



Maa- ja metsätalous-
ministeriö

OUTI RATAMÄKI, TARU PELTOLA

Susikannan hoitosuunnitelman päivitysprosessin arviointi

MAA- JA METSÄTALOUSHOITON JULKAISUJA 2020:11

Maa- ja metsätalousministeriön julkaisuja 2020:11

Susikannan hoitosuunnitelman päivitysprosessin arviointi

Outi Ratamäki, Taru Peltola

Maa- ja metsätalousministeriö

ISBN PDF: 978-952-366-377-0

Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto

Helsinki 2020

Kuvailulehti

Julkaisija	Maa- ja metsätalousministeriö	20.11.2020
Tekijät	Outi Ratamäki, Taru Peltola	
Julkaisun nimi	Susikannan hoitosuunnitelman päivitysprosessin arviointi	
Julkaisusarjan nimi ja numero	Maa- ja metsätalousministeriön julkaisuja 2020:11	
ISBN PDF	978-952-366-377-0	ISSN PDF 1797-397X
URN-osoite	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-366-377-0	
Sivumäärä	38	Kieli suomi
Asiasanat	arviointi, hankesuunnittelu, prosessit, työryhmät, susi, yhteistoiminta	
Tiivistelmä	<p>Vuonna 2015 vahvistettua Suomen susikannan hoitosuunnitelmaa päivitettiin maa- ja metsätalousministeriön asettamassa hankkeessa vuosina 2018–2019 ja hoitosuunnitelma vahvistettiin marraskuun 2019 alussa. Tässä raportissa arvioidaan susikannan hoitosuunnitelman päivitysprosessia siihen osallistuneiden ja yhteistoiminnan näkökulmasta. Arviointia varten on haastateltu hankkeen valmistelu- ja ohjausryhmässä mukana olleita. Arvioinnin tavoitteena on ollut koota osallistujien näkemykset ja kokemukset yhteistoiminnallisesta prosessista. Haastatteluaineiston ohella arvioinnin apuna on käytetty päivitystyön aikana tehtyjä havaintoja ja kannanhoitosuunnitelmaluonnokseen jätettyjä lausuntoja. Susikannan hoitosuunnitelman valmistelun organisoinnista ja johtamisesta vastasi ensimmäistä kertaa maa- ja metsätalousministeriö.</p> <p>Arviointiraportin toisessa luvussa tarkastellaan osallistujien näkemyksiä työryhmien kokoonpanosta ja osallistumisen tasapuolisuudesta. Kolmannessa luvussa tarkastellaan osallistujien näkemyksiä hoitosuunnitelmahankkeessa hyödynnetyistä yhteistoiminnallisista työskentelytavoista ja prosessista. Neljännessä luvussa tarkastellaan yhteistoiminnan vaikuttavuutta esittelemällä osallistujien huomioita muun muassa asiakysymysten edistymisestä, haastavista aihepiireistä ja haasteista, joihin on syytä valmistautua prosessin jälkeen.</p> <p>Arvioinnin perusteella on laadittu toimenpidesuosituksia, joiden avulla kannanhoitosuunnitelmaprosesseja voidaan kehittää jatkossa. Raportissa esitetään esimerkiksi näkökulmia ja toimenpidesuosituksia tasapainoisen sidosryhmäedustuksen ja osallisuuden rakentamiseen sekä yhteistoimintatyyppien hiomiseen. Lisäksi raportissa on kehitysideoita vastaavan tyyppisten prosessien eri vaiheiden kehittämiseen.</p> <p>Tämän arviointiraportin ovat laatineet Suomen Akatemian yhteydessä toimivan strategisen tutkimuksen neuvoston (STN) rahoittaman Yhteistoiminnallisia ratkaisuja sirpaloituvien yhteiskuntien ongelmiin – Käänne yhteishallintaan ympäristöpäätöksenteossa (CORE) -hankkeen (313013, 313014) asiantuntijat Outi Ratamäki ja Taru Peltola.</p> <p>Julkaisun sisällöstä vastaavat tiedon tuottajat, eikä tekstisisältö välttämättä edusta maa- ja metsätalousministeriön näkemystä.</p>	
Kustantaja	Maa- ja metsätalousministeriö	
Julkaisun myynti/jakaja	Sähköinen versio: julkaisut.valtioneuvosto.fi Julkaisumyynti: vnjulkaisumyynti.fi	

