esim. vedensaannin varmistaminen, maaperän ja rinteiden suojeleminen) • riista • tiet
Luokka II – MAHDOLLISET KUMPPANIT: • koulutuksessa • tietoisuuden lisäämisessä • tutkimuksessa • maaseudun kehittämisessä • biodiversiteetin suojelemissa
Luokka III – MAHDOLLISET ”ONGELMIEN AIHEUTTAJAT”: • salametsästäjät • laittomat puunkaatajat, jne

Seuraava esimerkki kuvaa kunkin sidosryhmän joitain mahdollisia rooleja.

Taulukko 2: Sidosryhmien rooli metsänhoitoprosessissa - Esimerkkinä metsädirektoraatti Timișoarassa, Romaniassa)

SIDOSRYHMÄLUOKAT	NIIDEN ROOLI METSÄNHOIDOSSA
I.KÄYTTÄJÄT, OMISTAJAT ja HOITAJAT:	
puu	Tukkien toimitus- ja lajittelutavat, järjestelyprosessi ja huu- tokauppa ja niiden toistumistiheys päätetään yhteisellä so- pimuksella sidosryhmien kanssa. Näillä seikoilla on suora vaikutus puun käsittelyhintaan ja tapaan, jolla metsänhoi- toprosessi on järjestetty.
Muut metsätaloustuotteet kuin puu (marjat, sienet jne.)	Kaupallisiin tarkoituksiin tarkoitettu likimääräinen korjuu- määrä ja korjuumäärä kotimaiseen käyttöön päätetään si- dosryhmien kuulemisen perusteella. Aika ajoin toimitetaan kaavoitus kaupalliseen käyttöön ja korjuuseen tarkoitettu- jen alueiden erottamiseksi paikallisten asukkaiden kotita- louskäytöstä. .
tiet	Paikallisten yhteisöjen oikeus käyttää metsäteitä sekä oikeus ja tapa käyttää yhteisiä teitä puun kuljetukseen pätetään kuulemisen perusteella. Keskeinen seikka neu- votteluissa on kuljetukseen käytettyjen koneiden korkein sallittu tonnimäärä.
II. MAHDOLLISET KUMPPANIT:	
biodiversiteetin suojelemisessa	Koska metsädirektoraatti on FSC:n sertifioima vuodesta 2011 lähtien, biologisen monimuotoisuuden huomioon ot- tavia metsänhoito-toimenpiteitä tarkastellaan yhteistyössä tutkimusinstituutin, kansalais-järjestöjen ja suojelualueiden hoitajien kanssa.
III. MAHDOLLISET ”ONGELMIEN AIHEUTTAJAT”:	
laittomat puunkaatajat	Muutokset laittomien hakkuiden esiintymisessä johtavat metsän-hoidon mukauttamiseen. Kun tämän kehityksen syyt ja ominaisuudet ymmärretään, voidaan hyväksyä eri- tyisiä hoitotoimenpiteitä, kuten: polttopuiden hinnan nos- taminen paikallisesti, polttopuiden myynti tietyillä alueilla suoraan metsästä (edullisempaan hintaan) sekä esteiden ja tarkastuspisteiden perustaminen ”hot spot” -alueille, jois- sa laitonta hakkuuta esiintyy useammin.

Seuraavia **kriteereitä** voidaan käyttää **kaikkien asiaankuuluvien sidosryhmien erittelemiseksi**:

- Olemassa olevat oikeudet maahan tai luonnonvaroihin;
- Taloudellinen ja sosiaalinen luottamus kyseisiin luonnonvaroihin;
- Historialliset ja kulttuurilliset suhteet kyseessä oleviin luonnonvaroihin;
- Hoitoon kohdistuvan vaivannäön ja kiinnostuksen määrä;
- Sidosryhmän toiminnan nykyinen tai mahdollinen vaikutus luonnonvaroihin;
- Ainutlaatuiset tiedot ja taidot kyseessä olevien luonnonvarojen hoitoon;
- Hoitoprosessille aiheutuneet menetykset ja vahingot;
- Tasapuolisuus luonnonvarojen saannissa ja niiden käytöstä saatavien hyötyjen jaossa;
- Sidosryhmän intressien ja toiminnan yhteensopivuus kansallisen politiikan sekä suojele- ja kehityspolitiikan kanssa;
- Suhteen jatkuvuus (esim. asukkaat vs. matkailijat).

Lähde: (G. Borrini-Feyerabendin mukaan, 1996, ss. 9)

VINKIT tunnistamisen kattavuuden lisäämiseksi:

- **Lisää analyysiä alueellinen ulottuvuus.** On tärkeää ymmärtää miten sidosryhmien intressit eroavat toisistaan tietyn metsänhoitoyksikön sisällä. Sidosryhmien ja heidän intressiensä kartoitus voi olla erittäin hyödyllinen ”harjoitus”.
- **Huomioi ajallinen ulottuvuus.** Älä huomioi ainoastaan mennyttä, vaan yritä ennustaa sidosryhmien rooli ja merkitys tulevaisuudessa.

Sidosryhmät voidaan erottaa myös sen perusteella, toimivatko **yksityisellä, julkisella tai voittoa tavoittelemattomalla sektorilla** (Biologista monimuotoisuutta koskevan yleissopimuksen sihteeristö, 2009).

Näiden kriteerien mukaan voidaan erottaa **sidosryhmäluokat, ryhmät ja alaryhmät** (esim. maanomistajat, luonnonvarojen hoitajat, paikalliset viranomaiset, rahoittajat, matkailuliiketoiminta ja päättäjät). Vaikka on helpompaa ja suositeltua aloittaa suurempien sidosryhmien tunnistamisella, jotta analyysi olisi hyödyllisempi sen erityisen tarkoituksen mukaisesti, on erittäin tärkeää erottaa sidosryhmät toisistaan ja rajata ne niiden yleisen roolin, asenteen tai intressin perusteella homogeenisiin

ryhmiin (esim. metsätalousalueet, yksityiset metsänomistajat, käyttäjien järjestöt, metsäalueilla toimivat matkanjärjestäjät, metsää omistavat kaupungit, ministeriö ja maaseudun kehittämisestä vastuussa olevat toimijat). Tämän vaiheen tarkoitus on tunnistaa kaikki **asiaankuuluvat** sidosryhmät, joita analysoidaan lisää ja jotka sisällytetään suunnitteluun .

HUOM: Termi ”intressi” ei viittaa ilmaistuun/osoitettuun kiinnostukseen vaan suhteeseen, mahdolliseen yhteyteen.

Useimmiten sidosryhmien ”intressi” viittaa seuraaviin seikkoihin:

- lailliset oikeudet (”oikeudenhaltijat”) kuten maanomistus tai maan/varojen hallinta-oikeudet, yleinen oikeus tiettyihin metsästä saataviin hyötyihin (esim. tuotteet, muut metsätalous-tuotteet kuin puu ja virkistys),
- viralliset velvollisuudet/mandaatit koskien metsää varoineen tai palveluineen,
- muut suorat tai välilliset intressit niiden käyttöön;
- kapasiteetti ja valta vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti metsänhoitotoimintaan/prosessiin,
- mahdollisuus, että metsänhoidolla tai metsävarojen hoitotavalla tai tietyllä hoitotoimella on positiivinen tai negatiivinen vaikutus (edunsaajat tai vähäosaiset).

VAIHE II: Sidosryhmäanalyysi

Sidosryhmäanalyysin tarkoituksena on oppia tuntemaan sidosryhmät paremmin niin, että vaivannäkö ja resurssit osataan priorisoida työskentelyyn **niiden sidosryhmien kanssa, joilla on suurin vaikutusvalta ja niiden kanssa, joihin vaikutukset kohdistuvat**. Nämä kaksi kriteeriä ovat peruskriteereitä, joiden lisäksi on useita muita ominaisuuksia, joilla voi olla vaikutusta ja jotka olisi huomioitava. Näitä lisäkriteerejä käsitellään myöhemmin.

A. Mitkä ovat sidosryhmien intressit ja viralliset roolit?

Analysissä olisi otettava huomioon:

- **sidosryhmien yleiset intressit** ja/tai virallinen tehtävä ja rooli yhteisössä, jossa ne ovat aktiivisia tai yhteiskunnassa yleisesti (keitä ne ovat? Mitä ne tekevät?). Sidosryhmien **virallista roolia, vastuuta ja tehtäviä** arvioidaan suhteessa delegoituun valtaan ja vastuuseen, tiettyyn kapasiteettiin ja varoihin, tavoitteisiin ja intresseihin, jotka on metsänhoidossa tiedettävä ja huomioitava omien tavoitteiden yhteydessä.
- **sidosryhmien erityiskiinnostus metsänhoitoon** – perustuu siihen, mikä on niiden suhde ja yhteys metsään (esim. arvot, edut, vaikutus), ja joskus **lakiin tai tapaoikeuteen perustuvaan oikeuteen**, niiden metsään liittyviin intresseihin, tarpeisiin ja kehityksen prioriteetteihin (esim. polttopuun, virkistysalueiden, muiden metsätuotteiden kuin puun tarve sekä tarve suojeluun tulvilta ja eroosiolta).

Tuntemalla sidosryhmien riskit pystyt määrittämään:

- riskit erityisessä hoitotavoitteessa tai hoitotoiminnassa yleensä;
- hoitotoiminnan vaikutuksen jokaiseen sidosryhmään.

HUOM: Metsään liittyvien mahdollisten hyötyjen ja tarpeiden arviointi on tehtävä osallistavalla tavalla ja on ratkaisevan tärkeää alueellista kehitystä suunniteltaessa. Paikallisten yhteisöjen ja laajempien alueiden kehityksessä on huomioitava sekä metsästä saatavat mahdolliset hyödyt (ilmaistu tuotteina ja palveluina) että yhteisön / sidosryhmän /sidosryhmien tarpeet. Samalla on tärkeää tietää Ketkä ovat edunsaajia? ja miten

hyödyt ja kustannukset jaetaan yhteisössä tai yhteiskunnassa.

- Mitä muuta on tärkeää tietää

- **sidosryhmän intressien kohteena tai vastuulla oleva alue** (jos se on selkeästi määritettävissä) on myös tärkeää ottaa huomioon, ja sen perusteella voidaan arvioida sidosryhmien vaikutusta ja merkitystä hoitoon.
- **sidosryhmien odotukset** (jos niitä on) **metsästä ja sen hallinnosta** – mitä kukin sidosryhmä odottaa metsänhoidolta. On tärkeää tietää ovatko sidosryhmien odotukset realistisia, onko niitä tiedotettu oikein, onko niiden asenne positiivinen. Jos niiden odotukset ovat epärealistisia, tarvitaan enemmän avoimuutta ja tietoa.

HUOM: Älä unohda:

- **Arvioida päätötesi/toimintasi vaikutusta sidosryhmien intresseihin:** esim. hoitotoimet, jotka vahingoittavat matkailureittejä, virkistysalueita tai erämaa-alueita, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti ja estää joidenkin sidosryhmien kehityspotentiaalia
- **Arvioida omaa kapasiteettiasi** huolehtia sidosryhmien intresseistä, ohjata tai koordinoita niiden toimintaa vastataksesi niiden odotuksiin tai tarpeisiin.
- **Arvioida valtaasi** vastata sidosryhmien vaikutusvaltaan metsänhoidossa.

Sidosryhmätaulukko on hyödyllinen sidosryhmää koskevan tiedon jäsentämisessä. Siinä voidaan loogisesti ja systemaattisesti yhdistää kaikki asiaankuuluvat seikat, joita tarvitaan sidosryhmän mukanaolosuunnitelman kehittämisessä. Alla oleva taulukko on esimerkki siitä, miten eri sidosryhmäluokat erotetaan toisistaan ja analysoidaan intressit ja odotukset.

