

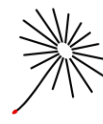


# Kansallinen metsästrategia 2035: Ennakkoarvioinnin loppuraportti

2.12.2022

Susanna Sepponen, Tuomas Raivio ja Matleena Moisio  
Gaia Consulting Oy

Paula Horne, Jani Laturi, Maurizio Sajeve ja Matti Valonen  
Pellervon taloustutkimus PTT



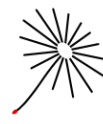
## Sisällysluettelo

<b>1</b>	<b>Taustaa ja tavoitteet</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Arvioinnin kohde</b> .....	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Arvioinnin näkökulmat</b> .....	<b>5</b>
3.1	Sparraava ennakoarviointi menetelmänä .....	5
3.2	Arvonluontimalli arviointikehikkona .....	5
3.3	Arvioinnin toteutus .....	8
<b>4</b>	<b>Arvioinnin tulokset: Strategian syötteet</b> .....	<b>10</b>
4.1	Toimintaympäristön muutoksen huomioiminen .....	10
4.2	Sidosryhmien odotusten huomioiminen .....	11
4.3	Kansalliset ja kansainväliset politiikat ja tavoitteet .....	12
4.4	Strategian pääomat .....	13
<b>5</b>	<b>Arvioinnin tulokset: Strategian rakenne</b> .....	<b>14</b>
5.1	Yleiset huomiot rakenteesta .....	14
5.2	Visio .....	14
5.3	Strategiset päämäärät .....	15
5.4	Tavoitteet .....	15
5.5	Mittarit .....	16
<b>6</b>	<b>Arvioinnin tulokset: Strategian vaikutuspolut</b> .....	<b>17</b>
6.1	Päämäärä: Suomi on kilpailukykyinen toimintaympäristö uudistuvalla ja vastuullisella metsäalalla .....	17
6.2	Päämäärä: Metsät ovat aktiivisessa, kestävässä ja monipuolisessa käytössä ..	18
6.3	Päämäärä: Vahvistamme metsien elinvoimaisuutta, monimuotoisuutta ja sopeutumiskykyä .....	19
6.4	Päämäärä: Vahvistamme tiedolla johtamista ja osaamista metsäalalla .....	20
<b>7</b>	<b>Strategian toimenpiteiden arvioituja vaikutuksia</b> .....	<b>21</b>
7.1	Taloudelliset vaikutukset .....	21
7.2	Ekologiset vaikutukset .....	22
7.3	Sosiaaliset ja kulttuuriset vaikutukset .....	23
7.4	Vaikutukset kestäväen kehityksen tavoitteisiin .....	24
<b>8</b>	<b>Suosituksien strategian toimeenpanon, seurannan ja rahoituksen toimivuuden kehittämiseksi</b> .....	<b>25</b>
<b>9</b>	<b>Arvioinnin yhteenveto</b> .....	<b>27</b>
9.1.	Strategian valmisteluprosessin arviointi .....	27



9.2 Strategian vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointi .....29

**Lähteet.....31**



# 1 Taustaa ja tavoitteet

Kansallinen metsästrategia 2025 uudistettiin vuonna 2022 Kansallinen metsästrategia 2035:ksi. Strategian on tarkoitus kuvata metsäalan kehittämisen painopistealueet sekä muutostarpeiden kärjet, joihin julkisen vallan tulee strategiakaudella keskittyä osana metsäalan yhteistä kehittämistä.

Kuten edeltäjänsä, Kansallinen metsästrategia 2035 eli KMS2035 laadittiin avoimena prosessina sidosryhmiä osallistaen. Strategiavalmistelun yhteydessä tilattiin lisäksi ulkopuolinen riippumaton ennakoarviointi, jonka tavoitteena oli tukea päivitetyn strategian laatua ja vaikuttavuutta. Ennakoarviointi suoritettiin vuorovaikutteisena prosessina, jossa arviointiasiantuntijat laativat ohjelmasta analyyseja ja antoivat suosituksia sparraavalla otteella ilman, että he osallistuvat varsinaiseen strategiatyöhön.

Arvioinnissa keskityttiin erityisesti

- sisällön ja rakenteen kehittämiseen;
- toimeenpanon, seurannan sekä rahoituksen toimivuuden kehittämiseen;
- kokonaiskestävyysvaikutusten arviointiin ja kehittämistarpeisiin, mukaan lukien taloudellinen, ekologinen, sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys, ilmasto- ja aluevaikutukset, aluekehitys (maaseutuvaikutukset ja yritysvaikutukset) ja tasa-arvon turvaaminen; sekä
- ohjelman laadinnan ja sisällön arviointiin viranomaisten suunnitelmien ja ohjelmien ympäristövaikutusten arvioinnista annetun lain (200/2005) 3 §:n mukaisesti.

Strategialuonnoksen vaikutusten ennakoarvioinnin yhteenveto ja keskeiset tulokset on julkaistu osana strategiadokumenttia. Tämä raportti sisältää koko ennakoarvioinnin ja sen tulosten kuvauksen.

Raportti sisältää seuraavat osiot: arvioinnin kohteen kuvaus (luku 2), arvioinnin metodologian ja toteutuksen kuvaus (luku 3), arvioinnin tulokset (luvut 4–7) sekä yhteenvetoluku. Arvioinnin toteuttivat Gaia Consulting Oy ja Pellervon Taloustutkimus PTT ajalla helmi-lokakuu 2022.

## 2 Arvioinnin kohde

Arvioinnin kohteena on vuonna 2022 uudistettu Kansallinen metsästrategia 2035 (KMS2035) sen sisällön, rakenteen ja valmisteluprosessin näkökulmista. Arvioinnin kohteena on myös strategian ennakoitavat vaikutukset taloudellisen, ekologisen ja sosiaalisen ja kulttuurisen kestävyden näkökulmista.

KMS2035 on vuoden 2022 aikana laadittu asiantuntijatyönä ja vuorovaikutteisena prosessina, johon on osallistettu laajasti metsien sidosryhmiä (kuva 1).



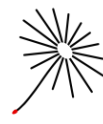
**Kuva 1.** Strategiavalmistelun organisaatio. Lähde: maa- ja metsätalousministeriö

Strategian uudistamisen ajureina toimivat kansainväliset ja kansalliset toimintaympäristömuutokset ja se rakentuu kestävänsä metsäalan pohjalle. Kestävänsä metsäalan tavoitteena on sovittaa yhteen ihmisen, talouden ja ympäristön hyvinvointi.

KMS2035 koostuu visiosta, päämääristä, tavoitteista ja toimenpiteistä sekä näiden mittareista. Toimenpiteiden keskiössä on ns. strateginen hankesalkku, jolla pyritään suuntaamaan toimintaa strategian tavoitteita tukeviin teemoihin. Strategialla ei kuitenkaan ole omaa merkittävää rahoitusmomenttia, vaan hankesalkku rahoitetaan erilaisista rahoituslähteistä. Toteutus riippuu siten vahvasti rahoituksen saatavuudesta.

Strategiaa toteutetaan MMM:n luonnonvaraosaston, etenkin sen metsä- ja bioenergiayksikön, metsäneuvoston ja sen alla toimivan työvaliokunnan sekä vakiintuneiden verkostojen yhteistyönä. Kansallinen metsäneuvosto kokoaa metsiin liittyvän julkisen hallinnon ja yksityisen sektorin sidosryhmiä ja toimii MMM:tä tukevana yhteistyöfoorumina. Metsäneuvosto ja sen alla toimiva työvaliokunta seuraavat ja edistävät strategian toteutusta ja tekevät ehdotuksia ohjelman kehittämiseksi. Strategian toteutusta tukevat myös pysyvät työryhmät ja metsäneuvoston asettamat eri alojen asiantuntijaryhmät, eli verkostot. Näistä KMS2035:n valmisteluun ovat osallistuneet metsätalous ja -energiaverkosto, biodiversiteettiverkosto, kansainvälisen metsäpolitiikan yhteistyöverkosto sekä metsätalouden koulutuksen kehittämisverkosto. Paikallisella tasolla sidosryhmät ja toimijat osallistuvat alueellisten metsäohjelmien laadintaan sekä toteutukseen maakunnallisissa metsäneuvostoissa.

Strategiaa toteutetaan paitsi edellä mainitun hankesalkun avulla myös MMM:n hallinnonalan toimijoiden tulohjauksen sekä informaatio-ohjauksen ja eri hallinnonalojen yhteistyön kautta. MMM:n Luonnonvaraosaston tulohjauksessa ovat kokonaan tai osin Luonnonvarakeskus, Metsähallitus, Suomen metsäkeskus, Suomen riistakeskus, Ruokavirasto, Suomen ympäristökeskus (SYKE), Maanmittauslaitos (MML), aluehallintovirastot (AVIt) sekä elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (ELY:t).



## 3 Arvioinnin näkökulmat

### 3.1 Sparraava ennakoarviointi menetelmänä

Ennakoarviointi on kehittävä ja vuorovaikutteinen prosessi, jossa arvioitsija tarkastelee arvioinnin kohdetta ja siihen liittyviä prosesseja kriittisesti niiden potentiaalisten vaikutusten näkökulmasta ja tuottaa valmisteluprosessin käyttöön arviointilausuntoja ja kehittämissuosituksia kehittävällä otteella. Tavoitteena on tukea laadittavan strategian vaikuttavuutta jo alkuvaiheessa tarjoamalla arviointiosaamiseen perustuvia näkökulmia strategian valmistelijoille (tässä tapauksessa pääosin KMS-valmistelusta vastaavalle työryhmälle sekä jossain määrin metsäneuvoston työvaliokunnalle). Riippumaton arvioitsija pysyy kuitenkin samalla riittävästi valmisteluprosessin ulkopuolella, eikä osallistu itse valmisteluun.

Onnistuessaan sparraava ennakoarviointi tuottaa tietoa ja näkemyksiä strategisista valinnoista siinä vaiheessa, kun näihin pystytään vielä vaikuttamaan. Toiseksi se auttaa myös kehittämään eri sidosryhmien ymmärrystä ja sitoutumista näihin valintoihin. Ennakoarvioinnin onnistumisen tärkeät tekijät ovat siksi työn oikea rytmitys, selkeä roolitus ja pelisäännöt. Työn tilaajan kanssa on sovittava askelmerkit, missä vaiheissa arvioitsija astuu kuvaan ja mitä näkökulmia milloinkin tarkastellaan. Onnistumisen kannalta kriittistä on tunnistaa valmisteluprosessissa sellaiset taitekohdat, joiden kohdalla suunnitelmasta on riittävää tietoa arvioinnin tekemiseksi, mutta myös riittävästi tilaa huomioida arvioinnin tuloksia jatkotyössä.

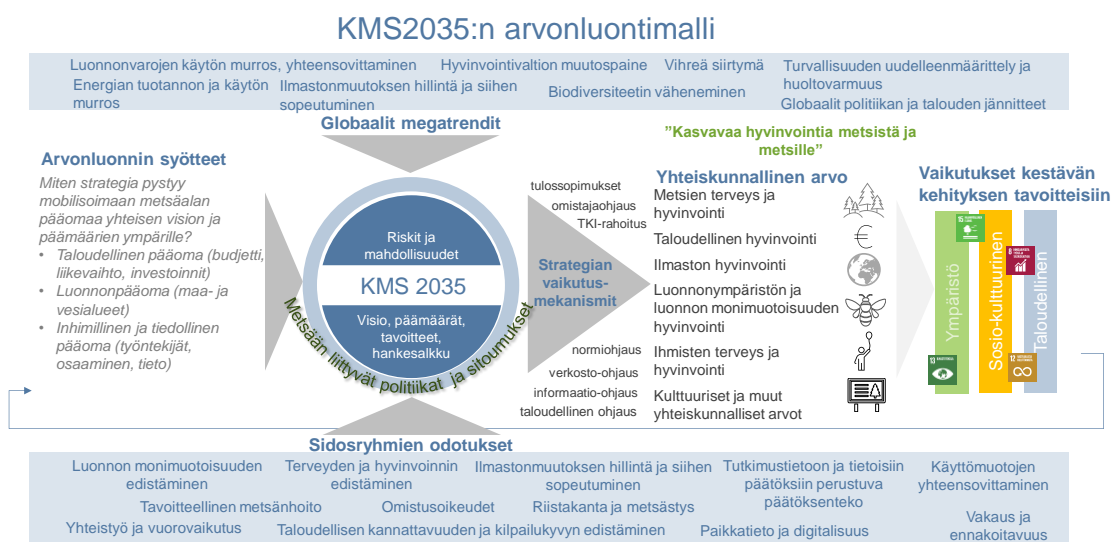
### 3.2 Arvonluontimalli arviointikehikkona

Tämä arviointi on tarkastellut KMS2035-valmisteluprosessia sekä itse strategiadokumenttia sen potentiaalisen vaikuttavuuden näkökulmista. Arvioinnin fokuksessa on ollut varmistaa jo metsäpoliittisessa selonteossa (2014) ilmaistu kansallisen metsästrategian visio kasvavan hyvinvoinnin luomisesta monipuolisella metsien käytöllä ja hoidolla. Arvioinnissa valmisteilla olevan strategian sisältöjä ja prosesseja tarkasteltiin siitä näkökulmasta, mitä vaikutusta siinä tehdyillä valinnoilla todennäköisesti tulee olemaan tavoitteiden saavuttamiseen, ympäristöön ja ilmastoon sekä metsien eri sidosryhmiin.