Presentationsblad

Utgivare	Jord- och skogsbruksministeriet	20.11.2020
Författare	Outi Ratamáki, Taru Peltola	
Publikationens titel	Utvärdering av processen för att uppdatera förvaltningsplanen för vargstammen	
Publikationsseriens namn och nummer	Jord- och skogsbruksministeriets publikationer 2020:11	
ISBN PDF	978-952-366-377-0	ISSN PDF 1797-397X
URN-adress	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-366-377-0	
Sidantal	38	Språk finska
Nyckelord	utvärdering, projektplanering, processer, arbetsgrupper, samverkan, vargen	
Referat	<p>Den förvaltningsplan för vargstammen i Finland som fastställdes 2015 har uppdaterats genom ett projekt vid jord- och skogsbruksministeriet under åren 2018-2019 och den uppdaterade planen fastställdes i början av november 2019. I rapporten utvärderas processen för uppdateringen av förvaltningsplanen för vargstammen ur ett deltagar- och samarbetsperspektiv. Utvärderingen bygger på intervjuer med de aktörer som suttit i styr- och beredningsgrupperna. Syftet med utvärderingen var att samla in deltagarnas åsikter och erfarenheter av samverkan under processen. Utöver intervjumaterialet har man också använt sig av observationer under uppdateringsarbetet och av de utlåtanden om utkastet till förvaltningsplanen som kom in. Beredningen av förvaltningsplanen för vargstammen organiserades och styrdes för första gången av jord- och skogsbruksministeriet.</p> <p>I utvärderingsrapportens andra kapitel granskas deltagarnas åsikter om arbetsgruppernas sammansättning och om jämlikheten i fråga om delaktigheten. I det tredje kapitlet granskas deltagarnas åsikter om de samarbetsmetoder som användes i projektet och om processen för beredningen av förvaltningsplanen. I det fjärde kapitlet granskas effekten av samverkan genom att presentera deltagarnas observationer bland annat av hur de olika sakfrågorna framskred, om frågor som var krävande och om de utmaningar som det finns skäl att förbereda sig på efter processen.</p> <p>Med grund i utvärderingen har man utarbetat rekommendationer om åtgärder för att utveckla processerna för förvaltningsplanen i fortsättningen. I rapporten presenteras till exempel åsikter och rekommendationer om hur man kan främja en balanserad intressegruppsrepresentation och delaktigheten samt finslipa samarbetsmetoderna. Rapporten innehåller dessutom utvecklingsidéer om hur de olika skedena i liknande processer skulle kunna utvecklas.</p> <p>Utvärderingsrapporten har utarbetats av sakkunniga Outi Ratamáki och Taru Peltola inom projektet Ratkaisuja sirpaloituvien yhteiskuntien ongelmiin – Käännö yhteishallintaan ympäristöpäätöksenteossa (CORE, 313013, 313014) som finansierats av rådet för strategisk forskning vid Finlands akademi.</p> <p>De som producerar informationen ansvarar för innehållet i publikationen. Textinnehållet återspeglar inte nödvändigtvis jord- och skogsbruksministeriets ståndpunkt.</p>	
Förläggare	Jord- och skogsbruksministeriet	
Distribution/ Beställningar	Elektronisk version: julkaisut.valtioneuvosto.fi Beställningar: vnjulkaisumyynti.fi	