Taulukko 3 - Esimerkki sidosryhmäanalyysitaulukosta

Sidosryhmä	Sidosryhmien intressialueprosentti ²	Intressi metsänhoitoon	Odotukset
Paikallinen yhteisö (esim. yksi metsäaluetta reunustavista kunnista, mikä ei omista metsää)	30%	Erityisintressi: kehittää paikallista taloutta arvostamalla metsää ja sen tuotteita.	Odotukset: metsänhoitajien on huomioi- tava sen kehitystarpeet ja paikallinen kapasiteetti.
Ympäristönsuojelun kansalaisjärjestöt (esim. kansalaisjärjestö, joka hoitaa metsän kans- sa päällekkäin olevaa luonnonsuojelualuetta)	50%	Erityisintressi: metsänhoidossa on otettava huomioon rauhoitettujen lajien tarpeet (esim. lisääntymisajat ja parittelualueet) ja suojelualan hoitojärjestelmä.	Odotukset: tulla kutsutuksi paikalle kun metsänhoito- suunnitelmia ja vuosittaisia työsuunnitelmia kehitetään; työskennellä metsänhoita- jien kumppanina suojelua- luen hoitosuunnitelman toteuttamiseksi.
Paikallinen koululaitos (esim. yksi kuntien koululaitoksista)	5%	Erityisintressi: kehittää opetustoimintoja, joissa oppilaille opetetaan luonnonvarojen ja maisemien säilyttämistä.	Odotukset: kumppanuuk- sien luominen metsänhoitajien kanssa ja heidän tukensa saaminen toimintojen kehittämiseen ja toteuttamiseen.
Majoituspalvelut	100%	Erityisintressi: kehittää sen matkailuliiketoimintaa arvostamalla metsämaise- maa ja sen virkistysfunktiota	Odotukset: the forest managers to take into account and to preserve the recreational function of the area, the existing tracks for walking and biking
Korjuuyritykset	90%	Erityisintressi: korjuu metsässä	Odotukset: to increase the quantity and quality of wood able to be harvest. To be adequate informed about forest harvesting plans

A - Sidosryhmien mahdollinen vaikutus ja tärkeys

”**Vaikutusvalta** on sidosryhmän keino auttaa tai esittää toiminnan tavoitteiden saavuttaminen. **Tärkeys** on sidosryhmien tarpeiden ja intressien täyttämiseksi annettu prioriteetti.” (DFID, 2002)

• Sidosryhmien priorisointi niiden tärkeyden ja vaikutusvallan perusteella

Paikallisesta kontekstista ja hoitotavoitteista riippuen, jotkut ryhmät tai henkilöt ovat tärkeämpiä ja niihin on pidettävä tiiviisti yhteyttä johtuen heidän vallastaan sekaantua hoitoprosessiin tai heidän vallitsevista intresseistään. Osallistumisen kehittämiseen ja vahvistamiseen tähtäävässä strategisessa lähestymistavassa olisi huomioitava valta ja tärkeys / merkityksellisyys vahvistettaessa prioriteetteja interventioille ja suunniteltaessa sidosryhmän mukanaoloa.

Tässä vaiheessa tarkoitus on arvioida:

- **sidosryhmien vaikutusvaltaa** metsänhoitoprosessissa (suoraan tai välillisesti – esim. vaikuttamalla puumarkkinoihin tai menettelytapoihin)
- **sidosryhmien kapasiteettia** (kyvyt, varat) tukea tavoitteiden saavuttamisessa.

Tätä analyysiä tulisi käyttää päätettäessä: **kunkin sidosryhmän rooli** metsänhoitoprosessissa ja miksi **kaikkien sidosryhmien tulisi olla mukana**. Se auttaa myös tunnistamaan:

- etusijalla olevat sidosryhmät ja henkilöt, joihin täytyy keskittyä;
- sivuun jätetyt sidosryhmät (ne jotka ovat tärkeitä esimerkiksi siksi, että vaikutukset kohdistuvat niihin mutta niillä ei ole valtaa tai kapasiteettia ja varoja tarpeittensa tyydyttämiseksi ja intressiensä käsittelemiseksi), joihin on sitouduttava ja joita on tuettava kohtuullisen ja oikeudenmukaisen hyötyjen jaon varmistamiseksi;
- vaikutusvaltaiset sidosryhmät – jotka voisivat olla mahdollisia kumppaneita tai kilpailijoita.

Tämä analyysi voidaan ilmaista **kvantitatiivisessa** muodossa antamalla soveltuvia pistemääriä (esim. 1–5 pistettä niin, että vähemmän tärkeälle/vaikutusvaltaiselle annetaan 1 piste ja 5 pistettä erittäin tärkeälle/vaikutusvaltaiselle), sidosryhmien tärkeyden ja vaikutusvallan mukaan ja luokittelemalla ne. Pistemäärät voivat liittyä hoitoprosessiin kokonaisuudessaan tai tiettyyn toimintaan. Arvot voidaan täyttää samaan Sidosryhmätaulukkaan (esim. **taulukko 4**).

Taulukko 4 - Esimerkki tärkeyden ja vaikutusvallan arvioinnista

Sidosryhmä	Intressi metsänhoitoon	Tärkeys**	Vaikutusvalta**
Paikallinen yhteisö (esim. yksi metsäaluetta reunustavista kunnista, mikä ei omista metsää)	Erityisintressi: kehittää paikallista taloutta arvostamalla metsää ja sen tuotteita.	5	4
Ympäristönsuojelun kansalaisjärjestö (esim. kansalaisjärjestö, joka hoitaa metsän kanssa päällekkäin olevaa luonnonsuojelualuetta)	Erityisintressi: metsänhoidossa on otettava huomioon rauhoitettujen lajien tarpeet (esim. lisääntymisajat ja parittelualueet) ja suojelualan hoitojärjestelmä.	4	3
Paikallinen koululaitos (esim. yksi kuntien koululaitoksista)	Erityisintressi: kehittää opetustoimintoja, joissa oppilaille opetetaan luonnonvarojen ja maisemien säilyttämistä.	4	3
Majoituspalvelut	Erityisintressi: kehittää sen matkailuliiketoimintaa arvostamalla metsämaisemaa ja sen virkistysfunktiota	1	1
Korjuuyritykset	Erityisintressi: puun korjuu metsässä	4	4
** merkitys/vaikutusvalta			

Taulukon pistemääriä voidaan käyttää ”**Vaikutusvalta vs. Tärkeys**” taulukon luomiseksi.

Sidosryhmät voidaan luokitella kolmeen pääluokkaan niiden tärkeyden mukaan hoitoprosessissa yleensä tai tietyssä projektissa tai toiminnassa:

- **Keskeiset sidosryhmät:** ne jotka voivat merkittävästi vaikuttaa prosessiin tai ovat tärkeitä sen onnistumiselle (esim. metsänhoitajat, päättäjät, tutkijat, kansalaisjärjestöt jne.)
- **Ensisijaiset sidosryhmät:** ne, joihin prosessi vaikuttaa joko positiivisesti (kuten edunsaajat) tai negatiivisesti, saattamalla ne epäedulliseen asemaan (esim. kunnissa asuvat ihmiset, paikalliset viranomaiset, koulut ja suojelualueen hoitajat) mutta joilla ei ole suurta vaikutusvaltaa.

- **Toissijaiset sidosryhmät:** kaikki muut, joilla on intressi tai toissijainen rooli prosessissa/toiminnassa.

• Tarkastele muutamia lisäкитеereitä

Seuraavia sidosryhmien ominaisuuksia tutkimalla saadaan arvokasta tietoa sidosryhmien mukanaolon suunnitteluvaiheeseen:

- **asenne** hoitotoimenpiteitä ja hoitoviranomaista kohtaan (*mahdolliset aiemmat tai nykyiset konfliktit, väärinymmärrykset, niiden syyt ja miten tilanteet ovat kehittyneet*).
- **tiedon ja tiedostamisen taso** koskien metsänhoitoa (tuntevatko eri sidosryhmät metsälainsäädännön, säännöt, hoitojärjestelmän, olemassa olevat mahdollisuudet jne.).

- **sidosryhmien mukanaolon hyödyllisyys** hoitoprosessissa (hoitosuunnittelussa, hoitotoiminnassa ja päätöksenteossa) – niiden **mahdollisuus, halukkuus ja kyky edustaa omia intressejään** ja **niiden tehokkuus hoitoprosessissa**.
- **sidosryhmien edustus työryhmissä tai konsultovissa rakenteissa (jos niitä on)**.

Lisätoimenpiteet: Verkostoanalyysi

Tämän toimenpiteet tarkoitus on:

- tunnistaa metsänhoitajan ja kunkin sidosryhmän väliset suhteet ja selvittää sidosryhmät, joihin metsänhoitaja on useimmiten yhteydessä;
- tunnistaa kaikkien keskeisten sidosryhmien ja muiden sidosryhmien väliset suhteet ja selvittää pystyvätkö ne kommunikoidaan ja tekemään yhteistyötä.

VAIHE 2: Sidosryhmien metsänhoidon mukanaolosuunnitelman kehittäminen

Jotta osallistuminen olisi tehokasta, sitä on kehitettävä systemaattisesti ja sen on perustuttava toimintasuunnitelmaan. Tämä suunnitelma pitäisi laatia ennen tietojen keräämisen aloittamista ja integroida mihin tahansa uuteen tekniseen hoitosuunnitelmaan (yleensä yksi 10 vuodessa) kaikkien asiaankuuluvien toimijoiden varsinaisen mukanaolon mahdollistamiseksi prosessissa. Lisäksi avoimuuden ja virheettömän tiedon varmistamisen, tietoisuuden lisäämisen ja ihmisten kuulemisen heihin vaikuttavissa asioissa tulisi olla pakollista.

A. Ennen aloitusta...

Seuraavat seikat on syytä huomioida osallistavaa hoitoa suunniteltaessa:

- arvot ja mahdolliset metsästä saatavat hyödyt paikallisille yhteisöille ja eri sidosryhmille;
- metsän, sen hoidon ja eri sidosryhmien väliset yhteydet (esim. maanomistus, taloudellinen riippuvuus), metsän rooli seudun alueellisessa kehittämisessä;
- sidosryhmien vaikutus metsään (käyttöaste, mahdolliset ongelmat);
- metsänhoitojärjestelmän vaikutus sidosryhmiin;
- sidosryhmien intressit (sidosryhmäanalyysi);
- sidosryhmien kanssa tapahtuneen aiemman vuorovaikutuksen/yhteistoiminnan tulokset;
- jokaisen sidosryhmän rooli hoitoprosessissa;
- saatavilla olevat keinot ja resurssit ja sidosryhmien mukanaolon mahdollistavat ehdot.

A. Aloittamisen jälkeen...

• Mikä on näkemyksesi sidosryhmien mukanaolosta?

Sidosryhmän mukanaolosuunnitelman laatiminen tarkoittaa roolien ja vastuiden jakamista ja hoitoprosessissa mukanaolon mahdollistavien tapojen ja keinojen luomista. Parhaan ja tehokkaimman sidosryhmän mukanaolotason saavuttamiseksi ei ole olemassa mitään yleispätevää ohjetta.

Keskeisimmät kysymykset, joihin on vastattava, ovat seuraavat:

- Miksi tarvitsemme sidosryhmien mukanaoloa?
- Miten sidosryhmän mukanaolon pitäisi tukea hoitoa?
- Miten sitä pitäisi edistää?
- Minkä verran sidosryhmien pitäisi olla mukana?

Ole realistinen pohtiessasi, *onko osallistuminen* (kumppanuus sidosryhmien kanssa, niiden tiedot ja kuuleminen) todella tarpeellista. Strategisen tavoitteesi tulisi olla tietyn osallistavan hoidon tason saavuttaminen tai hoidon tehokkuuden lisääminen sidosryhmien mukanaololla. *Sisäiseen sopimukseen* pääseminen on **erittäin tärkeää** ja se, että *koko henkilökunta* jakaa tämän näkemyksen.

• Tehtäväanalyysi – Sidosryhmän hoitotoiminnassa mukanaolon suunnittelu

Tehtäväanalyysityökalu voi toimia sekä analyysityökaluna että suunnittelutyökaluna. Sitä voidaan käyttää sidosryhmien roolien tunnistamisessa kussakin hoitotoiminnassa. Tähän tarkoitukseen voidaan käyttää yksinkertaista taulukkoa, jossa hoitotoiminnot voidaan luetteloida sarakkeittain ja sidosryhmät, jotka voivat olla toiminnassa mukana, riveittäin (**taulukko 5**).