Arvioinnin alkuvaiheessa päätettiin yhdessä tilaajan kanssa hyödyntää lähestymistapana arvonluontimallin kehikkoa. Arvonluonnin malleilla tarkastellaan tyypillisesti organisaatioiden kykyä tuottaa strategiaan pohjautuvalla toimintamallilla yhteiskunnallista arvoa. KMS2035-tyyppiseen sateenvarjostrategiaan sen logiikka soveltuu vain osin. Sparraavan ennakoarvioinnin kontekstissa se on kuitenkin todettu tehokkaaksi työkaluksi strategian vaikuttavuuden kipupisteiden tunnistamisessa ja analyysissa ja niihin liittyvien kehittämissuositusten laatimisessa.

Arvonluonnin mallissa organisaation tarkoitusta ja strategiaa ohjaavat toimintaympäristö ja tulevaisuuden trendit sekä toimintaan kohdistuvat erilaiset yhteiskunnalliset odotukset. Mallissa tarkastellaan, miten strategiaan pohjautuva toimintamalli yhdessä koko arvoketjun kanssa tuottaa erilaisista pääomista arvoa. Pääomilla on linkkinsä kestävä kehityksen globaalien toimintaohjelman Agenda 2030 -tavoitteisiin (Sustainable Development Goals, SDGs). Erilaisten vaikutusmekanismien kautta toiminnasta syntyy suoria ja välillisiä vaikutuksia. Vaikutuksen ja yhteiskunnallisen arvon muodostuminen ja kesto voivat molemmat olla pitkäikäisiä.

**Kuvassa 2** avataan tarkemmin, miten arvonluontimallia on sovellettu KMS2035:n arvioinnin näkökulmiin.



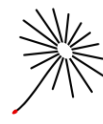
**Kuva 2.** Arvonluontimalli KMS2035-arvioinnin kehikkona.

**Globaalit megatrendit** perustuvat tässä lähinnä strategiavalmistelun osana tilattuun toimintaympäristöanalyysiin (Luke, kesäkuu 2022) sekä KMS2025-arvioinnin osana tehtyyn toimintaympäristöanalyysiin (Gaia ja PTT, 2021).

**Sidosryhmien odotusten** analyysissa on hyödynnetty seuraavat strategiavalmistelun tuottamat aineistot: keväällä 2022 järjestetyt teematyöpajat, elokuussa 2022 järjestetyt alueelliset työpajat, kesäkuussa 2022 toteutettu arvonluontikysely sekä valmisteluprosessin paneelit, barometrikyselyt ja ota kantaa -kysely.

**Arvonluonnin pääomia** suorassa merkityksessä ei ole, koska strategia ei suoraan ohjaa rahoitusta tai henkilöresursseja. Strategia vaikuttaa kuitenkin MMM:n hallinnonalan ja toimintaympäristön pääomiin ohjaamalla näiden käyttöä valittuun suuntaan. Arvonluontimallissa tämä ohjaus on enemmän strategian tuotosta tai toimeenpanoa kuin sen syötettä.

**Arvonluontimallin keskiössä on itse KMS2035**, joka koostuu visiosta, päämääristä ja tavoitteista. Globaaleista megatrendeistä kumpuavat riskit ja mahdollisuudet ohjaavat näiden



suuntaa. Toimintaympäristöstä metsään liittyvät politiikat ja sitoumukset ohjaavat osaltaan strategiasisältöjä ja arvioinnissa tarkastellaan myös politiikkakoherenssia, eli kysymystä kuinka hyvin metsään liittyvät politiikat ja sitoumukset ovat linjassa keskenään.

**Strategian toimeenpanon vaikutusmekanismit** kuvastavat sen mahdollisia tapoja vaikuttaa. Keskeinen toimeenpanomekanismi on strategian sisältöjen heijastaminen **ministeriön ohjauksessa olevien virastojen ja sektoritutkimuslaitosten tulossopimuksissa**. Keskeisiä tämän strategian kannalta ovat Luonnonvarakeskus, Maanmittauslaitos, Metsähallitus, Suomen metsäkeskus, SYKE, ELYt ja AVIt. Toinen suora ohjauksen muoto on valtionyhtiöiden (Esim. Metsähallituksen talousmetsät) **omistajaohjaus**.

Konkreettisella tasolla muita toimijoita kuin alaista hallintoa voidaan pyrkiä ohjaamaan **taloudellisella ohjauksella** (esim. Kemera, METKA, METSO ja Helmi). Strategia voi olla vaikuttamassa olemassa olevien instrumenttien suuntaamiseen ja jakoperusteisiin sekä uusien instrumenttien luomiseen.

Strategian puitteissa voidaan todennäköisesti jossain määrin ministeriön käytettävissä olevalla **TKI-rahoituksella** teettää ulkopuolisia hankkeita. Käytännössä kuitenkin toimeenpanoa varjostaa jatkuva vapaiden määrärahojen puute. Strategian avulla voidaan myös pyrkiä hankkimaan rahoitusta hallinnon sisällä.

Edellä kuvatut kolme mekanismia ovat **resurssiohjausta**. **Informaatio-ohjauksen** tasolla muihin hallinnonaloihin voidaan vaikuttaa erilaisissa yhteistyöverkostoissa, epävirallisella yhteistyöllä ja informaation jakamisella, joka voi tavoitella esimerkiksi käyttäytymisen muutosta. Viestinnällä voidaan levittää tietoa laajemmin ja pyrkiä saamaan toimijoita toimimaan tietyllä tavalla, mutta tämä tapahtuu usein osana hankesalkun hankkeita so. tulosohtauksen tai hankerahoituksen alla.

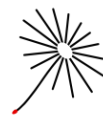
Informaatio-ohjauksesta voidaan erottaa myös **sosiaalinen tai verkosto-ohjaus**, so. pyrkimys tuottaa lisäarvoa verkostoitumisen kautta. Verkostoitumisen motiiveja ovat vuorovaikutukset tiedonvaihdon ja sen sujuvoittamisen lisäksi sitouttaminen, mukanaolo ja erikoistumisen ja eri ohjausjärjestelmien aiheuttaman kitkan tasapainottaminen sekä viranomais-toimija-akselin vahvistaminen.

**Normiohjauksen** saralla voidaan pyrkiä kanavoimaan kansallista kannanmuodostusta EU-päätöksentekoon, ja luonnollisesti ministeriö vastaa oman hallinnonalansa **säädösvalmistelusta** ja on mukana vaikuttamassa muiden hallinnonalojen säädösvalmisteluun. Periaatteessa liikkumavaraa syntyy myös hallitusohjelman toimeenpanosuunnitelman laadinnasta. Käytännössä normiohjaus on kuitenkin usein hidasta.

**Strategian vaikutuksia** on arvioinnissa tarkasteltu arvonluonnin näkökulmista:

- Metsien terveys ja hyvinvointi (puusto ja sen kestävä hoitaminen)
- Taloudellinen hyvinvointi (eri metsiä hyödyntävien toimialojen näkökulmista)
- Ilmaston hyvinvointi
- Luonnonympäristön (vesistöt ja kosteikot, maaperä yms.) ja luonnon monimuotoisuuden hyvinvointi
- Ihmisten terveys ja hyvinvointi





- Kulttuuriset ja muut yhteiskunnalliset arvot

Hankesalkun arvioinnissa vaikutukset on ryhmitelty kestävän kehityksen ulottuvuuksien mukaisestitaloudellisiin, ympäristöllisiin sekä sosiaalisiin ja kulttuurisiin vaikutuksiin.

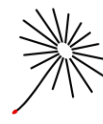
**Strategian vaikutukset on lisäksi kytketty kestävän kehityksen kokonaistarkasteluun,** jossa taloudellista, ympäristöllistä, sosiaalista ja kulttuurista kestävyttä pyritään huomioimaan riittävästi sekä tasapainottamaan yhteisesti sovittujen tärkeimpien tavoitteiden saavuttamiseksi.

### 3.3 Arvioinnin toteutus

Ennakoarviointi toteutettiin vuorovaikutteisena prosessina, jonka ytimessä olivat säännölliset sparraavat arviointikokoukset työn tilaajan kanssa. Arvioinnin ohjausryhmän kokouksia hyödynnettiin aktiivisesti valmisteluprosessin sparraamisessa. Sparraavat kokoukset valmisteltiin ennakoanalyseillä, joita laadittiin tukemaan arvioinnin eri näkökulmia asiantuntijatyönä hyödyntäen olennaisia aineistoja.

Ennakoarvioinnin sparrausta järjestettiin kahdeksassa kokouksessa (**Kuva 3**) ja niiden aiheina olivat:

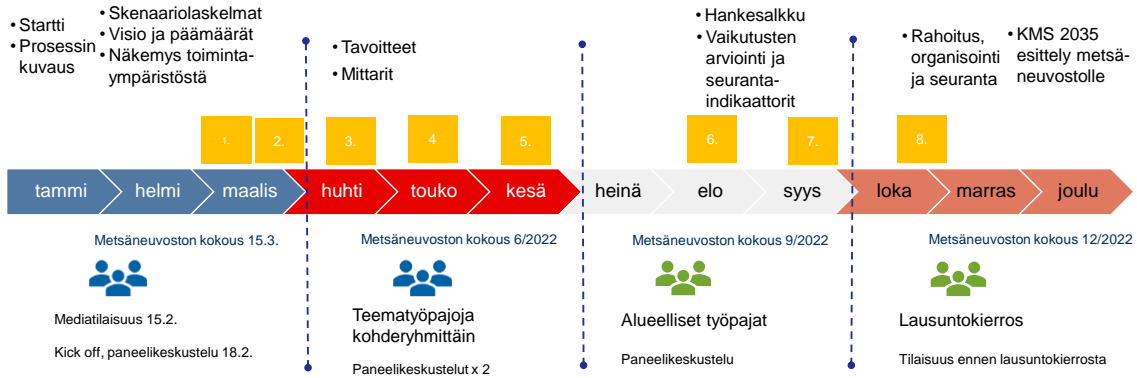
1. Keskustelu miten KMS2025-arvioinnin tuloksia hyödynnetään strategiavalmistelussa; arviointikehikon tarkentaminen
2. Keskustelu strategian rakenteesta: visio ja päämäärät; keskustelu osallistamissuunnitelmasta
3. Osallistamissuunnitelma (keskustelu tavoitetyöpajoista); kestävyden näkökulmien työstäminen
4. Tavoitteet ja mittarit, arvonluontimalli
5. Tavoitteiden työstöklänikka
6. Toimenpiteet, hankesalkku, alueellinen tasapaino
7. Vaikutusten arvioinnin alustavia tuloksia
8. Arvioinnin johtopäätökset; suositukset strategiatoteutukselle (rahoitus, organisointi ja seuranta)



**Sparrauskokousten aiheet ja ajankohdat (kuvassa numeroitu 1-8)**

1. KMS 2025 suositukset, arviointikehikko
2. Visio ja päämäärät, tavoitteet ja mittarit, osallistaminen
3. Osallistaminen (jatkoa), kestävyiden näkökulmat
4. Tavoitteet ja mittarit: työpajojen tulosten käsittely

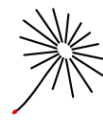
5. Kestävyyden näkökulmat, arvonluontimalli
6. Hankesalkku, alueellinen tasapaino
7. Vaikutusten arvioinnin alustavia tuloksia
8. Rahoitus, organisointi ja seuranta; arvioinnin johtopäätökset ja suositukset



Päätöksenteko: Metsäneuvosto / Valmistelu: Metsäneuvoston työvaliokunta / Vastuutaho: MMM

**Kuva 3.** Sparraavan ennakoarvioinnin toteutus osana strategiavalmisteluprosessia. Lähde: muokattu maa- ja metsätalousministeriön strategiavalmisteluprosessin kuvasta.

Lisäksi strategiavalmistelusta ja strategiluonnoksesta laadittiin strategian vaikutusten arviointi, joka on avattu tässä raportissa sekä yhteenvetona osana KMS2035-dokumenttia.



## 4 Arvioinnin tulokset: Strategian syötteet

### 4.1 Toimintaympäristön muutoksen huomioiminen

Metsästrategian valmistelun tueksi Luonnonvarakeskus laati taustaselvityksen metsäalan toimintaympäristöstä ja metsien käyttöä kuvaavista skenaarioista (Luonnonvarakeskus 61/2022). Taustaselvityksessä tarkasteltiin mm. megatrendejä ja EU:n politiikkatoimien vaikutusta sekä Metsäneuvoston työvaliokunnan työpajoissa kehitettyjä yhteiskunnan, ympäristön, teknologian ja metsäteollisuustuotteiden kysynnän näkymiä, mutta niistä ei varsinaisesti johdettu yhteisiä vaikutuspolkuja tai mahdollisia laaja-alaisia skenaarioita metsäalan toimintaympäristön muutoksesta. Taustaselvityksen puunkäyttöskenaarioita ei ole siten linkitetty megatrendeihin tai toimialan muutoksiin systemaattisesti.