Description sheet

Published by	Ministry of Agriculture and Forestry	20 November 2020	
Authors	Outi Ratamäki, Taru Peltola		
Title of publication	Updating the Management Plan for the Wolf Population in Finland: Process evaluation		
Series and publication number	Publications of the Ministry of Agriculture and Forestry 2020:11		
ISBN PDF	978-952-366-377-0	ISSN (PDF)	1797-397X
Website address (URN)	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-366-377-0		
Pages	38	Language	Finnish
Keywords	evaluation, project planning, processes, working groups, collaboration, wolf		
<p>Abstract</p> <p>In 2018–2019 a project set up by the Ministry of Agriculture and Forestry was implemented to update the Management Plan for the Wolf Population in Finland adopted in 2015. The updated Management Plan was adopted in November 2019. This report evaluates the process to update the Management Plan for the Wolf Population from the perspective of those who participated in the process and of their collaboration. The evaluation was based on interviews of those who participated in the steering and working groups of the project. The aim was to compile the views and experiences of those involved regarding the collaborative process. Besides the data from interviews, observations made during the updating process and comments and statements submitted on the draft Management Plan were used. This was the first time when the Ministry of Agriculture and Forestry was responsible for organising and leading the preparation of the management plan.</p> <p>Chapter 2 of the report discusses the views of those involved on the composition of the working groups and equal opportunities to participate. Chapter 3 examines their views on the collaborative working methods and processes used in the project. Chapter 4 deals with the impact of the collaborative process by presenting the participants' views on e.g. the progress made on different themes, challenging topics and challenges one should prepare for after the process.</p> <p>Based on the evaluation, recommendations for measures were drawn up for the development of the population management planning process in future. For example, the report presents perspectives and recommendations for building a balanced representation of stakeholders and involvement and fine-tuning the collaborative working methods. The report also presents ideas for the development of the different stages of similar processes.</p> <p>The evaluation report was drawn up by Outi Ratamäki and Taru Peltola, experts working in the project Collaborative remedies for fragmented societies – facilitating the collaborative turn in environmental decision-making – (CORE, 313013, 313014) funded by the Strategic Research Council at the Academy of Finland.</p> <p>The producers of information are responsible for the content of the publication. The content of the text does not necessarily represent the views of the Ministry of Agriculture and Forestry.</p>			
Publisher	Ministry of Agriculture and Forestry		
Distributed by/ publication sales	Online version: julkaisut.valtioneuvosto.fi Publication sales: vnjulkaisumyynti.fi		

Sisältö

1 Johdanto	9
2 Työryhmien kokoonpano ja tasapuolinen osallistuminen	15
2.1 Osallistujien näkemyksiä edustuksellisuudesta ja työryhmien kokoonpanosta	16
2.2 Osallistujien näkemyksiä osallistumisen tasapuolisuudesta	17
2.3 Näkökulmia ja välineitä tasapainoisen sidosryhmäedustuksen ja osallisuuden rakentamiseen.....	19
3 Yhteistoiminnalliset työskentelytavat ja prosessi	21
3.1 Osallistujien näkemyksiä prosessin kulusta ja kokousjärjestelyistä.....	22
3.2 Osallistujien odotukset ja näkemykset siitä, missä roolissa prosessiin voi tai tulisi osallistua.....	25
3.3 Näkökulmia ja suosituksia yhteistoimintaprosessien hiomiseen ja työtappoihin.....	27
4 Yhteistoiminnan vaikuttavuus	29
4.1 Osallistujien havaintoja asiakysymysten edistymisestä ja haastavista aihepiireistä.....	30
4.2 Osallistujien havaintoja muusta yhteistoiminnan vaikuttavuudesta.....	31
4.3 Osallistujien havaintoja haasteista, joihin on syytä valmistautua prosessin jälkeen	32
Lähteet	34
Liitteet	34
Liite 1. Valmistelu- ja ohjausryhmän kokoonpanot	35
Liite 2. Susikannan hoitosuunnitelman päivitys -hankkeen aloitusseminaarin ohjelma ja toteutus	36
Liite 3. Haastattelurunko	37