Taulukko 5 – Tehtäväanalyysi/suunnittelutaulukko – esimerkki

Sidosryhmät	Hoitotoiminta					
	Ongelmien tunnistaminen, jotka voivat vaikuttaa metsävaroihin ja palveluihin	Teknisten hoitosuunnitelmien kehittäminen	Uudelleenistutus ja elinympäristön palauttaminen	Korjuu	Biologisen monimuotoisuuden inventaario	Suojelualueiden hoito
Yliopistot	x				x	x
Korjuuyritykset				x		
Metsäpalveluyritykset			x			
Kansalaisjärjestöt	x		x		x	x
Tutkimuslaitokset	x	x			x	x
Konsultti-toimistot	x	x			x	

• Sidosryhmien oikean mukanaolotason määrittäminen

Kaikilla keskeisillä tai ensisijaisilla sidosryhmillä ei ole sama rooli eivätkä kaikki ole mukana samalla tavalla tai vastaavin taloudellisin resurssein. Joidenkin sidosryhmien tukea voidaan tarvita läpi koko hoitoprosessin, kun taas toisten sidosryhmien mukanaoloa tai kumppanuutta tarvitaan ainoastaan yhdellä alueella tai toiminnassa niiden asiantuntemuksesta riippuen. Samaan aikaan jotkut sidosryhmät, joiden tuki olisi erittäin tärkeää, eivät ehkä tiedä tavoitteitasi ja omaa rooliaan tai ne eivät ehkä halua olla mukana.

Nämä seikat on suunniteltava tarkkaan, jotta osallistavaa metsänhoitoa voidaan kehittää yhtenäisesti.

Suunnittelun aikana on tärkeää kertoa kullekin sidosryhmälle:

- sen rooli hoitotehokkuuden lisäämiseksi (tehtäväanalyysityökalua voidaan käyttää)
- sen mukanaolon tavoitteet (esim. puun tehokkaamaksi arvouttamiseksi sekä sosioekonomisen näkökannan ja paikallisten yhteisöjen tarpeiden integroimiseksi hoitosuunnitelmiin)
- sen mukanaolon aste ja muoto (esim. täsmällinen tai pitkäaikainen kumppanuus, muodollinen tai vapaa-muotoinen sopimus tai konsultoiva rooli)
- halutun tilan saavuttamiseksi tarvittavat toimet (mitä on tehtävä odotettujen tulosten saavuttamiseksi sen mukanaolon avulla);
- tarvittavat resurssit, ja
- ajanjakso (kalenteri).

HUOM: Suunnitelma sekä sitä tukevat arviot on määrittäjäin tarkistettava.



Osallistumistaulukko

Sidosryhmien mukanaoloa suunniteltaessa tai nykyistä tilaa analysoitaessa on myös tiedettävä miten kukin sidosryhmä saadaan mukaan ja miten suhdetta sidosryhmiin olisi lähestyttävä eri hoitovaiheissa.

Osallistumistaulukko (kuvio 3) yhdistää sidosryhmien mukanaolon eri tasot (oikealla) ”osallistumistikapuissa” projektin tai hoitosyklin vaiheiden kanssa. Tämän tuloksena saadaan vaihtoehtoja sidosryhmien eri asteiselle mukanaololle metsänhoitoprosessin eri vaiheissa.

Taulukkoa voidaan käyttää:

MANAGEMENT PHASE				
Levels of stakeholder / community involvement	Identification and initiation	Planning	Implementation	Monitoring and evaluation
	(e.g. pre-planning phase)	(e.g. preparing the management plan)	(Implementation and management phase)	
Community / stakeholder control	Stakeholders initiate actions alone	Stakeholders plan alone	Stakeholders implement alone	Stakeholders monitor and evaluate alone
Partnership	Authorities and stakeholders initiate actions jointly	Authorities and stakeholders plan and design jointly	Authorities and stakeholders jointly implement activities	Authorities and stakeholders jointly monitor and evaluate
Consultation	Authorities initiate actions after consulting the stakeholders	Authorities plan after consulting the stakeholders	Authorities implement after consulting the stakeholders	Authorities monitor and evaluate after consulting the stakeholders
Governmental authority control	Authorities decide and initiate actions alone	Authorities plan and design alone	Authorities implement alone	Authorities maintain, monitor and evaluate alone

Alina Ioniță, 2010,
Adapted after: Community Planning Website (copyrightd Nick Wates/Nick Wates Associates
<http://communityplanning.net/principles/principles.php#acceptdifferentagendas>

Kuvio 3 – Osallistumistaulukko

- jotta saataisiin parempi käsitys osallistumisen eri tasoista hoitovaiheissa
- ohjaa sidosryhmän tarkoituksenmukaisen mukanaolotason vaihtoehtoja osallistavan hoidon suunnittelussa, ja
- arvioi sidosryhmän mukanaoloasteen metsänhoitoprosessissa.

Kuten taulukossa esitetään, sidosryhmän mukanaoloon metsänhoidossa on muitakin mahdollisia **menettelytapoja**:

- kuuleminen ennen metsänhoitosuunnitelmien laatimista, toimen/toiminnan aloittamista tai toteuttamista;
- yhdessä työskentely hoitosuunnitelman laatimiseksi (esim. tausta-analyysistä ja arvioinnista huolehtiminen), toiminnan toteuttaminen tai toimien aloittaminen yhdessä;
- kuuleminen suunnitteluprosessin eri vaiheissa tai toiminnan toteuttamisessa;
- kuuleminen ja neuvottelu koskien lopullista hoito-/alakohtaista suunnitelmaa tai hoitotoimintaa;
- tai näiden muotojen yhdistelmä.

Kuten taulukossa on osoitettu, kaikista osallistumisen muodoista **kuuleminen** ja **kumppanuus** ovat hyödyllisiä yhteisen vision kehittämisessä, yhteisten hoitotavoitteiden ja toimien muodostamisessa, dialogin, kumppanuuden ja maalaisjärjen kehittämisessä ja sidosryhmien tietojen ja taitojen integroinnissa jo varhaisesta vaiheesta lähtien (erityisesti tutkimuksen ja *analyysin* tasolla).

VAIHE 3: Osallistumisen edistymisen seuranta ja arviointi

Sidosryhmän mukanaolon tulosten ja tehokkuuden seuranta ja arviointi

Osallistava hoito voi olla eduistaan ja demokraattisesta perustelustaan huolimatta aikaa vievää ja kallista. On muistettava, että tuloksia ei saavuteta välittömästi, ja ennen kuin muutokset ovat havaittavissa, on ehkä jouduttu kokeilemaan eri metodien yhdistelmiä sidosryhmien mukaan ottamiseksi. Kaikkien toimenpiteiden on oltava tehokkaita; on tärkeää seurata aloitteita, arvioida niiden tuloksia ja muokata menettelytapaa ja toimia. Muutoksia tarkkailemalla voit seurata kehitystä läheltä ja nähdä, miten sidosryhmien asenteet muuttuvat ajan kuluessa ja mikä vaikutus toimillasi oli niihin, ja voit yrittää ennakoida miten niiden intressit ja asenteet tulevat tulevaisuudessa muuttumaan.

Sidosryhmien mukanaolon tehokkuuden mittaamiselle ei ole mitään vakioindikaattoria; se riippuu kontekstista ja toivotuista tuloksista. Näin ollen on välttämätöntä **asettaa** selkeät indikaattorit, joilla arvioidaan, miten sidosryhmien mukanaolon suunnittelussa on onnistuttu ("virstanpylväät"). Toimien tehokkuus punnitaan ensisijaisesti suhteessa tavoitteisiin ja prosessiin käytettyihin resursseihin. Osallistavien prosessien laatu liittyy sekä **osallistujiin** (niiden edustavuuteen) ja **prosessiin** itsessään (miten asiat tapahtuvat).

• **Tarkistuslista sidosryhmien mukanaolon tehokkuuden arvioinnille**

Seuraavaa taulukkoa voidaan pitää sidosryhmien mukanaolon "parhaana käytäntönä" ja sitä voidaan käyttää tarkistuslistana osallistavan metsänhoidon kehityksessä, seurantaa ja arviointia ohjattaessa sekä osallistavien

prosessien parantamisessa. Joidenkin näiden indikaattoreiden tärkeyttä voidaan arvioida ja punnita kontekstin mukaan, mutta suositeltavaa on yrittää täyttää mahdollisimman monta vasemmassa sarakkeessa olevista kriteereistä, samalla välttämällä oikeassa sarakkeessa kuvattuja tilanteita.

Osallistuminen on tehokkaampaa kun...	Osallistuminen on vähemmän tehokasta kun...
Sidosryhmät olivat mukana varhaisesta vaiheesta, jolloin eri vaihtoehdot olivat yhä avoimina, ja ne pystyivät osallistumaan tai vaikuttamaan tulokseen;	Sidosryhmien mukanaolo on välttämätöntä myöhemmässä vaiheessa, kun niiden ongelmia, tarpeita, vaihtoehtoja tai näkemyksiä ei voida enää integroida prosessiin (esim. hoitotavoitteiden ja -keinojen asettamisen jälkeen) tai sen jälkeen, kun pääasioita koskevat päätökset on jo tehty;
Sidosryhmillä oli kaikki asiaankuuluva tieto saatavilla ja niille annettiin riittävästi aikaa valmistautua kokoukseen (esim. lukea asiakirjat, joita käsitellään), minkä ansiosta ne tiesivät puheenaiheet ja oman roolinsa;	Käsiteltäviä asiakirjoja tai asiaankuuluvia taustamateriaaleja ei toimiteta päätöksenteko-prosessiin/ kuulemiseen osallistuneille TAI ne toimitetaan viime hetkellä ennen kokousta; Sidosryhmien osallistumisen laajuutta ja roolia ei ilmoiteta myöhempänä ajankohtana.
Kaikille kokoukseen kutsutuille sidosryhmille annetaan mahdollisuus antaa palautetta; Keskustelun helpottamiseksi on olemassa mekanismeja ja kaikille viestintään osallistuville viestintä on avointa ja heille annetaan yhtäläiset mahdollisuudet;	Viestintä toimii ainoastaan yhteen suuntaan: metsänhoitajalta sidosryhmiin, ilman palautetta ja ilman että sidosryhmillä olisi tilaisuus ilmaista näkemyksiään, tai tietyt sidosryhmät (yleensä samat) hallitsevat keskustelua; Sidosryhmät ovat ainoastaan muodollisesti mukana ilman tehokasta panosta tai etua. Kokouksia voidaan kuvailla pelkäksi keskustelutilanteeksi ilman substanssia, selkeää tarkoitusta, viestiä ja tavoitetta.
Se osallistuu hoitotavoitteiden saavuttamiseen (tarkoitus johon se luotiin);	Sidosryhmien mukanaololla (esim. kuuleminen, kumppanuudet) ei saavuteta tavoitetta (mikä se sitten onkin, esim. sitoutuminen hoitotoimintaan hoitosuunnitelman mukaisesti tai tiedostamisen ja hyväksynnän lisääminen) ja/tai se ei mitenkään osallistu hoitotavoitteiden saavuttamiseen.
Se käsittelee konflikteja tai jännitteitä/paineita ja lopulta osaltaan lieventää tai vähentää niitä rakentavalla tavalla;	Konflikteja ja jännitteitä vältetään tai stimuloidaan; niiden syyt ei tunnisteta ja käsitellään