Toimintaympäristöanalyysi on monipuolinen ja strategiavalmistelun tarkoitukseen riittävä. Megatrendien ja muiden muutostekijöiden yhteisvaikutuksia metsäalalle on kuitenkin arvioitu vain vähän, ja skenaariot keskittyvät pääosin puuntuotantoon, ei muuhun metsäalaan.

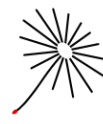
Luken toimintaympäristöanalyysi valmistui suunniteltua myöhemmin. Tämä oli jossain määrin ongelmallista, koska tavoiteasettelu oli lyöty lukkoon jo ennen analyysin valmistumista. Tavoiteasettelussa voitiin kuitenkin hyödyntää analyysin ja skenaariolaskelmien luonnoksia.

Kansallisen metsästrategia 2035:n luonnoksessa (10.10.2022) toimintaympäristön muutosta kuvaavassa luvussa on nojaututtu pitkälti taustaselvitykseen ja täydennetty sitä esim. kansallisten strategioiden ja ohjelmien osalta. Strategiavalmistelussa on lisäksi hyödynnetty mm. sparrausryhmätyöskentelyä, KMS2025:n arviointia, sekä skenaariotyötä.

Strategiassa ei ole voitu kohdistaa kaikkiin toimintaympäristöön liittyviin muutoksiin ja riskeihin tavoitteita tai toimenpiteitä, eikä metsästrategialla voisi näihin yksin vaikuttaakaan. Seuraavassa on poimittu olennaisia muutostekijöitä ja tarkasteltu niiden huomioonottamista strategian tavoitteissa ja hankesalkun toimenpiteissä.

Toimintaympäristön muutoksista strategiassa korostuvat vahvasti megatrendeistä ilmastonmuutos ja luontokato. Toimintaympäristön systemaattinen tarkastelu vaikutuspolkuineen voisi kuitenkin edesauttaa näidenkin tavoitteiden saavuttamista.

Megatrendeistä turvallisuuden uudelleenmäärittely ja huoltovarmuus näkyvät jossain määrin strategiassa. Suoria tavoitteita, kuten uusiutuvan energian tuotanto (bioenergia, tuulivoima) ei ole juurikaan huomioitu, mutta välillisesti tähän liittyviä tekijöitä, kuten metsien terveys ja kasvu, on nostettu tavoitetasolle.



Energian tuotannon ja käytön murrosta ei ole juurikaan huomioitu strategian tavoitteissa tai hankesalkussa.

Globaalit politiikan ja talouden jännitteet tulevat vaikuttamaan erityisesti vientivetoisen metsäteollisuuden toimintaympäristöön ja siten myös metsien käyttöön ja hoitoon. Strategian esiin nostamat hallinnon ja infrastruktuurin toimivuus lisäävät ennakoitavuutta, vakautta ja kilpailukykyä. Tavoite vaikuttamisesta EU- ja kansainvälisissä prosesseissa tukee toimintaedellytyksiä.

Väestörakenteen muutoksen tuoma kaupungistuminen ja väestön vanheneminen etäännyttävät metsänomistajia tiloistaan fyysisesti ja myös mm. metsänomistuksen tavoiteasetanta ja kannattavuuden seuranta vähenevät tutkimusten mukaan (Karppinen ym. 2020, Aalto ym. 2022). Digipalveluiden, avoimen datan, neuvonnan ja viestinnän mahdollistava merkitys koroostuu ja ne on nostettu strategiassa ja sen hankesalkussa selvästi esille.

Strategian toteutuksessa tulee olemaan tärkeää hyödyntää ajantasaista tutkimustietoa ja tulevaisuuteen katsovaa johtamista. On positiivista, että ennakoituvuuden vahvistamisen toimenpide on sisällytetty strategiseen hankesalkkuun, koska toimintaympäristössä on oletettavasti tapahtumassa strategiaan vaikuttavia merkittäviäkin muutoksista (maailmanmarkkinat, energiakriisi, huoltovarmuuspaineet, EU-politiikasta tulevat mahdolliset säädökset, kuten ennallistamisvaatimukset).

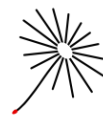
Jotta ennakoitavuus voisi vaikuttaa aidosti strategian johtamiseen ja toiminnan suuntaamiseen, strategiaan tarvitaan ketterä päivitysmalli, jolla se voi vastata muuttuviin tarpeisiin.

## 4.2 Sidosryhmien odotusten huomioiminen

Yleisesti strategiaprosessin osallistavuutta voi arvioida monipuoliseksi ja riittäväksi. Vahva sidosryhmien osallistuminen strategian laadintavaiheessa lisää keskustelua eri toimijoiden välillä ja parantaa mahdollisuuksia tunnistaa yhteisesti hyväksytyjä tavoitteita. Riittävä osallistumismahdollisuus on annettu laajalle sidosryhmäjoukolle. Osallistumisen tasapainoisuuden eri intressiryhmien kesken on lopulta vaikea vaikuttaa, kun osallistuminen on vapaaehtoisista ja riippuvaista osallistuvien organisaatioiden halukkuudesta ”talkootyöhön”.

Kevään tavoitetyöpajojen osalta voidaan todeta, että sidosryhmien odotukset on otettu hyvin huomioon tavoitteiden lopullisessa muodostuksessa. Työpajoista saatiin hyvin monipuolista syöteä tavoitteiden muodostamiseen. Tavoitteiden jatkotyöstämisessä pidettiin kuitenkin tärkeänä, että valmisteluryhmä ei ole sidoksissa työpajojen tuloksiin, vaan voi muotoilla tavoitteet, jotka kattavat päämäärien keskeisimmät näkökulmat. Jotkin työpajojen syöteistä sopivat päämäärien kuvaamiseen (toivotaan pitkäjänteistä ja johdonmukaista kehitystä), osa on selkeämmin tavoitteiden muodossa (virkistys-, maisema- ja luontoarvokaupan lisääminen ja vakiinnuttaminen osana metsänomistajien tulonmuodostusta) ja jotkut taas lähinnä toimenpiteitä (METSÖ-rahoituksen nostaminen).

Tavoitteiden konkretisoinnissa toimenpiteiksi haasteeksi muodostuu laaja toimijakenttä. Jo KMS2025-arvioinnissa todettiin, että metsää hyödyntävien sidosryhmien joukko laajenee koko ajan, jolloin yhteisten tavoitteiden muodostaminen kokoavan strategian alla muuttuu



yhä haastavammaksi. Strategisen hankesalkun muodostumisessa painottuu erityisesti työvaliokunnan kokoonpano ja toimintatavat. Jonkin verran lopputuotoksessa näkyy aina myös tehtävät kompromissit.

MMM:n oma rooli osallistumisprosessin johtamisessa on tärkeä. Arvioinnissa nähtiin hyvänä, että MMM:n valmisteluryhmää on vahvistettu strategiavalmisteluun erityisesti kohdennetulla henkilöresurssilla.

Poimintoja sidosryhmätyöpajojen tulosten huomioon ottamisesta strategiassa:

**Huomioitu hyvin:** tutkimustietoon ja tietoihin päätöksiin perustuva päätöksenteko; puuntuotannon yhdistäminen muihin käyttömuotoihin; tavoitteellinen metsänhoito; ilmastonmuutos; luonnon monimuotoisuus; paikkatieto; taloudellinen kannattavuus

**Huomioitu kohtalaisesti:** digitaalisuuden kehittyminen: mm. avoin data ja avoimet palvelut; vakaus ja ennakoitavuus: mm. metsien kasvu, hallinto, EU, metsien terveys, metsien käyttö matkailuun

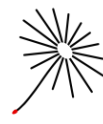
**Huomioitu vähän (esim. yhtenä toimenpiteenä):** metsien käyttö virkistykseen; metsäkulttuurin tuntemus ja alan houkuttavuus; neuvonnan, viestinnän ja vuorovaikutuksen käytön vahvuudet; omistusoikeudet; riistakanta ja metsästys.

## 4.3 Kansalliset ja kansainväliset politiikat ja tavoitteet

Lausunnoille lähetetyssä strategialuonnoksessa on kuvattu kattavasti KMS2035:n toteutukseen vaikuttavat muut politiikat ja strategiat ja näistä oleellisimmat on listattu myös arvontuontimallissa. Yhtä lailla tärkeää olisi myös, että KMS2035:n laajalla osallistamisella asetetut tavoitteet huomioon otettaisiin myös muissa muiden hallinnonalojen politiikoissa ja strategioissa.

Strategia keskittyy metsäalaan niin kuin sen metsäalan strategiana pitääkin, mutta samanaikaisesti tavoitteilla tuetaan myös mm. ilmastopolitiikan tavoitteita. KMS2035 keskittyy myös edeltäjänsä selkeämmin talousmetsien luonnonhoitoon, johon on myös määritelty selkeitä toimenpiteitä. Tämä tukee biodiversiteettistrategian tavoitteiden toteutumista. Lisäksi KMS2035:lla on yhtymäkohtia lukuisan muun politiikkatavoitteen kanssa. Vaarana on kuitenkin, että metsästrategian vaikuttavuus vesittyy kaikkien eri näkökulmien ristipaineessa, ja jo KMS2025:n arvioinnissa suositeltiin tarkempaa priorisointia sen suhteen, mihin asioihin strategian tulisi vaikuttaa suoraan ja mihin asioihin tulisi pyrkiä vaikuttamaan muiden strategioiden kautta.

Kokonaisuutena strategiassa ei tunnistettu selkeitä ristiriitoja keskeisten ympäristöön ja kestävään luonnonvarojen käyttöön liittyvissä säädöksissä ja ohjelmissa kansallisesti ja kansainvälisesti. Tällä hetkellä ei pystytä arvioimaan, miten strategia tulee sopimaan yhteen merkittävien EU-lähtöisten tulevien uusien säädösten kanssa. EU:n metsiä koskevaan politiikkaan liittyen on tärkeää niin seurata ja reagoida kuin pyrkiä vaikuttamaan kehitykseen



niin, että politiikka parhaalla mahdollisella tavalla tukee jäsenvaltioiden kestävästä metsien käyttöä.

Strategian toteutuksessa kestävä kehitys kaikkien näkökulmien huomioiminen tulee kuitenkin vaatimaan toimenpiteiden ristikkäisvaikutusten arviointia, jotta vältetään joidenkin tavoitteiden edistämistä toisten kustannuksella. Esimerkiksi Pariisin sopimuksen ja Suomen valtion hiilineutraaliustavoitteen kannalta on olennaista, että strategia tavoittelee ilmastoposiitivisuutta – haitan välttäminen ei riitä.

Toisaalta ilmasto- ja ympäristöpolitiikan tavoitteet tulisi metsäalan strategiassa tarkistaa myös taloudellisten ja sosiaalisten kestävyden tavoitteiden suhteen. Metsätalouden harjoittamisen ja päätäntävällän rajoittamisella on epäedullisia taloudellisia ja sosiaalisia vaikutuksia niin yksityishenkilöiden-, yritys- ja aluetasolla. Metsäalan työllistävä vaikutus varsinkin joissain maakunnissa on merkittävä. Metsäala vahvistaa erityisesti muiden kuin kasvumaa-kuntien työllisyyttä ja elinkeinomahdollisuuksia. Strategia ei kohdenna toimia alueellisesti, mutta maakunnalliset metsäneuvostot voivat painottaa strategian eri painopisteitä eri tavoin omalla vaikutusalueellaan.

Strategialuonnoksesta ei tunnistettu tasa-arvotavoitteisiin nähden ristiriitoja. Arviointiaineistosta ei kuitenkaan erityisesti käynyt ilmi, onko sukupuolivaikutuksia ylipäänsä huomioitu strategian valmisteluprosessissa. Koska tasa-arvon edistämistä ei strategialuonnoksessa suoranaisesti mainita, siihen tulisi kiinnittää huomiota olennaisten toimenpiteiden toteuttamisvaiheessa esimerkiksi metsänomistajiin ja koulutukseen liittyvissä toimenpiteissä.

Yhdenvertaisuuden näkökulmasta on hyvä, että strategiaprosessissa on kuultu nuoria ja nuoret mainitaan erityisenä kohderyhmänä strategiassa. Hankesalkussa osaaminen ja koulutus sekä esimerkiksi nuorten asiantuntijoiden kannustaminen kansainväliselle uralle on nostettu esille. Yhdenvertaisuusnäkökulmasta strategiatoteutuksessa olisi kuitenkin tärkeää huomioida, etteivät ”nuoret” itsessään ole homogeeninen ryhmä. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen myös nuoriin liittyvissä toimenpiteissä on kriittistä. Valmistelun aikana järjestettiin tapaaminen Saamelaiskäräjien kanssa ja saamelaiset on erikseen mainittu strategian taustoituksessa, mutta ei toteutuksessa. Muita erityistä huomioita vaativia ryhmiä arviointiaineistossa ei noussut esiin.

## 4.4 Strategian pääomat

Strategian toimintamallien, prosessien ja toteutuksen tehokkuutta ja vaikuttavuutta vaikeuttaa se, että strategialla ei ole varsinaista pääomaa. Jo KMS2025-arvioinnissa todettiin, että tämä seikka on vaikeuttanut erityisesti toimintaympäristön muutoksiin reagoimista strategiatoteutuksen aikana.

Rahoituksen sirpaleisuus on toisaalta johtanut painopisteiden suuntaamiseen pienimuotoisiin projekteihin, joissa ei ole pystytty huomioimaan suurempia kehitystarpeita ja kokonaisuuksia. Toisaalta strategian ehkä vaikuttavinta toimintaa tehdään tulosohjausprosesseissa ja muiden hallinnonalojen verkosto-ohjauksessa, joka ei välttämättä näy ulkopuolisessa arvioinnissa. Strategialla ohjataan pikemminkin määrittelemällä painopistealueita, ei niinkään hyödyntämällä pääomaa näiden painopisteiden edistämiseen.

Periaatteessa strategia pyrkii painopisteiden määrittelyllä kuitenkin ohjaamaan metsäalan pääomaa yhteisesti sovittujen päämäärien suuntaan, vaikka suurin osa näistä pääomista on varsinaisen politiikkaohjauksen ulkopuolella. Näitä pääomia ovat mm. puusto ja metsät (pl. Metsähallitus), metsiä käyttävä liiketoiminta, tutkimus ja osaaminen jne.

Strategian vaikuttavuus riippuu mitä suurimmassa määrin sen kyvystä mobilisoida tätä olemassa olevaa pääomaa yhteisten tavoitteiden äärelle.

## 5 Arvioinnin tulokset: Strategian rakenne

### 5.1 Yleiset huomiot rakenteesta

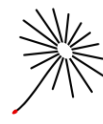
**Kuvassa 4** on luonnosteltu ennakoarvioinnin näkemys siitä, miten visio ja päämäärät, tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit ovat suhteessa toisiinsa. Seuraavissa luvuissa on avattu arvioinnin päähuomiot strategiarakenteen eri tasoista ja niiden sisällöistä.



**Kuva 4.** KMS2035:n rakenne.

### 5.2 Visio

Kansallisen metsästrategian visio on "Kansallinen metsästrategia 2035 – Kasvavaa hyvinvointia metsistä ja metsille". Visiossa korostetaan metsien suomalaisille tuottaman hyvinvoinnin lisäksi myös metsien omaa hyvinvointia. Visioon ja kaikkiin päämääriin sisältyy



taloudellinen, ekologinen, sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys. Strategia edistää vastuullista ja kokonaisvaltaista hyvinvointitaloutta.

Visio "Kasvava hyvinvointi metsistä ja metsille" heijastaa jossain määrin kaikkia kestävä kehityksen näkökulmia, samalla nähtiin hyvänä, että "kokonaiskestävyys"-termiä ei käytetä, jos ekologinen kestävyys ei ole strategian päätavoitteena. On hyvä viestinä läpinäkyvästi strategian pääfokuksesta nojaten esim. Forest European kestävä metsätalouden määrittämään.

Strategiaa valmisteltiin aikana, jolloin toimintaympäristö, etenkin turvallisuuspoliittinen ja huoltovarmuustilanne oli rajussa muutoksessa. Visiosta päätettiin Venäjän hyökkäyssodan alkuvaiheilla. Strategiavalmistelussa ei nähty tarvetta muokata visiota myöhemmin, vaan varautua mahdollisiin suunnanmuutoksiin itse strategiatoteutuksessa.

## 5.3 Strategiset päämäärät

Päämäärien arvioinnissa pohdittiin strategisten päämäärien sisältöä, muotoilua ja roolia strategian tavoitekehikossa. Koska arviointi tehtiin aikana, jolloin päämäärät olivat metsäneuvoston käsittelyssä, niiden muotoiluun oli jonkin verran mahdollista vaikuttaa, vaikka isot linjat oli jo päätetty.

Päämääristä todettiin arvioinnissa seuraavaa:

- päämäärät tukevat visiota riittävän selkeästi, mutta kestävä kehitys voisi näkyä päämäärissä kattavammin, koska päämäärien tavoittelussa on kuitenkin huomioitava kestävyiden kaikkia osa-alueita;
- päämäärät voisivat sanoitukseltaan ja kuvaukseltaan olla keskenään yhteismitallisia ja tavoitemuodossa, mikä helpottaisi strategian tulkitsemista;
- päämäärien ja niitä konkretisoivien tavoitteiden suhde on tärkeä pitää selkeänä, niin että päämäärät ovat pitkän aikavälin päätavoitteita, joiden alle sijoitetaan konkreettiset tavoitteet.

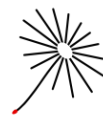
## 5.4 Tavoitteet

Tavoitteiden arvioinnissa pohdittiin niiden sisältöä, muotoilua ja roolia strategian tavoitekehikossa. Tavoitteiden arviointia tehtiin ennen niiden lopullista päättämistä, kevään tavoitetyöpajat ja metsäneuvoston työvaliokunta ohjasivat kuitenkin vahvasti tavoitteiden työstöä. Arvioinnin tuloksia hyödynnettiin osittain tavoitteiden lopullisessa muotoilussa.

Yleisellä tasolla arviointi suositteli pohtimaan seuraavia näkökulmia tavoitteiden asettelussa:

- Ovatko tavoitteet oleellisia ja riittäviä viemään kehitystä kohti päämääriä?
- Ovatko tavoitteet samantasoisia?
- Onko tavoitteita hallittavissa oleva määrä?





- Ovatko tavoitteet saavutettavissa käytettävissä olevilla keinoilla?
- Onko tavoitteille mitattavissa olevia mittareita?
- Onko tavoitteille aikataulua?

Arvioinnissa todettiin, että tavoitteiden määrän tulisi olla riittävän pieni. KMS2025:ssä oli paljon tavoitteita, ja tavoitteiden ja toimenpiteiden ero hämärtyi.

Tavoitteissa olisi hyvä varmistaa, että ”metsäalaa” ymmärretään riittävän laajasti. Lisäksi ehdotettiin tuoda metsien rooli ilmasto- ja biodiversiteettityössä vahvemmin esille.

Tavoitteiden kehittämisessä olisi tärkeä eritellä, mitkä ovat sellaisia tavoitteita, joihin MMM voi suoraan vaikuttaa, ja mitkä ovat muiden toimijoiden vastuulla. Tulisi myös harkita sitä, millaisin keinoin tulisi edistää ja seurata tavoitteita ja toimenpiteitä, jotka eivät keskitetysti kuulu MMM:n hallinnonalalle.

## 5.5 Mittarit

Mittareiden arvioinnissa tarkasteltiin millaisia mittareita strategian toteutuksen seurannassa olisi hyödyllistä käyttää. Mittareiden kehittäminen oli arvioinnin ajankohtana käynnissä, eikä lopullisesti päätettyjä mittareita ole voitu arvioida.

Strategian tavoitteiden mittaaminen on haasteellista, koska monia strategian tavoitteita ei voi mitata yksiselitteisesti, vaan tavoiteltua muutosta kuvaamaan tarvittaisiin yhden mittarin sijasta pikemminkin analyysi.

KMS2025-arviointiin viitaten todettiin haasteena, että strategian tavoitteenasettelu, joka pyrkii huomioimaan laajasti eri sidosryhmien tarpeita, ei mahdollista relevanttien mitattavien tavoitteiden asettamista riittävällä tarkkuudella. Mittareiksi valikoituu siksi helposti asioita, jotka kuvaavat pikemminkin yleistä metsäalan kehitystä, johon vaikuttavat Kansallisen metsästrategian lisäksi globaalit markkinat, yritysten ja yksityisten ihmisen päätöksenteko, ympäristö ja muut metsiä koskevat politiikat. Joihinkin seurattaviin mittareihin voidaan vaikuttaa myös usealla strategisella toimenpiteellä.

Tästä johtuen mittareiden määrässä ja laadussa on myös huomattavia eroja, jotka eivät ole suhteessa kunkin päämäärän tavoitteiden painoarvoon. Osaa tavoitteista ei ole mitattu lainkaan, osalle on ollut useita mittareita.

Strategian sisältämiä mittareita olisi tarpeen kehittää. Mittarointi on usein työlästä ja ennen kuin mittareista päätetään, tulisi olla selvä mihin mittarointi vaikuttaa ja pystytäänkö sen pohjalta esim. tekemään päätöksiä. **Toimivat mittarit vaativat keruusuunnitelman, tulosten työstösuunnitelman ja seurantatiedon käyttösuunnitelman sekä merkittävän resurssin keruuseen, seurantaan ja tulkintaan.** Tavoite voi olla toimiva ja tärkeä vaikka sille ei löytyisi käyttökelpoisia tavoitemittareita. Voidaan pohtia, voisiko mittaaminen olla kevyempää eikä kovin paljon datakeruuta vaativaa. Erilaiset barometrit, palautekyselyt ja itsearviointit voivat myös palvella seurantaa kustannustehokkaasti. Barometrikysely voisi myös palvella viestintää ja pitää strategian tunnettuutta esillä toteutusjaksolla.



Olisi tärkeä pohtia miten erotetaan toimintaympäristön ja strategian mittaaminen. Mittareiden tulisi kuvata strategian toimeenpanoa ja onnistumista, johon tarvitaan ainakin panos-, tuotos- ja tulostulomittareita:

- panosmittarit kytkeytyvät hankesalkkuun ja sen resursointiin ja mahdollistavat sen, että väliarvioinneissa ja erilaisia tarkasteluissa voi arvioida miten perusteltua panosjakauma on ollut
- tuotosmittarit kytkeytyvät toiminnan aikaansaamiin konkreettisiin tuloksiin; indikaattoreita voitaisiin kerätä esim. kyselyllä toiminnan suorittajille
- tavoitteiden tulostulomittareiden tulisi kertoa miten strategia onnistuu tavoitteiden saavuttamisessa (tähän voi myös hyödyntää barometrityyppisiä kyselyitä tai erillisiä analyyskejä)

Luontevien ja toimivien vaikuttavuusmittareiden tunnistaminen on haastavaa – arviointitiimin kehittämää arvonluontimallia ja vaikutusten arviointia voi käyttää tukena jatkopohdintoissa. Kuitenkin kysymys miten erotetaan strategian vaikutukset toimintaympäristöön jää pohdittavaksi.

## 6 Arvioinnin tulokset: Strategian vaikutuspolut

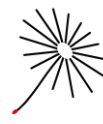
### 6.1 Päämäärä: Suomi on kilpailukykyinen toimintaympäristö uudistuvalla ja vastuullisella metsäalalla

*Tavoite: Metsiin perustuva liiketoiminta monipuolistuu ja kasvaa.*

Metsähallituksen talouskäytössä oleviin metsiin MMM voi vaikuttaa suoraan omistajaohjauksen kautta. Muihin metsiin vaikutusmahdollisuudet ovat vain välilliset. Näihin kuuluvat esim. toimintaympäristön yleisten edellytysten parantaminen, Suomen metsäkeskuksen ja Luken ohjaus tuottamaan avointa dataa ja muuta monipuolistuvaa liiketoimintaa tukevaa tietoa, TKI-rahoituksen mobilisointi muista lähteistä (esim. TEM, BF, hallitusohjelma, ym.)

Faktiset vaikutusmahdollisuudet ovat rajalliset, vaikka hallinnonalojen välinen yhteistyö toimisi hyvin. Voikin kysyä, onko tämä tavoite strategiassa enemmän yleisenä kirjauksena ja onko se ylipäänsä strategian tavoite – vai pikemmin mittari?

*Tavoite: Proaktiivinen ja tehokas yhteistyö sekä vaikuttaminen EU- ja kansainvälisissä prosesseissa tukevat metsäalan toimintaedellytyksiä.*



MMM voi virkamiestyönä vaikuttaa suoraan EU:ssa esim. eri työryhmien kautta. Tulokset voivat kuitenkin vaihdella riippuen muiden EU-maiden ja komission kannoista. Vaikuttavuutta voi pyrkiä parantamaan kuulemalla kotimaan sidosryhmiä ja koordinoimalla kantoja hallinnonalojen välillä.

Kansallisen päätöksenteon kautta ja esim. EU-politiikan tulkinnoissa ministeriöllä on vahvat mahdollisuudet vaikuttaa suoraan tavoitteeseen.

*Tavoite: Sujuva hallinto ja toimiva infra luovat ennakoitavan ja kannustavan toimintaympäristön.*

Taloudellisen ohjauksen lisäksi strategia vaikuttaa informaatio-ohjauksen kautta (avoimen paikkatiedon kehittäminen, järjestelmien kehittäminen ja käyttäjien ohjaus hyödyntämään niitä). MMM on tästä kehityksestä päävastuussa – Metsäkeskuksella iso rooli, esim. metsään.fi – portaalin kehittäminen ja ylläpito.