Osallistuminen on tehokkaampaa kun...	Osallistuminen on vähemmän tehokasta kun...
Yhdessä työskentelylle laaditaan selkeät säännöt, joita kaikki mukana olevat toimijat noudattavat, sinä mukaan lukien;	Sidosryhmien keskuudessa on yhä paljon epäselvyyttä niiden roolista ja vastuusta metsänhoidon tavoitteiden
Sidosryhmien panos (esim. ideat, havainnot, vaatimukset, kritiikki, suositukset ja tiedot) otetaan huomioon, ja tapauksen mukaan hoitokäytäntöjä tai politiikkaa muutetaan	Sidosryhmien panosta ei kirjata eikä huomioida
Sidosryhmien antamaa palautetta tarvitaan niiden osallistuttua toimintaan, ja niitä rohkaistaan eri keinoin antamaan palautetta jatkuvasti.	Sidosryhmien palautetta ei tarvita eikä siihen yleisesti rohkaista niiden osallistuttua toimintaan
Sidosryhmät voivat tutustua niiden keskustelujen tuloksiin/ johtopäätöksiin, joissa ne olivat mukana (esim. kuulemisissa ja keskusteluissa)	Se ei osallistu alkutilanteen parantamiseen
Se mahdollistaa, että sidosryhmät voivat parantaa tietojen/ tietoisuuden tasoaan (antamalla niille kaikki asiaankuuluvat tiedot) ja olla vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa	Osallistujat eivät parantaneet tietojaan keskustelunaiheesta eivätkä olleet vuorovaikutuksessa toistensa kanssa (esim. niillä ei ollut mahdollisuutta saada tietää mitä muut ovat, keskustella toistensa kanssa tai kuulla toistensa mielipiteitä ja ideoita)
Niiden mukanaolosta metsänhoitajalle ja sidosryhmille aiheutuvat kustannukset eivät ylitä etuja	Sidosryhmille aiheutuvat kustannukset ylittävät edut (esim. niiden kuulemisiin, keskusteluihin ja eri kokouksiin osallistumiseen käyttämää rahaa ja aikaa ei korvaa esim. mahdollisuus oppia jotain, saada huolensa, näkemyksensä ja tarpeensa huomioituiksi tai saada kysymyksiinsä selvennystä);
Osallistavan prosessin tuloksia (esim. tiedotus- tai kuulemiskokoukset, kumppanuudet) seurataan ja arvioidaan jatkuvasti ja ne huomioidaan muissa tulevaisuuden aloitteissa	Tuloksia ei arvioida eikä seurata menettelytavan tehokkuuden parantamiseksi
Se osallistuu kokonaistavoitteeseen kehittää keskinäistä luottamusta ja ymmärrystä	Osallistuminen ei saanut aikaan mitään muutosta sidosryhmien suhtautumisessa toisiinsa, niiden näkemyksissä toisistaan jne.

OSA IV: ESIMERKKEJÄ PARHAISTA KÄYTÄNNÖISTÄ

Tässä osassa esitellään esimerkkejä parhaista käytännöistä sidosryhmien osallistumisesta metsänhoitoon kohdemaissa, jotka osallistavat ROBINWOOD PLUS -projektiin.

Metsäjohtajien tuki paikallisyhteisöjen koulutustason parantamiselle Romaniassa

- Sijainti: Romania, Harghitan lääni
- Kuvaus: commonages (metsäyhdistys, metsäomaisuuden kunnallinen muoto, perustuu omistajien yhdistykseen) tarjoamat stipendit Sapienian yliopiston opiskelijoille.

Stipendirahaston on käynnistänyt ja perustanut Harghitan läänineuvosto. Se perustuu kumppanuussopimukseen Sapienian yliopiston ja metsäyhdistysten välillä. Tämän rahaston kautta jokainen metsäyhdistys voi tarjota vuosittain yhden tai useampia stipendejä paikallisyhteisöjen nuorille oppilaille, jotta he voivat jatkaa yliopisto- ja jatko-opintojaan Sapienian yliopistossa. Valmistumisen jälkeen opiskelijat sitoutuvat jatkamaan työskentelyä kotiseuduillaan, minkä ansiosta aloite vaikuttaa paikallisten valmiuksien lujittumiseen ja edistää paikallisyhteisöjä kehittäviä muutoksia. Vastavuoroisesti yliopisto ottaa opiskelijat mukaan tutkimusohjelmiin, kouluttaa heidät ja tekee heistä kilpailukykyisiä kansallisella ja kansainvälisellä tasolla.

Tukiohjelma metsikköjen kehittämiseksi –Ranska

Parhaan käytännön otsikko

Tukiohjelma metsikköiden ja liikkuvuuden parantamiseksi ryhmittelemällä kolmeen alueeseen: Vigoeis, Cheniers ja Châteauneuf

Alueen esittely yhteenvetona, konteksti

Tämä paras käytäntö kehitettiin alueellisen metsänomistajien keskuksen (CRPF) FORMARIE-osaprojektissa kolmelle alueelle Limousinin alueella, jossa metsäomistuksen voimakas fragmentoituminen on metsien tehokkaan hoidon ja metsäpotentiaalin kehittämisen esteenä:

- Vigoeis (Corrèzen departementti), johon kuuluu ~ 3 000 ha ja 1 428 metsänomistajaa. Ensimmäisen koikeilun jälkeen, joka alkoi vuonna 2011 Ornacissa ja Estivaux'ssa, parasta käytäntöä on laajennettu kaikkiin Vigoeisin alueen kuntiin.
- Cheniers (Creusen departementti), johon kuuluu ~ 325 ha ja 144 metsänomistajaa. Vallitsevana metsänä on lehtimetsä (90 prosenttia metsäpinta-alasta), ja metsänhoidon perinteen puuttuminen johtaa yksipuolisen metsätalouden harjoittamiseen; vain hakkuita, joiden tarkoituksena on tuottaa polttopuuta, puuainetta ja haketta.
- Châteauneuf (Haute-Viennen departementti), johon kuuluu ~ 1 000 ha ja ~ 300 metsänomistajaa. Suurinta osaa metsikköistä hyödynnetään vain vähän lukuun ottamatta vähäistä polttopuun hakkuuta. 1960–1970-luvuilla metsää yritettiin istuttaa useaan kertaan. Alueella on hyvät kasvuolosuhteet douglaskuuselle.

Parhaan käytännön yhteenveto

Tavoitteet:

Globaali tavoite: metsänhoidon parantaminen ryhmittelyllä.

Toimi koostuu kolmen eri alueen koordinoinnista, jotta saataisiin luotua ryhmiteltyjä paikkakuntia, joilla on lehti- ja havumetsää, jotka tarvitsevat metsien parantamistoimenpiteen (hakkuu tai perkaus).

Nämä alueet valittiin erityisyyksiensä vuoksi (omaisuuden jakautuminen, lehtipuiden olemassaolo, muutamia tehtyjä toimenpiteitä).

Erityistavoitteena on panna toimeen kohdistettuja koordinointi- ja verkostoitumistoimenpiteitä ja arvioida niiden tehokkuutta saavutettujen tulosten kanssa.

Toimenpiteet ja tulokset

(yleinen toimeenpanojakso ja vaiheet):

Jotta voitaisiin muodostaa ryhmittely, ADELI-määrittely edellyttävät: a) vähintään kolmen metsänomistajan sopimusta, b) ryhmittelyssä on metsikköjä vähintään 4 ha, jos alueella on vain lehtipuita, c) ryhmittelyssä on vähintään 8 ha metsikköjä, jos alueella on lehti- ja havupuita, d) toimenpiteen laajuus ei ylitä kahta kilometriä.

Huomioon otettuja metsänparannustoimenpiteitä ovat seuraavat: a) harvennus lehti- ja havumetsissä, b) karsinta ja harvennus ilman tuotteita, ja c) kastanjametsien harvennus ja kastanjapuuvesakoiden uudistaminen luonnollisella uudistamisella.

Metodologia

Ennen sektorin kuvausta ja kehitettävissä olevien metsien esiin tuomista on tarpeen olla yhteydessä metsänomistajiin, jotta voidaan ehdottaa heille näitä ryhmittelyn yhteydessä toteutettavia toimenpiteitä.

Kokousten järjestäminen kuntien kanssa sen jälkeen, kun luettelo on tarkastettu (ensisijaista, jos > 1 ha)

Toimenpiteiden aloittaminen vuonna 2011; maantieteellisen tietojärjestelmän, ilmakuvien ja kiinteistöselvitysten käyttö.

Etsintä: helpoimmin saavutettavat metsämaapalstat raskitettiin, jotta voitaisiin määrittää, sopivatko ne ADELI-määritysten puitteisiin.

Maapohjan tietojen käyttö; suunnitelman siirto, maanomistajan liitettävä palsta, osoitteen ja puhelinnumeron haku.

Tulokset

Alueilla johdetut koordinoitumistoimenpiteet:

teknikoiden kokoukset

paikallisten päättäjien valmistelevat kokoukset: kaupunginjohtajat ja valitut edustajat

kokoukset metsänomistajien kanssa

Natura 2000 -kokoukset

Ryhmittelyt:

Vigeois: Yksi lehtipuuryhmittelyn projekti CFBL-osuuskunnan (Coopérative Forestière Bourgogne Limousin) kolmen omistajan välillä, yksi mahdollisuus metsäryhmittelyyn, yksi paikan puiden valinta punatamien osalta, ei sisällä ryhmittelyä.

Châteauneuf: Kaksi ryhmittelytoimenpidettä, toimeenpantavissa

Cheniers: kuuden metsänomistajan ryhmittely, joka mahdollistaa työskentelyn 16 ha:n lehtimetsän parantamiseksi.

Resurssit (mukaan luettuina taloudelliset resurssit):

CRPF vastaa ryhmittelyprojektien koordinoinnista paikallisten laitosten tuella: Corrèzen lääninneuvosto, Pays de Guéret ja Groupement de Développement Forestier Monts et Barrages, jotka välittävät tiedot edelleen kunnille. Toisinaan valitut edustajat (kaupunginjohtajat tai kaupunginvaltuustojen jäsenet) levittävät tietoa.

CRPF:n käyttämät resurssit:

- Corrèze: 1 tekniikko - koordinaattori (27,5 päivää / 6 193,72 €), 1 insinööri (3 päivää / 781,94 €)

- Creuse: 1 tekniikko - koordinaattori (20,25 päivää / 4 602,62 €), 1 insinööri (1 päivä / 433 €)

- Haute-Vienne: 1 teknikko - koordinaattori (6 päivää / 1 561 €)
- CBB:n henkilöstön koulutukset
- viestintädokumentti : 3 812,06 € ja 3,75 päivää (2 027,82€)

Nämä määrät otettiin huomioon Robinwood+-raportissa

Alueellinen puuenergian hankintasuunnitelma – Ranska, Limousinin alue

Parhaan käytännön otsikko

**Plan d'Approvisionnement Territorial (PAT) –
Alueellinen puuenergian hankintasuunnitelma**

Alueen esittely yhteenvetona, konteksti

Corrèzen lääninneuvosto halusi PAT:n kattavan koko departementin alueen. PAT vietiin loppuun kahdella alueella – Parc Naturel de Millevaches ja Pays Vallée de la Dordogne Corrèzienne; se on käynnissä kolmella muulla alueella – Corrèze Plateau, Brive ja Causses Basin, sekä Corrèze Chestnut Groves. Viimeksi mainitulle alueelle tehdään tarkka tietojen selvitys, jotta voitaisiin arvioida resursseja Vigeoi”n kaupungissa, alueella, johon Robinwood+-ohjelma on kohdistettu..

Parhaan käytännön yhteenveto

Tavoitteet:

- > Puuenergiasektorin rakenteen parantaminen.
- > Vastaaminen paikallisen väestön halukkuuteen rikastuttaa metsävaroja.
- > Vaihtoehdon tarjoaminen fossiilisille polttoaineille.
- > Paikallisten varojen tunnistaminen.
- > Taloudellisen lisäarvon luominen alueelle.
- > Tämän projektin saattaminen paikallisten valittujen

edustajien tietoisuuteen.

- > Osallistuminen uusien lämmitysprojektien kehittämiseen.

Toimenpiteet ja tulokset

(yleinen toimeenpanojakso ja vaiheet):

Plan d'Approvisionnement Territorial (PAT) on innovatiivinen päätöksenteon tukityökalu puuenergiasektorin rakenteistamiseksi. Sen kehitti Urcofor (alueellinen metsäkuntien unioni Auvergnessa ja Limousinissa) hyödyntäen suoraa yhteyttä kaikkiin paikallisiin ja institutionaalsiin metsätalouden sidosryhmiin.