Strategia vaikuttaa myös normiohjauksen kautta. Hyvänä kehityksenä voi mainita METKA, joka on kehitetty Kemeraa sujuvammaksi hakemuskäytännöissä. Normiohjauksen piirissä on myös muiden metsien käytön toimialojen toimitoimintaedellytykset, mm. jokamiehenoikeus luo ennakoitavan ympäristön luontomatkailulle.

Hallinnonalojen välisellä yhteistyöllä ennakoitavuus ja kannustettavuus paranisi. Hallinto ei saa olla ristiriitainen ohjeistuksessa ja kaavoituksessa.

*Tavoite: Toimivat markkinat turvaavat raaka-aineiden ja palveluiden saatavuuden.*

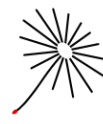
MMM voi vaikuttaa tarjonnan aktivoinnin kautta, esim. tavoittelemalla passiivisia metsänomistajia info-ohjauksella (mm. metsään.fi-sivuston kautta). Normiohjauksen mahdollisuutta on esitetty alueellisissa metsäneuvostoissa, mutta tämä on perustuslaillisesti hankala kysymys.

Taloudelliset verokannusteet ovat myös mahdollisia (kuten puunmyyntiverotuksen kannusteet, metsälahjavähennys). Kannustavaan toimintaympäristöön liittyvät myös palveluiden saatavuus. MMM voi lisäksi vaikuttaa markkinoiden toimivuuden seurantaan ja valvontaan, yhteistyössä kilpailuviraston kanssa.

## **6.2 Päämäärä: Metsät ovat aktiivisessa, kestävässä ja monipuolisessa käytössä**

*Metsien käyttö on tavoitteellista ja se perustuu tietoon sekä metsänomistajien aktiivisiin päätöksiin.*

MMM voi lisätä puuntuotantoa aktivoimalla passiivisia metsänomistajia sekä lisätä investointeja puunkasvatukseen taloudellisen ohjauksen kautta esim. Kemera-, METKA-tuilla. Lisäksi metsänhoitoa voidaan monipuolistaa käyttäen tukia, kuten Metso, Kemera ja METKA, kattamaan metsänomistajan kohtaamia kustannuksia monipuolisemmasta ja monimuotoisuuden tai ilmaston kannalta paremmasta metsänhoidosta. Omistajaohjauksella vaikutetaan



suoraan Metsähallituksen talousmetsien metsänhoidon monipuolistumiseen, monimuotoisuuteen ja hiilensidontaan.

*Aktiivinen ja monipuolistava metsänhoito lisää metsän kasvua ja tukee ilmastonmuutoksen hillintää.*

Taloudellisen ohjauksen lisäksi strategia vaikuttaa omistaja-ohjauksen ja informaatio-ohjauksen kautta (avoimen datan, metsänhoito-ohjeiden, koulutusten ja järjestelmien kehittäminen ja käyttäjien ohjaus hyödyntämään niitä). Lisäksi tutkimusta ja metsänhoidon eritaivitteiden (puuntuotanto, monimuotoisuus, ilmasto) käytänteiden leviämistä voidaan edistää tutkimuksen avulla käyttäen tulosoajusta sekä tutkimusrahoituksen ohjaamista. MMM ja SMK valvovat metsälain ja metsätuholain noudattamista.

*Metsänomistajille ja toimijoille suunnatut palvelut sekä kannusteet tukevat aktiivista, kestävä ja monipuolista metsien käyttöä, huomioiden maakunnalliset erityispiirteet.*

Normiohjauksen sekä yhteistyöllä muiden ministeriöiden ja virastojen kanssa avulla voidaan pyrkiä poistamaan markkinattomien ekosysteemipalveluiden kaupallistamisen esteitä, esimerkiksi erilaisten kompensatiopalveluiden kauppaa tukevien määritysten valmistelussa.

Lisäksi omistaja- ja tulosoajauksella sekä tutkimus- ja kehittämisrahoituksella voidaan edistää ja pilotoida uusien ekosysteemipalveluiden markkinoiden kehittymistä.

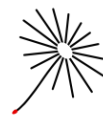
*Metsien tarjoamat ekosysteemipalvelut lisäävät ihmisten hyvinvointia ja luovat uusia ansaintamahdollisuuksia.*

Metsänomistajille ja toimijoille suunnattujen palveluiden kehitystä toteutetaan osin omistaja- ja tulosoajauksella. Metsien virkistys ja matkailukäytön kehittämisessä korostuu verkosto-ohjaus esim. metsäkeskuksen toimesta, jossa saatetaan yhteen eri viranomaisia, toimijoita, kuntia ja yrityksiä edistämään ja pohtimaan metsien käytön alueellisia tavoitteita, mahdollisuuksia ja esteitä.

## **6.3 Päämäärä: Vahvistamme metsien elinvoimaisuutta, monimuotoisuutta ja sopeutumiskykyä**

*Käännetään talouskäytössä olevien metsien monimuotoisuuskehitys elpymisuralle.*

MMM ohjaa talousmetsien luonnonhoidon toimia. MMM tukee taloudellisin kannustimin, Kembra- ja myöhemmin METKA-tuilla, lakikohteiden laajentamista ja muita ympäristötukikohteita yksityismetsissä. Ministeriö voi myös tulosoajata Metsähallituksen talouskäytössä olevien monikäyttömetsien hoitoa. Muut MMM:n alaisuudessa ovat organisaatiot informaatio-ohjaavat metsänomistajia eli tuottavat tietoa, jalkauttavat sitä ohjeiksi sekä kouluttavat ja neuvovat.



*Vahvistetaan metsien ilmastokestävyyttä ja hallitaan tuhoriskejä.*

MMM vastaa ilmastonmuutokseen sopeutumistyön koordinaatiosta valtionhallinnossa. Valmistellaan seuraava Kansallinen ilmastonmuutokseen sopeutumis suunnitelma (KISS2030) vuoteen 2030. Myös Ilmastonmuutokseen sopeutumisen toimintaohjelmaa päivitetään (verkosto- ja informaatio-ohjausta). Tutkimus- ja kehittämistyö ja viestintä ovat suunnitelman ja ohjelman mukaan tärkeitä ilmastonmuutokseen sopeutumisen edistämiseksi. Tuhoriskejä voidaan hallita niitä ennaltaehkäisemällä ja minimoimalla (ja metsänomistajan näkökulmasta myös vakuuttamalla). MMM ja SMK valvovat metsälain ja metsätuholain noudattamista ja MMM:n alaiset organisaatiot tuottavat tietoa tuhoista ja niiden välttämiseksi. Metsänhoitosuosituksissa ja neuvonnassa välitetään tietoa alan toimijoille.

*Hallitaan metsätalouden aiheuttamia ympäristöriskejä.*

Yhteistyössä muiden ministeriöiden kanssa MMM on hyväksynyt vesienhoitosuunnitelmat, merenhoitosuunnitelman ja MMM lisäksi tulvariskien hallintasuunnitelmat sekä niiden toimintaohjelmat. MMM rahoittaa vesien hoitoon liittyen tutkimusta- ja selvityshankkeita, oppaita, koulutusta ja mm. Metsätalouden vesistökuormituksen seurantaverkkoa. METKA-ohjelmassa tuetaan suometsien kokonaisvaltaista suunnittelua, muun muassa vesiensuojelurakenteiden toteutusta.

## **6.4 Päämäärä: Vahvistamme tiedolla johtamista ja osaamista metsäalalla**

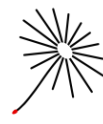
*Laadukas tutkimus, kehittyvä paikkatieto ja tiedon käytettävyys luovat vahvan tietopohjan päätöksenteolle ja ennakkoinnille*

Onko strategian tarkoitus vaikuttaa tutkimuksen laatuun? Rahoitusta ei voida käytännössä kilpailuttaa resurssien puutteen vuoksi. Akateeminen kenttä huolehtii laadusta itse - voitaisiinko edellyttää esim. korkeatasoisissa lehdissä julkaisemista? Tutkimuksen relevanssista ja päällekkäisyyksien välttämiseksi on tärkeä huolehtia. Keskeisiä keinoja ovat sektoritutkimuslaitosten tulosohjaus ja TKI-hankkeet mutta myös tutkimuksen riittävä hankintaosaaminen ja tutkimuksen tilannekuvan ylläpitäminen, jotka auttaisivat varmistamaan tutkimuksen ja tulosten jalostamisen ja niistä viestimisen tasapainoisen kohdentumisen.

*Metsäalan osaaminen on monipuolista, vastaa muuttuviin tarpeisiin ja hakeutuminen metsäalan ammatteihin kasvaa.*

Metsän tyyppisissä kokonaisuuksissa paikkatiedon kehittäminen palvelee koko arvoketjua. Tietopohjassa on todennäköisesti aukkoja jatkuvasti, mutta erityisen tärkeää olisi saada tieto päätöksenteon pohjaksi erilaisin tiede- ja muun viestinnän keinoin. sekä käynnistää ja ylläpitää erilaisia ennakkointitoimenpiteitä. Tähän voidaan vaikuttaa erityisesti tulosohjauksella ja toimintaympäristön muokkaamisella.

Strategian mahdollisuudet vaikuttaa tähän tulos- ja omistajaohjauksella, TKI-hankkein sekä informaatio- ja verkosto-ohjauksella ovat hyvät.



*Viestintä ja vuorovaikutus lisäävät metsien käytön, metsäympäristön ja metsäkulttuurin ymmärrystä yhteiskunnassa ja erityisesti nuorten keskuudessa.*

Vaikuttaminen metsäalan osaamissisältöihin perus- ja toisella asteella edellyttää todennäköisesti hyvin laajapohjaista yhteistyötä koulutusalan toimijoiden ja OKM:n hallinnonalan kanssa. Yliopistojen koulutussisältöihin voidaan yrittää vaikuttaa jossain määrin informaatio- ja verkosto-ohjauksen keinoin. Suoraan strategia voi vaikuttaa melko tehokkaasti erilaisiin ammattilaisten täydennyskoulutuksiin, joita tarjoaa esim. Metsäkeskus. Lisäksi asiaan liittyviä verkostoja ja esim. nuorisoviestintämalleja on olemassa jo esim. metsäalan keskeisillä säätiöillä ja niiden sekä MMM:n rahoittamilla tahoilla. Yhteistyö ja koordinointi joko olemassa olevien rakenteiden kautta tai uusia muodostaen olisi todennäköisesti kustannustehokkuuden ja vaikuttavuuden kannalta tärkeää.

## 7 Strategian toimenpiteiden arvioituja vaikutuksia

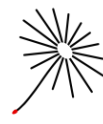
Vaikutusten arviointi on tehty 10.10.2022 päivätyn strategialuonnoksen perusteella ja on huomioitava, että sisältöjä on tarkennettu tämän analyysin jälkeen.

### 7.1 Taloudelliset vaikutukset

Strategian vaikutuksia taloudelliseen hyvinvointiin tarkasteltiin eri metsiä hyödyntävien toimialojen näkökulmista sekä myös aluetaloudellisen tasapainon näkökulmista. Taloudelliset vaikutukset linkittyvät suurimmin strategian päämäärään 1: *Suomi on kilpailukykyinen toimintaympäristö uudistuvalla ja vastuullisella metsäalalla* ja sen tavoitteisiin. Myös päämäärä 2: *Metsät ovat aktiivisessa, kestävässä ja monipuolisessa käytössä* tukee erityisesti metsätalouden kannattavuutta, uusia ekosysteemipalveluihin perustuvia ansaintamahdollisuuksia ja alueiden elinvoimaisuuden turvaamista. Luonnollisesti myös päämäärällä 3: *Vahvistamme metsien elinvoimaisuutta, monimuotoisuutta ja sopeutumiskykyä* sekä 4: *Vahvistamme tiedolla johtamista ja osaamista metsäalalla*, on välillisiä taloudellisia vaikutuksia.

Hankesalkun analyysin perusteella todettiin, että useilla metsien kasvua, talousmetsien-elonkirjoa ja metsäalan uudistumista edistävillä toimenpiteillä on vähintäänkin epäsuoria positiivisia taloudellisia vaikutuksia. Suoria vaikutuksia sisälsivät eritoten yksityisteiden ja siltojen käytettävyyden kehittäminen, metsäalan koulutuksen- ja sen reagoitakyvyn kehittäminen sekä ennakoituvuuden vahvistaminen. Ennakointityön vahvistamisen positiivisina vaikutuksina pidettiin sen tuomaa tietopohjaa päätöksenteolle ja ennakoinnille. Parhaimmillaan vahva tietopohja auttaa esim. yrityksiä tekemään oikeita päätöksiä, jotka vahvistavat kansantaloutta.

Toimenpiteistä ainoastaan luonnonhoidon osaamisen vahvistamisella ei arvioitu olevan suoria vaikutuksia taloudelliseen hyvinvointiin. Toimenpiteiden joukossa oli lisäksi useita



toimenpiteitä, joiden vaikutuksia ei kyetty käytettävissä olevan tiedon perusteella arvioimaan varsinkin, kun niiden edistämisen ohjauskeinoja ei ole eritelty. Näitä olivat mm. metsien rakennepiirteiden lisääminen, metsätalouden vesien suojelumenetelmien ja metsäalan kädenjäljen selvittäminen.