Se asettaa nykyisen ja tulevan energiankulutuksen riittävästi paikallisen mobilisoidun varannon kanssa. Se antaa osallistujille mahdollisuuden ajatella yleisiä laitevaatimuksia (alustat, varastot jne.), jotka on tehtävä, jotta voidaan varmistaa tuotannon turvallisuus, eri puulähteiden jakaminen (julkiset metsät, yksityismetsät, puuteollisuudet, maanviljelijät) ja tarvittavat sijoitukset – kaikki tämä, jotta puun mobilisointi paranisi ja logistiikka olisi optimaalista. PAT on myös tietoisuutta lisäävä työkalu, jota voidaan käyttää valittujen paikallisten edustajien kanssa, ja se tukee heitä puuenergian kehitystoimissa.

Metodologia:

- Kansallisen metsäinstituutin suorittama tietojen keruu, metsämaatonttien inventointi, ensimmäisen ja toisen tason puunkäsittelyn yritysten lausunnot sekä muut tilastot tai olemassa olevat tutkimukset. Tietokoneistettu malli ja kartoitusmalli takaavat tuloksen, joka määrittää kokonaismäärän, joka territoriossa voidaan mobilisoida. Tämä voi siten määrittää asennettavien lämmityslaitteiden potentiaalin.
- kaksi ohjauskomiteaa & viisi teknistä komiteaa
- viestintälehtisen ja raportin editointi

Tulokset:

- > Hankintasuunnitelma viimeistelty kahdelle alueelle, tullaan toteuttamaan pian kolmelle muulle.

- > Paikallisten resurssien ja potentiaalisten lämmityslaitteiden asennuksen syvä tuntemus 1/3:ssa departementista.
- > Uusien projektien kehittäminen pienten lämmityslaitteiden rakentamiseksi.

Resurssit (mukaan luettuina taloudelliset resurssit):

Henkilöstöresurssit :

Urcofor: PAT:n koordinointiin ja kehittämiseen: 1 henkilö
 Corrèzen lääninneuvosto: tehdyn työn seuranta ja valvonta: kaksi henkilöä, jotka vastaavat 0,6 täydestä työajasta.

Taloudelliset resurssit:

Massiiviset keskusrahastot:	123 680 €
Urcofor:	14 165 €
Lääninneuvosto:	25 000 €
Yhteensä:	162 845 €

Maaseudun teiden

maisemanhallinta

metsäympäristössä,

Ranskassa, Limousinin alue

Parhaan käytännön otsikko

Maaseudun teiden maisemanhallinta metsäympäristössä

Alueen esittely yhteenvetona, konteksti

Corrèze on maaseutumainen departementti Limousinin alueella Ranskassa. Omistajien suorittaman teitä reunustavien puiden pakollisen karsinnan seurauksena, jonka departementin tiepalvelu määräsi, useat yhteistyöjärjestöt halusivat jakaa metsänhoitotyöt metsänhoidon,

maisemanhoidon ja teidenhoidon näkökulmasta.

Parhaan käytännön yhteenveto

Tavoitteet:

- > Vastaaminen puiden karsintaa koskeviin vaatimuksiin ja turvallisuustoimenpiteiden toteuttaminen
- > Saada rantaviivan omistajat tietoisiksi kestävästä hoidosta ja metsämaapalstojensa rikastuttamisesta
- > Metsätöiden jakaminen ja koordinointi
- > Puutavaran markkinavolyymit
- > Vahvistaa maisemanhoidon näkökulmaa ja alueen houkuttelevuutta

Toimenpiteet ja tulokset

(yleinen toimeenpanojakso ja vaiheet):

Kumppanin suorittamat toimenpiteet:

- > *Corrèzen lääninneuvosto on projektin käynnistäjä ja pääyhteistyökumppani. Se koordinoi useita osallisina olevia sidosryhmiä ja hoitaa projektin hallinnollisen osan. Lääninneuvosto määrittelee päätiet suunniteltujen teiden pinnoitteiden ja karsintaan liittyvien tarpeiden suhteen, hankkii rahoituksen, antaa tukea konsultointijärjestölle ja osallistuu verkostoitumisistuntoihin.*
 - > *Maatalousvirasto: varmistaa rantaviivatonttien metsiköiden kuvaukset, tarjoaa omistajille suunniteltavaa metsätyötä, määrittää tuotantotavoitteet palstaa kohti, esittää aikataulun leikkuulle ja siihen liittyville töille, järjestää työn ja määrittää varastoalueet, kehittää yleisiä määritelmiä, antaa tukea konsultointijärjestölle ja osallistuu verkostoitumisistuntoihin.*
 - > *Kansallinen metsävirasto: määrittelee maisemanhoitoasiat ja pistetarkastukset*
- Jotta projektin tavoitteet saavutettaisiin tehokkaasti, osallisina on myös muita sidosryhmiä:**
- > *Kunnat: ottavat yhteyttä metsänomistajiin ja tekevät konsultointeja metsäyhtiöiden kanssa.*

- > Ympäristönsuojelusta vastuussa olevat järjestöt: määrittävät alueelle ympäristönsuojelua koskevat suositukset.
- > Limousinin metsien tasapainoisen kehittämisen järjestö: tarjoaa pienten metsäpalstojen omistajille taloudellista ja moraalista tukea.
- > Metsänomistajat: sitoutuvat työn ja tietojen jakamiseen / vaihtoon ja ehdottavat hankkijoita.

Tulokset:

- > Tämä projekti täyttää departementin tienvarsien puiden karsintaa koskevat vaatimukset.
- > Ostajat kannattaisivat tämän tyyppistä projektia työn jakamisen vuoksi.
- > Työn suorittavalla yrityksellä on valmis toimintapaikka ilman tutkimustyötä.

Resurssit (mukaan luettuina taloudelliset resurssit):

Kustannukset (määrä valuutassa €):

Henkilöstökustannukset:

> Lääninneuvosto 20 000 €

> Maatalousvirasto: 6 000 €

W Kansallinen metsävirasto: 3 500 €

Yleiset maksut / sisäiset maksut / toimintamaksut: 0

Matkustus ja majoituskustannukset: 690 €

Edistämismaksut / viestintävälineet: 0

YHTEENSÄ: 30 190 €

Henkilöstöresurssit:

- 1 teknikko lääninneuvostossa (projektikoordinaattori, vastuussa metsienhoidosta ja metsäomaisuuden omistajille myönnettyistä varoista)
- 1 teknikko maatalousvirastossa
- 1 teknikko kansallisessa metsävirastossa

Metsäenergian tuotannon sosiaalisen vaikutuksen arviointi Suomessa

Parhaan käytännön otsikko

Sosiaalisen vaikutuksen arviointi keinona edistää osallistavaa metsäsuunnittelua ja paikallisen metsäenergian tuotannon sosiaalisten vaikutusten arviointi

Alueen esittely yhteenvetona, konteksti

Paikallisen metsäenergian tuotannon sosiaalisen vaikutuksen arviointi on tehty Kainuun alueella. Kainuu sijaitsee Pohjois-Suomessa, ja sillä on 240 km yhteistä rajaa Venäjän kanssa. Alue koostuu yhdeksästä kunnasta, ja sen pinta-ala on 24 452 km². Alueelle on tyypillistä hyvin alhainen väestötiheys: 3,4 henkilöä / km². Maa-alueesta 95 prosenttia on metsää. Useimmat kunnat ovat hyvin pieniä – yli puolella niistä on alle 5 000 asukasta. Alueen pääkaupunki on Kajaani, jossa on noin 38 000 asukasta.

Euroopan viitekehityksessä Kainuun alue on yksi maatalousvaltaisimmista ja harvaan asutuimmista alueista EU-valtioiden alueella. OECD:n kaupunki- ja maaseututyypittelyssä Kainuu sekä koko Itä-Suomi ovat lähinnä maaseutua, ja metsä peittää yli 50 prosenttia maasta.

Metsä- ja maatalouden parissa työskentelevien osuus (3 098 henkilöä, 7,7 %) on yli Suomen keskiarvon, ja teollisuudessa ja rakentamisen alalla työskentelevien osuus (4 790, 18,5 %) on alle Suomen keskiarvon. Työvoiman osuus 15–74-vuotiaasta väestöstä oli 64 prosenttia Suomessa ja 58 prosenttia Kainuussa vuonna 2009. Työvoiman määrä laski 5 prosenttia Kainuussa vuosina 2005–2010, kun taas Suomen työvoima kasvoi vuosina 2005–2010 noin 1 prosentin. Tähän ei vaikuta ainoastaan lähtömuutto, vaan myös väestön ikääntyminen alueella. Kainuun työmarkkinat menettävät enemmän väestöä kuin ne saavat uutta väestöä tilalle.

Parhaan käytännön yhteenveto

Tavoitteet:

”Sosiaalisten vaikutuksen arviointi (SVA) sisältää prosessit, joissa analysoidaan, seurataan ja hallitaan suunniteltujen toimenpiteiden (politiikat, ohjelmat, suunnitelmat ja projektit) sekä näiden toimenpiteiden aiheuttamien sosiaalisten muutosprosessien tarkoituksellisia ja tahattomia sosiaalisia seurauksia, sekä positiivisia että negatiivisia. Sen päätavoitteena on luoda kestävä ja reilu biofyysinen ja inhimillinen ympäristö.” (International Association for Impact Assessment; Vanclay 2003).

Paikallisen metsäenergiantuotannon sosiaaliset vaikutukset voidaan määrittää seuraavalla tavalla: sosiaaliset vaikutukset kuvaavat, kuinka suunnitellut tai tehdyt toimenpiteet (paikallinen metsäenergian tuotanto) tulevat vaikuttamaan tai vaikuttavat ympäröivään yhteisöön; toimeentulo, elämänlaatu, koheesio ja hyvinvoinnin jakautuminen. Sosiaaliset vaikutukset ovat yleensä erilaisia eri väestösegmenteissä.

Toimenpiteet ja tulokset

(yleinen toimeenpanojakso ja vaiheet):

Sosiaalisten vaikutusten arviointiprosessi sisältää seuraavat vaiheet. Työsuunnitelman kirjoittaminen (sisältäen tutkimuskysymykset, aikataulun ja tavoitteet) sekä pääkäsitteiden kuvaus ovat SVA-prosessin ensimmäisiä vaiheita. Seuraavat vaiheet sisältävät tilastojen keruun ja analysoinnin sekä asiantuntijoiden, yrittäjien ja paikallisten asukkaiden haastattelujen tekemisen ja analysoinnin. Kun tutkimustiedot on analysoitu, seuraava vaihe on järjestää ja ohjata asiantuntijapaneeli. Siihen mennessä kerättyjä päätelmiä ja kysymyksiä tulisi työstää asiantuntijapaneelissa. Tämän jälkeen kirjoitetaan luonnosraportti paikallisen puuenergiantuotannon sosiaalisista vaikutuksista. Seuraavassa asiantuntijapaneelissa (toinen ja viimeinen) luonnosraporttia työstetään edelleen. Sen jälkeen voidaan tarvittaessa tehdä täydentävät haastattelut. SVA-prosessi viimeistellään loppuraportilla.

Kainuun alueen paikallista metsäenergiantuotantoa koskevien SVA-tulosten mukaan vaikuttaa siltä, että metsäenergian sosiaaliset vaikutukset ovat pääasiallisia positiivisia. Kahden asiantuntijapaneelin työryhmän ja muutamien haastatteluiden tulokset osoittavat, että paikallisen metsäenergiantuotannon vaikutukset työllisyyteen ja yrittäjyyteen ovat suuria ja tuottavat niin kutsuttuja ympäristöön liittyviä työpaikkoja, joilla on monia positiivisia vaikutuksia. Tämä voi olla erittäin tärkeää, jotta asukkaat saadaan pidettyä syrjäseuduilla; bioenergia on hyvä elannonlähde. Metsäenergiantuotanto tuo veroja ja lisää veronmaksajia; tämä luo kunnalle tuloja. Karkeasti voidaan arvioida, että esimerkiksi 10 000 yksikköä m3 (20 GWh) paikallista energiapuuntuotantoa tuo viisi työpaikkaa vuodessa. Puuenergian kysyntä on kuitenkin liian alhaista luomaan positiivisia vaikutuksia Kainuun työllisyyteen.

Puun hinta on alhaisempi kuin öljyn tai kaasun, ja tämä edistää paikallisen puuenergian käyttöä. Alueen omavaraisuusaste nousee, kun tuotetaan ja käytetään paikallista metsäenergiaa. Rahat käytetään paikallisella tasolla. Tämä on se positiivinen vaikutus, jota paikallinen metsäenergiantuotanto on edistänyt Kainuun alueella. Paikallisen energian vienti on vielä hypoteettinen mahdollisuus, joka ei ole toistaiseksi toteutunut Kainuussa. Bioenergiapuun logistiikka- ja varastointiongelmien vuoksi vientiprosessi on vaikea järjestää. Mikäli uusien voimalaitosten rakentaminen Kainuun lähelle toteutuu, myös Kainuussa tuotetun paikallisen metsäenergian viennin kysyntä kasvaa.

Puun käyttö bioenergiana on osa metsävarojen moninaisesta käytöstä. Se auttaa saamaan lisäarvoa huonolaatuisesta puusta, kuten hakkuujätteestä ja ensiharvennuspuusta. Näiden positiivisten vaikutusten toteuttamiseksi paikallisen puuenergiantuotannon logistiikkaa on tehostettava, ja Kainuun alueella tarvitaan myös energiapuun sisävarastoja.

Energiantuotantoon käytetyn puun alhainen arvo (alhainen tuotto) on ongelma. Tuotto riippuu tuotantokustannuksista. Bioenergiatuotteiden kysynnän luomisen

edellytyksenä on bioenergian pysyvä käyttö esimerkiksi lämmitysjärjestelmissä. On oltava ohjelma bioenergian käytön kehittämiseksi, jotta saataisiin kestäviä ja pysyviä tuloksia. Ilman pysyvää järjestelmää bioenergian käyttöön energiantuotannossa ei ole mahdollista luoda uutta ja kestävää bioenergia-alan liiketoimintaa pitkällä aikavälillä.

Paikallisella metsäenergiantuotannolla on vaikutusta myös metsien virkistyskäyttöön, metsän aineettomaan arvoon sekä maisemaan. Metsän harvennus on pehmeä tapa tuottaa metsäenergiaa. Jotta negatiiviset vaikutukset metsien virkistyskäyttöön voitaisiin minimoida, kannot on poistettava mahdollisimman varovasti. Vaikutukset metsän virkistyskäyttöön on minimoitava alueilla, jotka ovat aktiivisessa virkistyskäytössä ja jotka sijaitsevat lähellä asutuskeskuksia, ja esikaupunkialueilla.

Resurssit (mukaan luettuina taloudelliset resurssit):

Resurssit (mukaan luettuina taloudelliset resurssit):

Sosiaalisen vaikutuksen arviointi voidaan tehdä melko rajallisilla resursseilla. Tarvittavat taloudelliset resurssit riippuvat paikallisten asukkaiden määrästä kohdealueella. Tarvittavien haastatteluiden määrä ja kyselyiden laajuus riippuvat kohdealueella asuvien paikallisten asukkaiden määrästä. Voidaan kuitenkin arvioida, että sosiaalisten vaikutusten arviointiprosessiin kuluva vähimmäistyöaika on noin yksi työkuukausi.

Osallistava lähestyminen maaseudun kehittämisen suunnitteluun Italiassa

Parhaan käytännön otsikko

Kokemuksia integroiduista maaseudun kehityssuunnitelmista Calabriassa

Alueen esittely yhteenvetona, konteksti

Paikallishallinnoilla on keskeinen rooli Euroopan valtioiden maaseudun kehittämisessä. Hallintojärjestelmässä päätöksiä tekevät useat toimijat, jotka on järjestetty kumppanuuksiin. Hallintovirheitä voi ilmetä, jos kumppanuuksissa syntyy konflikteja suunnitteluvaiheessa. Jotta mahdollisia konflikteja voitaisiin hallita sopimusvaiheessa, päätöksentekomallien omaksuminen helpottaa päätöksentekoprosessia ja kaikkien kumppanuuden jäsenten jakaman kehitysstrategian kehittelyä. Tämä hyvä käytäntö perustuu integroituun metodologiaan, jota on käytetty julkisten resurssien allokointiin, jotka ovat käytettävissä yhteen integroituun maaseudun kehityssuunnitelmaan (PIAR) kunnan vuoristoalueella "Versante Tirrenico Meridionale" ja maaseutumatkailun paikalliseen kehityssuunnitelmaan (Local Development Plan, LDP) (LEADER Plus) Calabriassa.

Projekti on pantu täytäntöön Leader Plus -alueella "Reggino Versante Tirrenico" Calabriassa, johon kuuluu 44 kuntaa sekä sosioekonominen kumppanuus yli 100 yhteistyökumppanin kanssa. Alueellisesta ja sosioekonomisesta näkökulmasta katsottuna tämä alue on noin 115 000 hehtaaria, ja se sijaitsee Reggio Calabrian alueen Pohjois-Tyrenian puolella. Siihen kuuluu Gioia Tauron tasanko ja Aspromonten kansallispuiston Etelä-Tyrenian puolen alin osa. Alueellinen talous on keskittynyt voimakkaasti alkutuotantoon; maatalouteen liittyvä toiminta työllistää 32 prosenttia työntekijöiden kokonaismäärästä. Useimmat työntekijät työskentelevät kuitenkin palvelusektorilla (50 prosenttia) ja loput toisella sektorilla (18 prosenttia). Havaittavissa on, että nuorten työntekijöiden määrä on kasvanut palvelusektorilla ja laskenut maatalous- ja teollisuussektorilla. Sosioekonominen analyysi on tuonut esiin pääasiassa vahvuuksina alueen kulttuurilliset ja ympäristölliset erikoisuudet, heikkoutena maatilojen pienen koon, mahdollisuutena matkailutarjonnan monipuolisuuden ja uhkana maatilojen eristyneisyyden.

Parhaan käytännön yhteenveto

Tavoitteet:

Parhaan käytännön yleisenä tavoitteena oli maaseutuinstituutioiden tukeminen osallistavissa suunnittelu- toiminnoissa, joiden tarkoituksena oli edistää kestäväää ja integroitua maaseudun kehittymistä monikäyttöisyyden näkökulmasta (esim. julkisten maaseutupalveluiden kehittäminen). Erityistavoitteet ja niihin liittyvät toimintavaiheet olivat erityisesti seuraavat:

- Paikallishallinnon päämallien tutkiminen ja analysointi, jossa on tarkoitus kuvata paikallisen kehityksen kontekstia ja integroitua suunnitelmia Calabriassa.
- Suunnitteluvaiheessa päätöksenteon tukijärjestelmät tähtäävät resurssien allokointiin liittyvien ongelmien ratkaisemiseen ja sellaisten LDP-projektitoimintojen valintaan, joilla on suuri taloudellinen arvo, ympäristöön liittyviä ja sosiaalipoliittisia toimenpiteitä ja väliintuloja. Juuri päätöksentekoprosessin monimutkaisuus ja taloudellisten resurssien niukkuus edellyttävät päätöksenteon ja ongelmanratkaisun allokoinnin läpinäkyvyyttä. Erityisesti on suoritettu interaktiivinen metodologia sosioekonomisen kumppanuuden (Socio-Economic Partnership, SEP) jäsenten lähentymisen helpottamiseksi kohti yhteistä strategiaa, jossa määritellään "Reggino Versante Tirrenicon" alueen LDP:n Leader Plus -aloitteen sisällä. Sosioekonomisen kumppanuuden muodostivat poliitikot, asiantuntijat, järjestöt, neuvontakeskukset ja ammattijärjestö. Heidän vahvat mielipiteensä parhaasta lopullisesta kohdentamistavasta aiheuttivat voimakkaita konflikteja kokouksen aikana. Metodi auttoi selvittämään nämä konfliktit ja helpotti päätöksentekoprosessia. Metodologian toinen sovellus tehtiin integroidun maaseudun kehittämissuunnitelman (Integrated Rural Development Plan, PIAR) puitteissa "Aspromonte Sud" -alueelle vuoristokunnassa "Versante Tirrenico Meridionale".
- Arviointimetodologian luonti LDP:n toteutusvaiheelle, yhtenäinen suunnitteluvaiheessa noudatetun filosofian

kanssa. Erityisesti useat LDP-toimenpiteet tukevat maaseutumatkailun kehittämiseen tehtäviä yksityissi- joituksia, minkä tarkoituksena on lisätä alueen vastaa- nottokapasiteettia. Yksityiset ehdotukset on arvioitava ja valittava julkisilla kuulutuksilla, jotka on editoinut pai- kallinen toimintaryhmä (Local Action Group, LAG), joka on taloudellisesti itsenäinen ja toimii paikallishallintona koko kehitysprosessin ajan.

Toiminnot ja tulokset

(yleinen toteutusjakso ja vaiheet):

Integroidun kehityssuunnitelman maaseutualuee- lle (Integrated Development Plan for the Rural Area, PIAR) "Aspromonte Sud" on käynnistänyt vuoristokunta "Versante Tirrenico Meridionale". Suunnitteluvaiheen teki- vät pääasiassa paikalliset asiantuntijat ja Reggio Calabrian Välimeren yliopiston tutkijat (maa- ja metsätaloustieteiden sekä ympäristötieteiden ja -tekniologioiden osaston talou- syksikkö). Projektin paikalliset yhteistyökumppanit olivat julkisia ja yksityisiä.

Päävaiheet olivat:

- suhdetoimintasuunnitelman julkistus ja käynnistys yhteis- työkuppaneiden liittämiseksi projektin toimintoihin;
- useiden tutkimusraporttien julkaisu ja tieteellisten julkai- sujen toteutus.

Tekniset tiimit (PIAR-tekniikat ja yliopisto; LAG ja yliopisto) ovat suunnitelleet ja testanneet nämä toiminnot useille typologioille. Tekniset tiimit (PIAR-tekniikat ja yliopisto; LAG ja yliopisto) ovat suunnitelleet ja testanneet nämä toiminnot useille integroitujen suunnitelmien typologioille Calabrian alueilla.

Sitten nämä esitettiin institutionaalisille kumppaneille ko- kouksen ja työpajan aikana sekä myös tiedeyhteisölle kan- sainvälisessä ja kansallisessa kongressissa.

Tulokset

Projektin tuloksia ovat:

- Pääpaikallishallinnon mallien tutkiminen ja analysointi, jonka tarkoituksena oli kuvata yksityiskohtaisesti paikallisen kehityksen kontekstia ja integroituja suunnitelmia Calabriassa.
- Päätöksenteon apumallien määritelmän tavoitteena on edistää sosioekonomisen kumppanuuden (SEP) jäsenten lähentymistä kohti yhteistä strategiaa, jossa määritellään maaseutumatkailua koskeva paikallinen kehityssuunnitelma (LDP) ja luodaan integroituun maaseudun kehityssuunnitelman (PIAR). - Päätöksenteon apumallin määritelmä paikallisen kehityssuunnitelman (LDP) toteutusvaiheelle.

Resurssit (mukaan luettuina taloudelliset resurssit):

Metodologiaa käytettiin EU:n tarjoamien taloudellisten resurssien kohdentamiseksi maaseutualueiden integroituun suunnitelmaan Calabriassa Etelä-Italiassa. Sosioekonomisen kumppanuuden, hallintojärjestelmän, joka koostui 25–30 yksityisestä ja julkisesta toimijasta, muodostivat poliitikot, asiantuntijat, järjestöt, neuvontakeskukset ja ammattijärjestö.

Alueellisen metsänhoidon suunnittelu Liguriassa, Italiassa

Parhaan käytännön otsikko

Alueellinen metsäsuunnittelu kahdella ligurian alueen vuoristoalueella

Alueen esittely yhteenvetona, konteksti

Ligurian alueella on kolmentasoista metsäsuunnittelua.