Analyysissa tarkasteltiin hankesalkun tasapainotusta päämäärien ja niiden tavoitteiden suhteen. Päämäärän 1 tavoitteisiin *Proaktiivinen ja tehokas yhteistyö sekä vaikuttaminen EU- ja kansainvälisissä prosesseissa tukevat metsäalan toimintaedellytyksiä ja Sujuva hallinto ja toimiva infra luovat ennakoitavan ja kannustavan toimintaympäristön* oli suoraan kohdistettu toimenpiteet. Sen sijaan tavoitteelle *Metsiin perustuva liiketoiminta monipuolistuu ja kasvaa* ei ole suoraa toimenpidettä. Tavoitetta tukevat osa metsäalan uudistumiseen tähtäävistä toimenpiteistä kuten metsäntutkimus ja innovoiva kehitystyö ja metsä- ja luontopalveluyrittäjyyden kasvuohjelma sekä metsäalan toimintaympäristön ennakoitavuutta ja alan osaamista edistävät toimenpiteet. Sen sijaan tavoitetta *Toimivat markkinat turvaavat raaka-aineiden ja palveluiden saatavuuden* tukevat vain epäsuorasti muutamat toimenpiteet. Olisi hyvä tarkistaa, nämä valinnat.

Päämäärän 2 *Metsät ovat aktiivisessa, kestävässä ja monipuolisessa käytössä* tavoitteelle *Metsänomistajille ja toimijoille suunnatut palvelut sekä kannusteet tukevat aktiivista, kestävää ja monipuolista metsien käyttöä, huomioiden maakunnalliset erityispiirteet* suoraan kohdistettua toimenpidettä ei ole, vaan vaikutukset syntyvät erillisten toimenpiteiden yhteisvaikutuksena (mm. Yksityisteiden ja siltojen käytettävyyden kehittäminen, osa Elonkirjoa talousmetsissä edistävistä toimenpiteistä, sekä osa Metsäalan uudistumista edistävistä toimenpiteistä).

Vaikka taloudellisia vaikutuksia edistäviä toimenpiteitä oli paljon erityisesti kärkihankkeessa *Metsien kasvua edistävät toimenpiteet*, monet niistä olivat kuitenkin menetelmien kehittämistä, tutkimusta ja ohjelmia, joilla ei ole suoraa vaikutusta metsien kasvuun, saati kansan-, yritystai yksityistalouteen. Olettaen, että toimenpiteiden tulokset jalkautetaan metsäammattilaisten keskuuteen ja metsänomistajat ottavat ne laajalti käyttöön, taloudelliset vaikutukset kansantaloudelle, yrityksille ja metsänomistajilla ovat huomattavat.

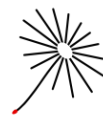
Taloudellisten vaikutusten tavoittelussa strategia ja sen toimenpiteet näyttäisivät olevan suhteellisen vahvoilla. Vaikutusketjujen alkupäässä oleviin vaikutuksiin epäsuorasti liittyvien toimien osalta tulosten saamiseen käytäntöön ja käyttöön tulisi jo hankesuunnitteluvaiheessa kiinnittää erityistä huomiota. Myös strategian lisäarvoisuuden ja arvovallan hyödyntämistä viestinnässä ja tiedonvaihdon pohjana kannattaisi harkita.

## 7.2 Ekologiset vaikutukset

Strategian vaikutuksia ekologiseen hyvinvointiin tarkasteltiin metsien terveyden ja hyvinvoinnin (puusto ja sen kestävä hoitaminen), luonnonympäristön (vesistöt ja kosteikot, maaperä yms.) ja luonnon monimuotoisuuden hyvinvoinnin sekä ilmaston näkökulmista.

Vaikutukset syntyvät suorimmin strategian päämäärän 3: *Vahvistamme metsien elinvoimaisuutta, monimuotoisuutta ja sopeutumiskykyä*, sekä sen tavoitteiden edistämisestä. Myös





päämäärän 2 tavoite *Aktiivinen ja monipuolistuva metsänhoito* lisää metsän kasvua ja tukee ilmastonmuutoksen hillintää, tähtää positiivisiin ekologisiin vaikutuksiin.

Hankesalkun analyysin perusteella todettiin, että monet *Elonkirjoa talousmetsissä* -kärkihankkeessa esitetyt toimenpiteet tähtäävät nimenomaan positiivisiin ekologisiin vaikutuksiin. Eniten positiivisia ekologisia vaikutuksia katsottiin sisältävän monimuotoisuuden turvaamisen rahoitusmallien kehittäminen, metsien sekapuustoisuuden edistäminen, metsien rakennepiirteiden lisääminen ja markkinaehtoisten toimintamallien kehittäminen ympäristöhyötyjen turvaamiseen. Metsien kasvua edistävien toimenpiteiden osalta lukuun ottamatta metsäpinta-alan ja hiilinielujen lisääminen, useiden toimenpiteiden (kuten metsätuhojen ennakointi ja torjuminen) ekologisia vaikutuksia ei kyetty arvioimaan, sillä arviointi olisi edellyttänyt toimenpiteiden tarkentamista. Metsäalan uudistumista edistävistä toimenpiteistä eniten positiivisia ekologisia vaikutuksia arvioitiin olevan ennakointityön vahvistamisella. Toimenpiteiden joukossa oli useita toimenpiteitä, joiden vaikutuksia ei kyetty käytettävissä olevan tiedon perusteella arvioimaan. Näitä olivat muun muassa innovoiva kehitystyön varmistaminen sekä kansainvälisen osaamisen, yhteistyön ja vaikuttamisen lisääminen.

Tärkeinä vaikutusmekanismeina pidettiin tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan rahoitusta, normi- ja informaatio-ohjausta. Positiivisten ekologisten vaikutusten ilmenemismuotoja olivat mm. metsien sekapuustoisuuden tuottamisen metsänhoidollisten ratkaisujen soveltamisen yleistyminen ja luonnonhoidon osaamisen kehittäminen.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että strategian tavoitteet ovat tasapainossa toimenpiteiden kanssa ekologisten vaikutusten näkökulmasta. Erityisesti kärkihanke *Elonkirjoa talousmetsissä* sisältää toimenpiteitä, joilla arvioidaan olevan suoria positiivisia ekologisia vaikutuksia. Muiden kärkihankkeiden positiiviset ekologiset vaikutukset syntyvät lähinnä hiilensidontaa ja metsien terveyttä koskevista toimenpiteistä, sekä luonnollisesti koulutuksesta ja metsäalan uusitumispyrkimyksistä niiltä osin kuin teemat niissä tulevat esiintymään.

Ekologisten vaikutusten osalta monet toimenpiteet olivat vielä sellaisessa vaiheessa, että niiden arviointi ei ole mahdollista. Joillain toimenpiteillä saattaisi olla negatiivisia ekologisia vaikutuksia, mutta tämä riippuu suurelta osin toteutustavasta ja laajuudesta. Osa vaikutuksista voi olla positiivisia jostain ekologisesta näkökulmasta, mutta haitallisia toisesta näkökulmasta. Toimenpiteitä olisi syytä tarkentaa hallitusti ja tasapainoisesti. Myös tulosten viemiseen käytäntöön kannattaisi kiinnittää huomiota, että ei jäädä tiedon lisääntymisen tasolle.

## 7.3 Sosiaaliset ja kulttuuriset vaikutukset

Strategian tavoitellut sosiaaliset ja kulttuuriset vaikutukset tarkasteltiin sekä ihmisten terveyden ja hyvinvoinnin, että kulttuuristen ja muiden yhteiskunnallisten arvojen näkökulmista.

Sosiaaliset ja kulttuuriset vaikutukset liittyvät suorimmin strategian päämääriin 2: *Metsät ovat aktiivisessa, kestävässä ja monipuolisessa käytössä* sekä 4: *Vahvistamme tiedolla johtamista ja osaamista metsäalalla*. Vaikutukset linkittyvät erityisesti aktiiviseen, kestäväan ja monipuoliseen metsien käyttöön, metsien ekosysteemipalveluiden vaikutuksiin ihmisten hyvinvointiin,





kasvavaan kiinnostukseen metsäalan ammatteihin sekä metsien käytön, metsäympäristön ja metsäkulttuurin ymmärryksen kasvamiseen yhteiskunnassa.

Hankesalkun analyysin perusteella todettiin, että metsäalan uudistumista edistävät toimenpiteet pyrkivät suorimmin vaikuttamaan myös sosiaaliseen ja kulttuuriseen kestävyys. Erityisesti metsäalan koulutuksen kehittäminen nähtiin vaikuttavan alueiden väestön hyvinvointiin. Nuorisoviestinnän ja metsäalan koulutuksen vetovoiman kehittämisellä nähtiin myös positiivisia sosiaalisia vaikutuksia. Erityisesti koulutustoimenpiteiden vaikuttavuutta heikentää se seikka, ettei strategialla nähty olevan näiden edistämiseen suoria vaikutusmekanismeja vaan edistäminen voi tapahtua paljolti verkosto-ohjauksen avulla, jolloin vaikutusten toteutumiseen liittyy suuria epävarmuustekijöitä. Ennakointityön vahvistamisella nähtiin pidemmällä tähtäimellä paitsi taloudellisia ja ekologisia vaikutuksia myös merkittäviä sosiaalisia ja kulttuurisia vaikutuksia.

Metsien kasvua sekä talousmetsien elonkirjoa edistävillä toimenpiteillä nähtiin olevan lähinnä välillisiä sosiaalisia ja kulttuurisia vaikutuksia, kun taloudellinen hyvinvointi, metsien ja metsäluonnon yleinen tila, monimuotoisuus sekä hiilensidonta paranee. Tämä voi toteutuessaan vaikuttaa myös ihmisten elinoloihin ja terveyteen. Teiden ja siltojen käytettävyyden kehittämisellä nähtiin myös suoria sosiaalisia vaikutuksia, jos ne parantavat metsien yleistä saavutettavuutta.

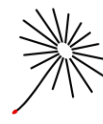
Sosiaalisia ja kulttuurisia vaikutuksia edistävään päämäärään 4 ja sen tavoitteisiin on kohdennettu relevantteja toimenpiteitä hankesalkussa erityisesti metsäalan uudistumista edistävässä kärkihankkeessa. Se sisältää myös päämäärän 2 ja sen tavoitteiden toteutumiseen kohdistuvia toimenpiteitä. Myös metsien kasvua edistävä kärkihanke sisältää toimenpiteitä, joilla on epäsuora vaikutus päämäärän 2 tavoitteisiin metsänomistajien ja toimijoiden osalta.

Metsäalan uudistuminen on tavoitteena hyvä. Haasteelliseksi sen tekee riippuvuus muiden hallinnonalojen toiminnasta ja tästä seuraava epävarmuus siitä, onko strategialla käytössään tälle toimivia vaikutusmekanismeja. Lisäksi metsäalan rajat ovat liudentumassa, ja metsäala on yhä enemmän jotain muuta kuin perinteistä metsäalaa: ICT:tä, kemiaa, biokemiaa ja vastaavia. Onko horisontaalinen uudistuminen huomioitu riittävästi? Strategian toteutuksessa olisi syytä kiinnittää huomiota siihen, miten hallinto ja hallinnonalat kykenevät toimimaan yhdessä ja uudistumaan strategian päämäärien hyväksi.

## 7.4 Vaikutukset kestävän kehityksen tavoitteisiin

Taloudellisen, ekologisen, sosiaalisen ja kulttuurisen kestävyys edistämistä voidaan tarkastella myös YK:n Agenda2030-toimintaohjelman kestävän kehityksen tavoitteiden (SDG:t) kautta. Tässä ennakoarvioinnissa on tehty yleisluontoinen tarkastelu strategian vaikutuksista kestävän kehityksen tavoitteisiin. Työssä tunnistettiin neljä SDG:tä, joihin strategian toteuttamisella voisi olla erityinen positiivinen vaikutus, kuten aiemmissa luvuissa on kuvattu:

SDG 8, ihmisarvoista työtä ja talouskasvua, pyrkii esimerkiksi parantamaan resurssitehokkuutta tuotannossa ja edistämään kestävä matkailua.



SDG 12, vastuullista kuluttamista ja tuotantoa, pyrkii mm. saavuttamaan luonnonvarojen kestävän ja tehokkaan käytön.

SDG 13, ilmastotekoja, pyrkii taistelemaan ilmastomuutosta ja myös sen vaikutuksia vastaan.

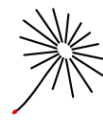
SDG 15, maanpäällinen elämä, edistää metsien kestävää hallintaa ja estää biodiversiteettikatoa.

Lisäksi strategian tavoitteilla on kytköksiä myös tavoitteisiin SDG 9 Kestävää teollisuutta, innovaatiota ja infrastruktuureja, SDG 6 puhdas vesi ja sanitaatio, SDG 7 taloudellista ja puhdasta energiaa sekä SDG 4 hyvä koulutus. Strategia ei kuitenkaan suoraan edistä SDG:itä ja sen toimenpiteillä voi olla sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia kestäväan kehitykseen. Strategiatoteutuksessa on siksi tärkeä seurata mitä vaikutuksia toimenpiteillä on kestäväan kehityksen eri ulottuvuuksiin ja varmistaa, että kestäväan kehityksen eri ulottuvuudet (taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen) ovat tasapainossa. Toimenpiteiden vaikutusten arvioinnissa (luku 6) nostetaan joitakin näkökulmia esiin.