1. Alueellinen metsätalousohjelma: voimassa koko alueella, ohjeet metsien kehittämiseen, varojen kestävä käyttö metsätalousketjujen muodostamiseksi.
2. Territoriaalinen metsäsuunnittelu: voimassa yhtenäisillä alueilla, joilla on kehittämiseen liittyviä ongelmia,

tarpeita ja potentiaaleja. Näissä metsänhoidon suunnittelun hankintaohjeissa otetaan huomioon puut, metsätiet, ominaisuudet, territorion taloudelliset tosiasiat.

3. Paikallinen metsäsuunnittelu: erityisohjeet yksittäisten metsäpalstojen hakkuisiin.

Ligurian alue kehitti osallistavan prosessin määrittämään ohjeet vaiheen kaksi valmistelua varten.

Parhaan käytännön yhteenveto

Tavoitteet:

Luoda kaksi metsätalouden territoriaalista suunnitelmaa, joissa ovat osallisina Ligurian alueen maaseutualueiden institutionaaliset toimijat ja paikalliset yksityiset sidosryhmät. Näistä johdettiin alueelliset ohjeet näiden suunnittelutyökalujen käyttöönottamiseksi Ligurian alueen maaseutualueilla.

Toimenpiteet ja tulokset

(yleinen toimeenpanojakso ja vaiheet):

Tämä projekti on kehitetty viidessä vaiheessa

Tutkinta: Jotta tästä toiminnasta tulisi julkista ja jotta voitaisiin helposti tunnistaa sidosryhmät, jotka ovat osallisina kattavassa kognitiivisen potentiaalin ja alueellisten odotusten analysoinnissa, Ligurian alue on ottanut yhteyttä asianomaisen alueen kuntiin, maakunnan virastoihin, puistoviranomaisiin, valtion metsätalousyksiköihin, maatalous- ja ammattijärjestöihin, alueella työskenteleviin ammattilaisiin sekä yrityksiin, jotka jo tunnetaan metsätalouteen liittyvillä aloilla. Tämän viestinnän tarkoituksena on ollut esitellä projekti ja kutsua heidät alustavaan kokoukseen. Kuntia pyydettiin erityisesti ottamaan suunnitteluun välittömästi mukaan kaikki metsätalousasiasta mahdollisesti kiinnostuneet taloudelliset toimijat. Kartoittamalla saatavilla olevat tuotteet ja tällä alalla paikallisesti tehtävä työ voitiin samanaikaisesti yksilöidä metsäteiden ja omaisuuden pääarvot, ja näin antaa kiinnostuneille osapuolille selkeä kuva käytettävissä olevista resursseista.

Neuvottelu: vaihetta ei vielä suoritettu loppuun. Kahdessa kokouksessa (yksi kummallekin alueelle) esiteltiin alueellista potentiaalia ja kirjattiin ylös sidosryhmien odotukset. Toisessa kokouksessa esiteltiin myös ehdotuksia

hoitotavoitteiksi. Viimeisessä kokouksessa on tarkoitettu sopia tavoitteista ja määrittää eri toimijoiden roolit.

Toteutus: kuten jo mainittiin, ensimmäisen alueellisen ja sosioekonomisen analyysin vaiheen jälkeen seurasi kerättyjen tietojen käsittely; näistä tiedoista on poimittu mahdolliset hoitotavoitteet sekä useat tekijät, jotka voivat rajoittaa metsätaloustoimintojen kehittämistä. Tekijät ovat sekä fyysisiä (infrastruktuuri, topografia jne.) että hallinnollisia / byrokraattisia (päällekkäiset kompetenssit ja menetelmät, korkeat suunnittelukustannukset jne.).

Tulos: tuloksia ei ole vielä vahvistettu. Toteutuneen prosessit ovat kuitenkin olleet hyvin positiivisia. Erityisesti saatiin hyvää palautetta useilta sidosryhmiltä, ja erillisiä kiinnostuksenilmaisuja on esitetty.

Seuranta: Seuranta alkaa, kun suunnitelma on määritetty ja hyväksytty.

Vaikka prosessi on vielä käynnissä, voimme osoittaa joitakin vahvuus- ja heikkouskohtia

- **Menestystekijät:** yleisesti ottaen paikallisten sidosryhmien osallistumista tässä konsultointivaiheessa arvostettiin, koska tavanomaisesti yleisö nähdään vain valvonnan tarkoituksessa. Tällainen suunnittelu voi olla hyödyllistä erilaisten alueellisten säästöjen yhdistämiseksi; hyödyllistä on se, että on fyysinen kokouspaikka, jossa eri sidosryhmät ovat, ja jossa voidaan selvittää ja välttää ongelmia.
- **Epäonnistumistekijät:** selkeän aihejohtajan puuttuminen. Tässä kokeilun vaiheessa Ligurian alueella on suora rooli, mutta tulevaisuudessa se tarvitsee paikallisen johtajan, joka voi koordinoita toimintoja ja johtaa prosessia (puistoviranomaiset, kuntien yhteisöt tai metsätaloussortit). Jos johtaja puuttuu, on olemassa riski, ettei saada luotua välinettä, jolla on riittävä toiminnallinen vaikutus.

Resurssit (mukaan luettuina taloudelliset resurssit):

Osallistavan metsäsuunnittelun teemaa on Ligurian alueella käsitelty myös uudistuvien energioiden ja metsätalouden Renefor-projektissa (uudistuvat energiat ja metsätalous, Renewable Energies and Forestry), joka on osa Italian ja Ranskan rajan ylittävää yhteistyöohjelmaa Alcotra 2007–2013.

EU:n taloudelliset resurssit TOIMENPIDEOHJELMA
ALCOTRA ITALIA-RANSKA: Renefor-projekti
(Renewable Energies and Forestry).

Osallistava metsänhoito hydrologisten riskien estämiseksi Liguriassa, Italiassa

Parhaan käytännön otsikko

METSÄNHOITO HYDROGEOLOGISEN RISKIN
ESTÄMISEKSI – pilottihanke

Alueen esittely yhteenvetona, konteksti

Alueen pilottihanketta on suunniteltu erityisellä tutkimusalueella. Tutkimusalue on Polceveran laakso, joka sijaitsee aivan Genovan kaupungin takana ja käsittää kolme kuntaa: Ceranesi, Mignanego ja Campomorone. Alueen valinnan pääsyyt ovat:

- se on melko lähellä Genovan urbaania aluetta;
- metsän peittävyys on hyvin laajaa;
- on useita diffuusion kannalta ongelmallisia tilanteita, kuten hydrogeologiset riskit, maaperän liukumata ja monet näille riskeille altistuvat antropoiset tekijät.
- Ligurian alueen edustuksen korkea taso maankäytön näkökulmasta (hyvin pieni maaomaisuus, joka on rajoite alueen hallinnoinnille)

Parhaan käytännön yhteenveto

Tavoitteet:

- Hydrologisten ja geomorfologisten riskien vähentäminen
- Puun arvon nostaminen (metsänomistajien hyötyjen lisääminen), lyhyen puuketjun luominen paikallisiin käyttötarkoituksiin (pienet biomassavoimalaitokset, puutuotteet jne.)
- Selittää sekä kansalaisille että sidosryhmille metsien

edut, sosiaaliset käyttötarkoitukset ja ympäristöön liittyvät palvelut hydrogeologisesti kriittisillä alueilla.

Toimenpiteet ja tulokset

(yleinen toimeenpanojakso ja vaiheet):

Tämä projekti on kehitetty kolmessa vaiheessa:

1. tutkimukset ja kyselyt: geologiset ja metsätaloudelliset tutkimukset alueen erityisille osille, jotka nyt ovat hylättyjä ja edustavat yhtenäistä hydrogeologista riskiä; tutkittujen alueiden omaisuuden katselmus, jotta voitaisiin välttää omistajien suuri määrä ja luoda toimivia työkaluja ongelman ratkaisemiseksi ja toteuttaa alueella asianmukaista hallinnointia.
2. hallinnon toimenpiteet: kuusi kokousta Ligurian alueen ja osakaskuntien julkisten hallintovirkamiesten ja teknikkojen kanssa; viisi kokousta yksityisomistajien, kuntien, metsäyhtiöiden ja toimijoiden kanssa, jotta voitaisiin työskennellä yhdessä sellaisten tehokkaiden työkalujen luomiseksi, joilla voidaan arvioida metsävarojen asianmukaisen hallinnoinnin tehokkuutta (myös taantuneilla ja hylätyillä esikaupunkialueilla), ja ekonomisesti kestävä puuketjun luominen;
3. paikallisen puun hankintaketjun kustannusten ja etujen analysointi ja tutkimus mahdollisesta puunkäyttöä koskevista ekosysteemipalvelujen maksuista (PES, payments for ecosystem services) alueilla, joille hydrogeologiset riskitilanteet ovat ominaisia. Erityisesti laskettiin tämän paikallisen puutavaran hankintaketjun kustannukset ja edut.

Tulos: merkittävimmät tulokset olivat:

- A. ihmisten ryhmittäminen ja tiedottaminen siitä, että tällaiset ongelmat voidaan ratkaista vain työskentelemällä yhdessä, sekä ihmisten vastuuntunnon kasvattaminen.
- B. ehdotus, joka koskee paljon kokemusta omaavan konsortion tapaamisen järjestämistä Polveran laaksoon, voisi taata projektin tulosten pysyvyyden
- C. kuntien suuri sitoutuminen osoittaa, että poliittinen strategia keskittyy riskien estämiseen ja taloudellisen järjestelmän avustamiseen, ja laajasti paikallisen ketjun käyttöönottamiseen ja metsävarojen hyödyntämiseen,

jotka ilman tätä ketjua jäisivät käyttämättä ja hyödyntämättä ja joista olisi hoitamattomina enemmän haittaa kuin hyötyä

Vaikka prosessi on vielä käynnissä, voimme yksilöidä joitakin uhkia ja mahdollisuuksia

• Uhat:

- omistajat eivät halua työskennellä ja ratkaista ongelmia yhdessä eivätkä halua liittyä konsortioon
- ihmiset haluavat, että julkiset virastot (kuten lääni, kunnat jne.) maksavat näistä metsänhoitopalveluista ja laajasti ilman ihmisten omaa taloudellista sitoutumista (myös konsortion jäsenmaksu)
- konsortion ensimmäisiltä jäseniltä paikalliselle osto-osastolle hankittu puu ei riitä.

• Mahdollisuudet

- käytetään uudelleen tärkeää luonnonvaraa, joka on jätetty hylätyksi ja hyödyntämättömäksi viimeisen 30–40 vuoden aikana (on muistettava, että olemme edelleen riippuvaisia fossiilisista polttoaineista, jotka ovat tulevaisuudessa yhä harvinaisempia)
- yhteisöön vaikuttavien hydrogeologisten riskien vähentäminen sen sijaan, että niitä vastaan taisteltaisiin vasta, kun ne ovat jo toteutuneet (käyttämällä yhä vähemmän rahaa)
- kehitetään sisämaan taloutta, lisätään paikallisyriyten työtä

Resurssit (mukaan luettuina taloudelliset resurssit):

Hydrogeologisia riskejä ja osallistavaa metsänhoitoa on Ligurian alueella käsitelty myös Sylwamed-projektissa. SylvaMED (2010–2013) on eurooppalainen alueellinen yhteistyöprojekti ja osa kansainvälistä MED-ohjelmaa, jonka tarkoituksena on edistää metsien ympäristöpalveluiden innovatiivista integrointia paikalliseen politiikkaan.

SANASTO

Yhteistoiminta ”viittaa kumppanuuteen, jossa useat sidosryhmät sopivat keskenään jakavansa suojaustilan alaiseen alueeseen tai resurssiryhmään liittyvät hoitotehtävät, oikeudet ja vastuut. Sidosryhmiä ovat pääasiassa vastuussa oleva virasto ja lukuisat paikallisten asukkaiden ja resurssien käyttäjien yhdistykset, mutta niitä voivat olla myös muut kuin hallinnolliset organisaatiot, paikallishallinnot, perinteiset viranomaiset, tutkimuslaitokset, liikeyritykset ja muut” (G. Borrini-Feyerabend, 1996, s. 3).