## 8 Suositukset strategian toimeenpanon, seurannan ja rahoituksen toimivuuden kehittämiseksi

Kansallisen metsästrategian toimeenpanon kokonaisuudesta on vastuussa organisaatio, johon maa- ja metsätalousministeriön lisäksi kuuluu metsäneuvosto, metsäneuvoston työvaliokunta, asiantuntijaverkostot sekä alueelliset metsäneuvostot. Tämä hallinnollinen toimeenpano-organisaatio ja sen laaja osallistuminen on osoittautunut perustelluksi tavaksi tukea vaikuttavuutta. Metsäneuvosto varmistaa strategian omistajuutta laajasti, erityisesti jos kaikki sidosryhmät ovat aktiivisesti mukana ja sitoutuneet yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin; samalla kokoonpano voi olla haastava tehokkaan valmistelun näkökulmasta. Verkostot edesauttavat strategian toteuttamista, jos ne pysyvät aktiivisina myös strategian valmistumisen jälkeen. Toisaalta strategian toimenpiteiden toteutuksesta vastaa hankekohtainen toimeenpano-organisaatio, johon keskeisesti kuuluvat maa- ja metsäministeriön hallinnonalan toimijat mutta myös muiden hallinnonalojen toimijoita, esim. tutkimustoimijoita sekä yrityksiä. Hankekohtaisen toimeenpano-organisaation tehokkuus ja vaikuttavuus on vaikeasti hallittavissa.

Tarvitaan selkeä seurantamenettely, joka palvelee toimeenpanon ja rahoituksen kohdentamisen tarkoituksenmukaisuutta. KMS2025:n hankkeiden rahoitus oli hyvin monimutkainen kokonaisuus, ja saman pelätään olevan edessä KMS2035:ssä. On tärkeä varmistaa toimenpiteiden tasapainoinen ja hallittu tarkentaminen ja toteutus. Jos toteutus nojaa lähinnä

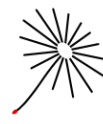


rahoituksen saatavuuteen, hankesalkun tasapaino ja politiikkakoherenssi kärsivät, mikä voi jopa vääristää kokonaiskuvaa tavoitteiden ja päämäärien tasolla. Uudella strategiakaudella metsien hoidon ja kasvatuksen uudet vaatimukset (mm. hiilensidonta, monimuotoisuus, peitteinen kasvatus) tulevat myös edellyttämään uudenlaista panostusta neuvontaan ja koulutukseen ja tässä vaiheessa on epävarmaa, miten tätä kehitystä resursoidaan. Muiltakin osin strategian toimenpidevalikoima on vaihtelevan toimiva ja tavoitteiden saavuttamiseen liittyy edelleen paljon kysymysmerkkejä.

Hallinnonalojen välisen yhteistyön varmistaminen on strategian vaikuttavuuden kannalta kriittistä. Strategialuonnoksen perusteella näyttäisi siltä, että hallinnonalojen välisessä yhteistyössä ei ole tapahtunut merkittävää kehitystä (hallinnon uudistusnäkökulma, johon jo viime arvioinnissa kiinnitettiin huomiota). Toisaalta ministeriöiden välinen yhteistyö ei näy selkeästi ulospäin ja on vaikea arvioida, miten hallinnonalojen välinen yhteistyö toteutetaan arjessa. Hallinnonalojen välisen yhteistyön tehostamisesta on hyvä käydä vielä keskustelua.

Arvioinnissa pohdittiin, tulisiko toiminnan tehokkuutta ja vaikuttavuutta vahvistaa esimerkiksi MMM:ään resursoitavalla ”ohjelmatoimistolla” joka hallitsisi meneillä olevien hankkeiden tilannekuvaa ja vaikuttavuuskehikkoa sekä seuraisi päivittämistarvetta toimintaympäristön muuttuessa? Tulisi myös seurata tukeeko strategia kestävän kehityksen ulottuvuuksia riittävästi ja miten näiden seuranta toteutetaan. Huomioidaanko toteutuksessa kestävän metsätalouden periaatteita (ks. esim. Forest Europe määritelmää) ja edistetäänkö strategiatoteutuksessa tasapainoista aluekehitystä? Huomioidaanko strategiatoteutuksessa riittävästi keskeiset kansalliset, EU-tason ja kansainväliset ilmasto- ja ympäristöpolitiikkatavoitteet? Huomioidaanko strategiassa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusperiaatteita riittävästi?

Strategian toteutumisen seuranta ja arviointia tulisi kehittää niin, että siitä saadaan selkeämmin tietoa itse strategian onnistumisesta, ei vain toimintaympäristön kehityksestä. Tulisi selvittää, miten vaikuttavuuden arviointi saadaan rakennettua tavoitteiden ja toimenpiteiden vaikutusketjujen varaan hyödyntäen esim. ennakkoarvioinnissa tuotettua arvonluontimallin kehikkoa sekä strategiatoteutuksen mittareita.



## 9 Arvioinnin yhteenveto

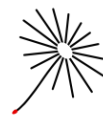
Strategiavalmistelun yhteydessä toteutetun ennakoarvioinnin tavoitteena oli tukea päivitetyn strategian laatua ja vaikuttavuutta. Arvioinnissa keskityttiin erityisesti sisällön ja rakenteen kehittämiseen, toimeenpanon, seurannan sekä rahoituksen toimivuuden kehittämiseen sekä strategian kokonaisvaikutusten arviointiin kestävän kehityksen näkökulmista. Ohjelman laadinnan ja sisällön arviointi toteutettiin viranomaisten suunnitelmien ja ohjelmien ympäristövaikutusten arvioinnista annetun lain (200/2005) 3 §:n mukaisesti. Arvioinnin toteuttivat Gaia Consulting Oy ja Pellervon Taloustutkimus PTT ajalla helmi-lokakuu 2022. Ennakoarviointi suoritettiin vuorovaikutteisena prosessina, jossa arviointiasiantuntijat laativat strategiavalmistelusta sekä strategialuonnoksesta analyysija ja antoivat suosituksia sparraavalla otteella ilman, että he osallistuvat varsinaiseen strategiatyöhön. Seuraavassa esitetään arvioinnin tulosten yhteenveto.

### 9.1. Strategian valmisteluprosessin arviointi

Strategiavalmistelun osalta arviointi tarkasteli, onko valmistelussa huomioitu riittävästi toimintaympäristön muutoksia sekä sidosryhmien odotuksia, mukaan lukien metsiä koskevat politiikat ja sitoumukset.

Strategian valmistelussa on hyödynnetty relevanttia tutkimustietoa erityisesti Luken kesäkuussa 2022 valmistuneen toimintaympäristöanalyysin kohdalla. Strategiavalmistelussa on lisäksi hyödynnetty sisällön sparrausryhmää, KMS2025:n arviointia, ennakoarvioinnin sparrausta sekä Metsäakatemian tulevaisuustyöpajoja. Tehty toimintaympäristöanalyysi on monipuolinen ja strategiavalmistelun tarkoitukseen riittävä. Megatrendien vaikutuksia metsäalalle on kuitenkin arvioitu vain vähän ja skenaariot keskittyvät pääosin puuntuotantoon, ei muuhun metsäalaan. Toimintaympäristöanalyysi on myös ollut käytettävissä vain sisäisinä luonnoksina keväällä 2022 käydyn tavoiteasettelun aikaan, joten arviointiaineiston perusteella on vaikea arvioida, onko tavoitteenasettelussa pystytty hyödyntämään skenaariolaskelelmia ja muuta ennakoituvuutta suunnitellussa mittakaavassa. Lisäksi on todettava, että strategiavalmistelun aikana toimintaympäristössä on tapahtunut mullistavia muutoksia erityisesti turvallisuuspolitiikkaan, huoltovarmuuteen ja energiaomavaraisuuteen liittyen.

KMS2035-prosessin osallistavuus arvioitiin monipuoliseksi ja riittäväksi. Vahva sidosryhmien osallistuminen strategian laadintavaiheessa lisäsi keskustelua eri toimijoiden välillä ja paransi mahdollisuuksia tunnistaa yhteisesti hyväksytyjä tavoitteita. Sidosryhmien odotukset on myös huomioitu vahvasti sekä tavoitteiden että toimenpiteiden muodostuksessa. Riittävä osallistumismahdollisuus on annettu, mutta osallistumisen tasapainoisuuteen on lopulta vaikea vaikuttaa, ja erityisesti tavoitteiden konkretisoinnissa toimenpiteiksi strategian laadinnan haasteeksi muodostuu laaja toimijakenttä. Metsää hyödyntävien sidosryhmien joukko laajenee koko ajan, jolloin yhtenäisten tavoitteiden toteutus kokoavan strategian alla muuttuu yhä haastavammaksi. Toimenpiteiden ehdottamisessa alueellisilla metsäneuvostoilla oli tärkeä

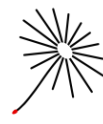


rooli, mutta lopullisen strategisen hankesalkun muodostumisessa painottuvat luonnollisesti erityisesti metsäneuvoston työvaliokunnan kokoonpano ja toimintatavat. Maa- ja metsätalousministeriön virkahenkilöstön rooli osallistumisprosessin johtamisessa on tärkeä ja ministeriön valmisteluryhmä on tavoitteellisesti kohdentanut aikaa ja henkilöresursseja strategia-valmisteluun.

Strategian vaikuttavuuden kannalta on myös olennaista, että strategia on jalkautettu alueta- salla. Yleisellä tasolla voi sanoa, että on onnistuttu luomaan malli, jossa alueelliset ohjelmat seuraavat kansallista strategiaa ja toteuttavat sen sateenvarjon alla omia painotuksiaan. Strategiavalmistelun tarkastelu tukee näkemystä, että kansallisen strategian ja alueellisten ohjelmien suhteessa on saavutettu riittävä tasapaino.

Politiikkakoherenssin tarkastelussa on hyvä nostaa läpinäkyvästi esille, että KMS2035 on ensisijaisesti metsiä hyödyntävien toimialojen (etenkin metsätalouden ja -teollisuuden) stra- tegia. On kuitenkin oleellista, että strategia tukee biodiversiteetti- ja ilmastotavoitteita, eikä ainakaan ole näiden kanssa ristiriidassa. Strategiavalmistelussa on nostettu hyvin esille met- sästrategiaan vaikuttavat muut politiikat ja strategiat. Tavoitetasolla ei ole tunnistettu selkeitä ristiriitoja kansainvälisten, EU:n ja kansallisten ilmasto-, ympäristö, tasa-arvo- ja yhdenver- taisuusvaatimusten kanssa. On hyvän hallintotavan mukaista, ettei metsästrategian tavoite- asetannassa ole päällekkäisyyksiä esim. biodiversiteettistrategian kanssa, mutta toisaalta tämä tarkoittaa, että strategiavalmistelun arvioinnissa pystyy vain rajallisesti ottamaan kan- taa siihen, kuinka hyvin strategia tulee olemaan linjassa muun politiikkakehityksen kanssa. Erityistä epävarmuutta liittyy vasta valmisteilla oleviin merkittäviin sitoumuksiin, erityisesti luonnon ennallistamiseen liittyen. Realistisesti on oletettava, että strategiatoteutuksessa voi syntyä ristiriitatilanteita ilmasto- ja biodiversiteettitavoitteiden kanssa ja on erityisen tärkeä varmistaa, että luontonäkökulma tulee kattavasti ja poikkileikkaavasti huomioiduksi myös strategian toteutuksessa.

Strategiavalmistelussa on monin paikoin onnistuttu huomioimaan kokemukset ja opetukset aiemmista ohjelmista ja strategioista. KMS2035:n sisältöä ja rakennetta on selkiytetty ja se keskittyy edeltäjänsä selkeämmin talousmetsien luonnonhoitoon, jolle on myös määritelty toimia. Lisäksi mm. metsänomistajien rooli on tuotu vahvemmin esille ja yhteisen kannan- muodostuksen tärkeys EU-politiikassa on nostettu selkeämmin esille metsäalan uudistami- sen päämäärän alla. Strategiatoteutuksen vaikutusmahdollisuuksia heikentää kuitenkin se, että strategian seuranta- ja rahoituspuolta ei ole saatu selkeytettyä. Toimenpiteiden viemi- seen alan käytäntöön liittyy edelleen suurta epävarmuutta, erityisesti niissä asioissa, jotka eivät ole suoraan maa- ja metsätalousministeriön metsä- ja bioenergiayksikön vastuulla. Seurannan osalta valmistelun arviointia vaikeuttaa, että arviointi valmistui ajankohtana, jol- loin strategian seurannan suunnittelu ja mittarityö oli vielä käynnissä.



## 9.2 Strategian vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointi

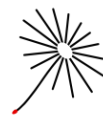
KMS2035 on sekä sisällöltään että rakenteeltaan selkeästi fokusoidumpi kuin edeltäjänsä. Kytkökset strategian vision, päämäärien ja tavoitteiden välillä ovat aiempaa selkeämmät ja tavoitteiden määrä on saatu rajattua aiempaa paremmin. Sen sijaan strategisen hankesalkun linkitys tavoitteisiin ja päämääriin voisi olla paikoin vielä selkeämpi. Epäselvyydet kytkenöissä voivat osaltaan taas heikentää vaikuttavuutta, vaikka on hyvä muistaa, että strateginen hankesalkku kärkineen on vain yksi tapa toteuttaa strategiaa. Strategian johtamisessa ja seurannassa hankesalkun kytkös tavoitteisiin ja päämääriin on kuitenkin tärkeä pitää riittävästi esillä, ja valmisteluvaiheessa harjoitettu vaikutuspolkujen hahmottaminen on tässä hyvä työkalu.

Jotta strategia voisi vastata toimintaympäristön muutosaasteisiin, sen toteutuksessa tulee olemaan tärkeää hyödyntää relevanttia tutkimustietoa. Positiivista on, että ennakoitavuuden vahvistamisen toimenpide on sisällytetty strategiseen hankesalkkuun, koska toimintaympäristössä on oletettavasti tapahtumassa strategiaan vaikuttavia merkittäviäkin muutoksista (maailmanmarkkinat, energiakriisi, huoltovarmuuspainet, EU-politiikasta tulevat mahdolliset säädökset, kuten ennallistamisvaatimukset). Jotta ennakoitavuus voisi vaikuttaa aidosti strategian johtamiseen ja toiminnan suuntaamiseen, strategiaan tarvitaan myös jokin riittävän kevyt ja ketterä päivitysmalli, jolla se voi vastata muuttuviin tarpeisiin.

Strategian toimenpiteitä arvioitiin strategisen hankesalkun 10.10.2022 luonnoksen pohjalta. Analyysi osoittaa, että strategia ja sen toimenpiteet ovat suhteellisen vahvoilla *taloudellisten vaikutusten tavoittelussa*. Monet toimenpiteet ovat kuitenkin menetelmien kehittämistä, tutkimusta ja ohjelmia, joilla ei ole suoraa vaikutusta metsien kasvuun, saati kansan-, yritys- tai yksityistalouteen. Olettaen että toimenpiteiden tulokset jalkautetaan metsäammattilaisten keskuuteen ja metsänomistajat ottavat ne laajalti käyttöön, taloudelliset vaikutukset kansantaloudelle, yrityksille ja metsänomistajilla ovat huomattavat. *Sosiaalisten ja kulttuuristen vaikutusten* osalta strategian vaikutusketjut ovat pidempiä, osittain välillisiä ja sisältävät enemmän epävarmuuksia. Vaikutukset riippuvat monilta osin esim. muiden hallinnonalojen sitoutumisesta strategiatoteutukseen, josta ei arvioinnin ajankohtana löytynyt kovin konkreettisia suunnitelmia. *Ekologisten vaikutusten* osalta monet toimenpiteet olivat niin ikään vielä sellaisessa vaiheessa, että niiden arviointi ei ole mahdollista. Joillain toimenpiteillä saattaisi olla myös negatiivisia ekologisia vaikutuksia, mutta tämä riippuu suurelta osin toteutustavasta ja laajuudesta. Osa vaikutuksista voi olla positiivisia jostain ekologisesta näkökulmasta, mutta haitallisia toisesta näkökulmasta.

Suunnitellun hankesalkun jakautuminen tavoitteiden ja päämäärien alle on kohtuullisen tasapainoista, ja hankkeet ajavat suhteellisen tasapainoisesti erilaisia vaikutuksia. Joihinkin tavoitteisiin ei tällä hetkellä kuitenkaan liity selkeästi yhtäkään suunniteltua hankesalkun toimenpidettä. Suurehko osa toimenpiteistä on selvästi tasolla, josta niitä tulee vielä tarkentaa. Tämä korostaa hankesalkun ohjauksen merkitystä: tasapainoinen sisältö edellyttää hankesalkun seuranta ja mittaamista. Yleisten alan tilamittareiden lisäksi tarvitaan strategian panosten, toiminnan ja tulosten mittaamista.





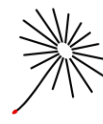
Vaikutusten arviointi osoittaa, kuinka tärkeää strategiatoteutuksessa tulee olemaan toimenpiteiden tarkentaminen hallitusti ja tasapainoisesti. Myös tulosten viemiseen käytäntöön kannattaisi kiinnittää huomiota, että ei jäädä tiedon lisääntymisen tasolle. Erityisesti ilmasto- ja biodiversiteettitavoitteiden kannalta tulosten saamiseen käytäntöön ja käyttöön tulisi jo hankesuunnitteluvaiheessa kiinnittää erityistä huomiota. Myös strategian lisäarvoisuuden ja arvovallan hyödyntämistä viestinnässä ja tiedonvaihdon pohjana kannattaisi harkita.

Strategian vaikutusmahdollisuudet riippuvat vahvasti myös siitä, kuinka realistisia tavoitteet ovat suhteessa resursseihin ja toimenpidevalikoimaan. Arvioinnissa tarkasteltiin strategian mahdollisuuksia ohjata kentän toimintaa. *Resurssiohjausta* on erityisesti maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalan virastojen ja sektoritutkimuslaitosten tulosohjaus sekä valtionyhtiöiden omistajaohjaus, taloudellinen ohjaus (esim. tuet), käytössä oleva TKI-rahoituksella ja muu saatavilla olevalla hankerahoitus. *Informaatio-ohjauksen* tasolla muihin hallinnonaloihin voidaan vaikuttaa erilaisissa yhteistyöverkostoissa, epävirallisella yhteistyöllä ja informaation jakamisella, joka voi tavoitella esimerkiksi käyttäytymisen muutosta. Informaatio-ohjauksesta voidaan erottaa myös *sosiaalinen tai verkosto-ohjaus*, jolla pyritään tuottamaan lisäarvoa verkostoitumisen kautta esimerkiksi viranomais-toimija-akselilla. *Normiohjauksen* saralla voidaan pyrkiä kanavoimaan kansallista kannanmuodostusta EU-päätöksentekoon, ja luonnollisesti ministeriö vastaa oman hallinnonolonsa säädösvalmistelusta ja on mukana vaikuttamassa muiden hallinnonalojen säädösvalmisteluun.

Käsillä olevan strategian suurin vaikuttavuus syntyy todennäköisesti sen puitteissa aikaan saadusta toiminnasta sekä tulosten saattamisesta jatkokäyttöön ja hyödynnettäviksi. Strategian olemassaolo on sinänsä jo merkityksellistä, edellyttäen, että se kykenee toimimaan hyvin yhdessä valtionhallinnon muiden metsien käyttöön vaikuttavien politiikkojen ja linjausten kanssa. Metsäalaa itseään strategia todennäköisesti palvelee hyvin kokoamalla alaa yhteisen vision ja päämäärien alle ja lisäämällä verkostoitumista.

Strategia on todennäköisesti omimmillaan alueella, jossa tavoitteet liittyvät suoraan metsään ja toimintaa saadaan aikaan resurssiohjauksella. Kun siirrytään informaatio- ja verkosto-ohjaukseen, heikkenevät mahdollisuudet saada aikaan toimintaa sekä edelleen tuloksia ja vaikutuksia. Myös yksityisomistuksellinen päätösvalta asettaa haasteensa: viime kädessä metsänomistajille käyttäytymisen muutosta voidaan korkeintaan suositella tai tukea.

Lopuksi on todettava, että toimintaympäristöön liittyy myös epävarmuustekijöitä, jotka voivat vaikuttaa strategiatoteutukseen ja sen vaikuttavuuteen. Erityisesti Venäjän hyökkäyssodan aiheuttama energiakriisi ja uudenlainen huoltovarmuuspaine sekä vihreän siirtymän vauhdittamisen toimenpiteet ja EU-sääntelystä johtuvat muutokset metsiä koskevassa politiikkakentässä voivat vaikuttaa strategiatoteutukseen monella eri tavoin. Strategian lopullinen vaikuttavuus pystytään todentamaan vasta strategiatoteutuksen seurannassa. Vaikuttavuus edellyttää onnistunutta toteutusta ja tulosten merkittävää hyödyntämistä ja tarvittaessa nopeaa reagoimista toimintaympäristön muutoksiin.



# Lähteet

*Arvioinnissa on mainittujen lähteiden lisäksi käytetty runsaasti strategiavalmistelun julkaisematonta aineistoa.*

Aalto, L., Antturi, J., Horne, P., Hurttala, H., Hänninen, J., Leppänen, J. 2022. Puunmyyntitulojen käyttö ja metsätalouden kannattavuuden mittaaminen – Metsänomistaja 2020. PTT raporteja 272.

European Commission 2020. EU Biodiversity Strategy for 2030. COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS. Brussels, 20.5.2020.

Karppinen, H, Hänninen, H. & Horne, P. 2020. Suomalainen metsänomistaja 2020. Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 30/2020. Luonnonvarakeskus. Helsinki. 73 s.

Kärkkäinen ym. 2022. Taustaselvitys Kansallinen metsästrategia 2035:n valmistelua varten. Skenaarioihin perustuva tarkastelu. Leena Kärkkäinen, Hannu Hirvelä, Harri Kilpeläinen, Matleena Kniivilä, Johanna Kohl, Kari T. Korhonen, Mikko Kurttila, Reetta Lempinen, Jari Miina, Antti Mutanen, Marjo Neuvonen, Mika Nieminen, Paula Ollila, Sirpa Piirainen, Sakari Sarkkola, Anne Tolvanen, Tarja Tuomainen, Liisa Tyrväinen, Eero Vatanen ja Jari Viitanen. Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 61/2022.

Maa- ja metsätalousministeriö 2022. Kansallinen metsästrategia 2035. LUONNOS 10.10.2022.

Maa- ja metsätalousministeriö 2022b. Valtioneuvoston selonteko maankäyttösektorin ilmastosuunnitelmasta. Maa- ja metsätalousministeriön julkaisuja 2022:15

Maa- ja metsätalousministeriö 2022c. Metsätalouden koulutus ja sen kehittäminen. Metsätalouden koulutuksen kehittämisverkoston 2020–2021 loppuraportti. Maa- ja metsätalousministeriön julkaisuja 2022:3

Raivio ym. 2022. Kansallinen metsästrategia 2025 arviointi 31.1.2022. Raivio Tuomas, Linnamaa Pentti, Sepponen Susanna, Mäntylä Iris, Gaia Consulting Oy & Horne Paula, Laturi, Jani, Maidell Marjo, Valonen Matti, Pellervon taloustutkimus PTT.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2022. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja • Energia • 2022:53. Hiilineutraali Suomi 2035 – kansallinen ilmasto- ja energiastrategia. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:53.

Valtioneuvosto 2022. Suomen biotalousstrategia. Kestävästi kohti korkeampaa arvonlisää. Työ- ja elinkeinoministeriö, maa- ja metsätalousministeriö, ympäristöministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö, sosiaali- ja terveysministeriö, liikenne- ja viestintäministeriö, valtiovarainministeriö, valtioneuvoston kanslia VALTIONEUVOSTON JULKAISUJA 2022:3

Valtioneuvosto 2022b. Ministeriöiden tulevaisuuskatsaus 2022. Yhteiskunnan tila ja päätöksiä vaativat kysymykset. VALTIONEUVOSTON JULKAISUJA 2022:58



Raporttimme perustuu kyseisen toimeksiannon suorittamisen yhteydessä saamiimme tietoihin ja ohjeisiin huomioiden toimeksiannon suorittamisen aikana vallitsevat olosuhteet. Oletamme, että kaikki meille toimitetut tiedot ovat oikeita ja virheettömiä, ja että asiakas on tarkistanut luovutettujen tietojen oikeellisuuden. Emme ole vastuussa raportin tietojen täsmällisyydestä tai täydellisyydestä, emmekä anna niitä koskevia vakuutuksia, ellei toisin ole mainittu.

Emme ota vastuuta siitä, olemmeko tunnistaneet kaikki toimitettuihin asiakirjoihin sisältyvät seikat, joilla voi olla merkitystä, mikäli näitä asiakirjoja käytetään myöhemmin tehtävien sopimusten osana. Toimitetun materiaalin ja asiakirjojen läpikäynti on toteutettu siten kuin olemme katsoneet asiassa asianmukaiseksi tarjouksessa sovitun työn laajuuden ja tarkoituksen valossa. Emme ole vastuussa raportin päivittämisestä myöhempien tapahtumien osalta (päivämäärä raportin etusivulla).

## **Gaia Consulting Oy**

Bulevardi 6 A,  
FI-00120  
HELSINKI, Finland

Tel +358 9686 6620  
Fax +358 9686 66210

ADDIS ABABA | BEIJING | BUENOS  
AIRES | GOTHENBURG | HELSINKI |  
SAN FRANCISCO | TURKU | ZÜRICH

You will find the presentation of our staff,  
and their contact information, at [www.gaia.fi](http://www.gaia.fi)

**gaia**   
PART OF SWECO