Viestintä = tiedonvaihtoa. Se perustuu dialogin muodostamiseen sektoreiden ja sidosryhmien välille ymmärryksen lisäämiseksi ongelmista sekä yhteisen suunnittelun ja toiminnan tukemiseksi (CEPA, 2007).

Fasilitointi = prosessi, jossa autetaan ryhmiä tai yksilöitä saavuttamaan yhteiset tavoitteet säätämättä, sanelematta tai manipuloimatta tulosta. Fasilitoinnin ansiosta yksilöt tai ryhmät voivat löytää omat vastauksensa ongelmiin tai suunnitella lähestymistapoja havaittuihin ongelmiin (CANARI, 2011).

Metsä = tämän ohjeen kontekstissa metsä viittaa sekä metsien peittämiin alueisiin että muihin metsänomistajan / metsänhoitajan hallinnoimien alueiden kategorioihin (kuten tiet, vesistöt, taimistot, puuvarastot jne.)

Metsävarat = tämän ohjeen kontekstissa metsävarat sisältävät sekä metsätuotteet että metsän tuottamat ekosysteemin palvelut (ekonomiset, ekologiset, sosiaaliset ja kulttuurilliset palvelut).

Hallintotapa = Hallintotapaan kuuluvat päätöksenteon säännöt, mukaan luettuna kuka pääsee käsiksi tietoihin ja osallistuu päätöksentekoprosessiin, sekä itse päätökset. (G. Borrini-Feyerabend, A. Kothari ja G. Oviedo. 2004).

Toimeentulo = termi ”toimeentulo” käsittää mahdollisuudet, voimavarat ja toiminnot, joita vaaditaan elämiseen. Tämä sisältää inhimillisen hyvinvoinnin ja elämänlaadun käsitteen, sisältäen mutta rajoittuen kyvyn ansaita elanto

niin, että palkka on riittävä ja rahaa ansaitaan riittävästi, jotta sillä voidaan kattaa vähintään perustarpeet (CANARI, 2011).

Osallistuminen = mahdollistaa eri tietämyksen jakamisen oppimisprosessissa, joka muodostaa ihmisten kyvyt ja valtuuttaa heidät ottamaan vastuun ja toimimaan muutosten tuomiseksi ympäristöön. (..) On olemassa kasvavaa vaikutusvallan lisäämistä, jota ovat edistäneet sidosryhmien tiedottaminen konsultaatiosta, konsensuksen muodostaminen, siirretty päätöksenteko, riskinotto ja kumppanuus. (CEPA, 2007)

Osallistava metsätalous ”viittaa prosesseihin ja mekanismeihin, joiden ansiosta ihmiset, joilla on suora osuus metsävaroista, voivat olla osana päätöksentekoa kaikilla metsänhoidon aloilla, mukaan luettuna politiikan muotoiluprosessit” (FAO:n mukaan).

Osallistava metsänhoito = järjestely, jossa pääsidosryhmät liittyvät keskinäisesti täytäntöön pantaviin sopimuksiin, jotka määrittävät heidän vastaavat roolinsa, vastuunsa, etunsa ja valtuudet määritettyjen metsävarojen hoidossa (Worah, 2008).

Kumppanuudet = yhteistyösuhteita organisaatioiden välillä, jotka tuovat lisäarvoa toistensa panokselle projektin tai tehtävän työssä. Kumppanit voivat avustaa toisiaan erilaisilla taidoilla, ideoilla sekä tarjoamalla taloudellista ja teknistä tukea. (CEPA, 2007)

Sidosryhmät = luonnonvarantojen hallinnan alalla ”yksilöt, ryhmät ja organisaatiot, jotka ovat osallisina olosuhteiden muutokseen, joka ohjaa resurssin, tilan tai sektorin hallintaa ja käyttöä, tai joihin tämä muutos vaikuttaa” (Geoghegan ym. 2004, s 3). Sidos voi olla peräisin institutionaalisesta mandaatista, maantieteellisestä läheisyydestä, historiallisesta yhteydestä, toimeentulon riippuvuudesta, taloudellisesta intressistä ja lukuisista muista kapasiteeteista ja asioista.” (G. Borrini-Feyerabend, 1996, s. 8).

KIRJALLISUUSVIITTEET

Borrini-Feyerabend, Grazia, Pimbert Michel, ja muut (2007) *Sharing power. A global guide to collaborative management of natural resources*, Earhtscan, London, UK.

Borrini-Feyerabend, Grazia, (1996) *Collaborative Management of Protected Areas: Tailoring the Approach to the Context*, IUCN, Gland, Switzerland.

Borrini-Feyerabend, Grazia, A. Kothari ja G. Oviedo (2004) *Indigenous and Local Communities and Protected Areas: Towards Equity and Enhanced Conservation*. Best Practice Protected Area Guidelines Series No. 11. Gland and Cambridge: IUCN.

Borrini-Feyerabend Grazia (2004) "Governance of protected areas, participation and equity", s. 100–105, Secretariat of the Convention on Biological Diversity, *Biodiversity Issues for Consideration in the Planning, Establishment and Management of Protected Areas and Networks*. Technical Series no. 15. Montreal: SCBD.

CANARI (2011) *Facilitating natural resource management: A toolkit for Caribbean managers*. Laventille CANARI

FARM-Africa/SOS Sahel, Ethiopia: *The Key Steps in Establishing Participatory Forest Management - A field manual to guide practitioners in Ethiopia*.

<http://www.scribd.com/doc/21053819/FARM-Africa-Best-Practice-The-Key-Steps-in-Establishing-Participatory-Forest-Management-A-field-manual-to-guide-practitioners-in-Ethiopia>

Geoghegan, T.Y. Renard ja N.A. Brown (2004) *Guidelines for Participatory Planning: A Manual for Caribbean Natural Resource Managers and Planners*, Caribbean Natural Resource Institute Guidelines series 4. Laventille: CANARI

Giessen, Lukas; Böcher, Michael (2008) *Integrated Rural Development Policy in Germany and its Potentials for new Modes of Forest Governance*. Forschungsbericht / Research Report No. 5, Vienna: Institute of Forest, Environmental, and Natural Resource Policy.

Giessen, Lukas; Böcher, Michael; Ortner, Maximilian; Tränkner, Sebastian (2006) *Integrated Rural Development as pathway for innovations - an unexploited potential for forestry*. Julkaisussa: MCPFE (toim.) *Policies Fostering Investments and Innovations in Support of Rural Development*, Proceedings of the Conference held in Zvolen, Slovakia from March 27-29 2006

Helema Brandlmeier (2005) *Negotiation and conflict resolution fundamentals*, WWF International, Gland, Switzerland.

Hesslink, F., Goldstein, W., van Kempen P.P., Garnet T., Dela J, (2007) *Communication, Education and Public Awareness (CEPA). A toolkit for National Focal Points and NBSAP Coordinators* (Secretariat of the Convention on Biological Diversity and IUCN: Montreal, Canada).

Saatavilla linkistä: <http://www.cbd.int/cepa/toolkit/2008/cepa/index.htm>

Kothari, U. (2001) Power, Knowledge and Social Control in Participatory Development. Kirjassa: Cooke, B, Kothari U. (Eds.), *Participation: the New Tyranny?*, Zed Books, London, s. 139-152.

Kouplevatskaya Irina (2007), *Stakeholders participation in a Forest Policy Reform Process from Democracy Promotion to Power Redistribution*, julkaisematon väitöskirja, Institute des Science et Industries du Vivant et de l'environnement, Nancy, France

Ioniță Alina, Stanciu Erika (2012) *Participatory Management of Protected Areas in the Carpathian Ecoregion – Part I: Guidelines for Stakeholder Involvement in Protected Area Management*, WWF-DCP, Vienna.

Loikkanen Teppo, Simojoki Timo, Wallenius Pauli (1999), *Participatory Approach to Nature Resource Management – A Guide Book*, Forest Park Service, Metsähallitus.

Mansuri Ghazala, Vijayendra Rao (2004) *Community-Based and –Driven Development: A Critical Review*, The World Bank Research Observer, vol. 19., no 1, The International Bank for Reconstruction and Development.

Marega, Milena, Uratarič Nina (2011) *Guidelines on Stakeholder Engagement in Preparation of Integrated Management Plans for Protected Areas*, Regional Environmental Center for Central and Eastern Europe, Country Office, Ljubljana. Ljubljana.

Mazur, E. Robert ja Stackhanov V. Oleg (2008) *Prospects for enhancing livelihoods communities and biodiversity in Africa through community-based forest management: a critical analysis*, Local Environment Vol13 (5)405-421. [http://www.soc.iastate.edu/staff/mazur/Enhancing%20Livelihoods,%20Communities,%20and%20Biodiversity%20in%20Africa%20\(Mazur,%20Stakhanov\).pdf](http://www.soc.iastate.edu/staff/mazur/Enhancing%20Livelihoods,%20Communities,%20and%20Biodiversity%20in%20Africa%20(Mazur,%20Stakhanov).pdf)

Naughton-Treves Lisa., Buck Holland Margaret., Brandon Katrina (2005) *The Role of Protected Areas in Conserving the Biodiversity and Sustaining Local Livelihoods*, Annual Rev. Environmental Resources.

Reed, M.,S., Graves, A., Dnady, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Prell, C., Quinn, C.,H., Stringer, L.,C. (2009) *Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management*, Journal of Environment Management, 90, p 1933-1949.

Reed, Mark S. (2008) *Stakeholder participation for environmental management: A literature review*, Biological conservation, 141, s. 2417-2431.

Vyamana V.G., Chonya A.B., Sasu F.V., Rilagonya F., Gwassa F.N., Kivamba S., Mpessa I. ja Ndowo E.A., (2006) *Participatory Forest Management in Eastern Arc Mountain area of Tanzania: who is benefiting?* http://iasc2008.glos.ac.uk/conference%20papers/papers/V/Vyamana_134501.pdf

Wates Nick (2000) *The Community Planning Handbook. How people can shape their cities, towns and villages in any part of the world*, Earthscan Publications Ltd., UK.

Wilcox David (1994) *The Guide to Effective Participation*, Delta Press, Brighton, UK.

Worah Sejal (2008) *Participatory Management of Forest and Protected Areas. A Trainers' Manual*, Regional

Community Forestry Training Center for Asia and the Pacific.

World Rainforest Movement (2002) *Community-based Forest Management* Buletinn.63. <http://www.wrm.org.uy/bulletin/63/AF.html>

Internet linkit

Community Planning: <http://www.communityplanning.net/>

CBNRM Net: http://www.cbnrm.net/resources/terminology/terms_processual.html - Community Based Nature Resource Management Network

FAO: <http://www.fao.org/forestry/participatory/en/>

GoFor projektit: <http://www.boku.ac.at/GoFOR/> - New Modes of Governance for Sustainable Forestry in Europe

ROBINWOOD Plus projekti: <http://www.robinwoodplus.eu/>

LOPPUHUOMATUKSET

ⁱ Worah, 2008

ⁱⁱ Reeds, 2008, s. 2420; Thomas ja Middleton, 2003, s. 55

ⁱⁱⁱ Thomas ja Middleton, 2003, s. 55

^{iv} Worah, 2008

^v Borrini-Feyerabend, 1996

^{vi} Reed, 2008

^{vii} Blackstock et al., 2007, lainattu teoksessa Reed, 2008

^{viii} D. Wilcox, 1994

^{ix} Marega, Uratarič, 2011

^x Ioniță, Stanciu, 2012

^{xi} Reed, 2008

^{xii} cher ja Young, 2007, lainattu teoksessa Reed, 2008

^{xiii} Mansuri and Rao, 2004

^{xiv} Kothari, 2001, lainattu teoksessa Reed, 2008

^{xv} Ioniță, Stanciu, 2012

^{xvi} Ioniță, Stanciu, 2012

^{xvii} Muokattu teoksen Ionita, 2011 mukaan

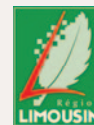
^{xviii} Helema Brandlmaier, 2005

^{xix} Idem ^{xviii}

^{xx} Ioniță, Stanciu, 2012



Kainuun liitto



www.robinwoodplus.eu