1 Johdanto

Vuonna 2015 laadittua susikannan hoitosuunnitelmaa (MMM 2015) päivitettiin vuosina 2018–2019 ja päivitetty Suomen susikannan hoitosuunnitelma julkistettiin marraskuun alussa 2019 (MMM 2019). Arvioimme tässä raportissa päivitystyötä siihen osallistuneiden näkökulmasta tarkastellen erityisesti osallistujien yhteistoimintaa. Yhteistoiminnan merkitys korostuu tilanteissa, joissa joudutaan sovittamaan yhteen erilaisia näkökulmia ja intressejä. Arvioinnissa on keskitytty siihen, kuinka hyvin hoitosuunnitelman laatimisprosessilla voidaan vastata susia koskeviin ristiriitoihin. Keskityimme käsittelemään osallisten kokoonpanoa ja tasapuolisen osallistumisen edellytyksiä, prosessia ja siihen sisältyneitä työtapoja sekä prosessin tuloksia ja vaikuttavuutta. Nämä teemat nousivat tärkeimpinä esiin arviointia varten tekemissämme haastatteluissa.

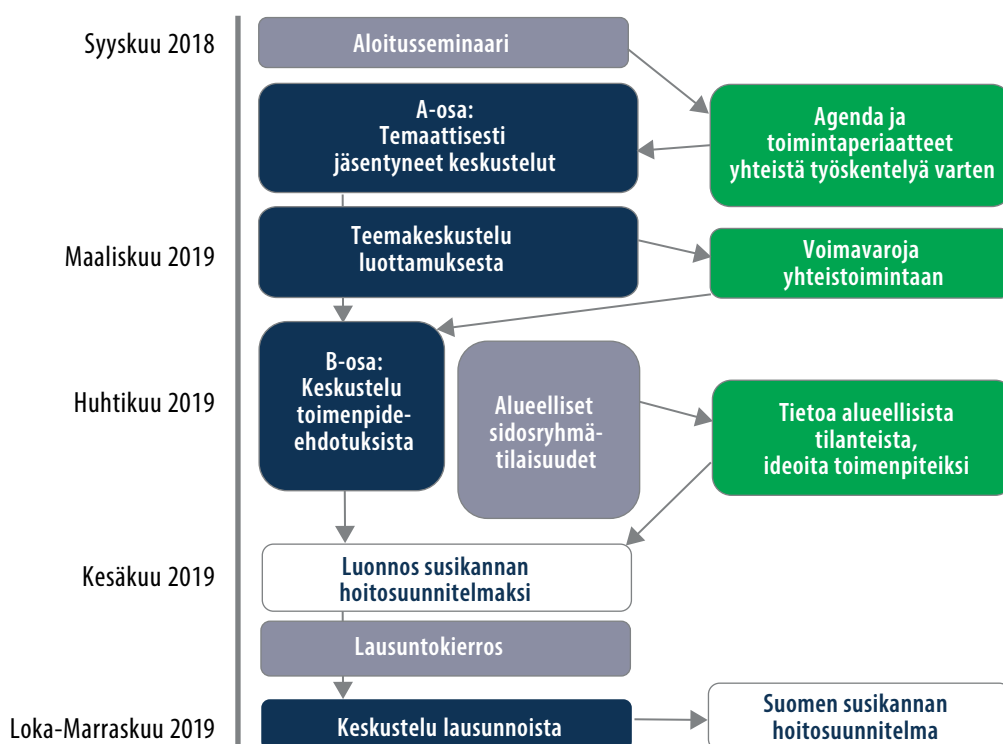
Susikannan hoitosuunnitelman päivitysprosessi

Susikannan hoitosuunnitelman päivitystyötä johti maa- ja metsätalousministeriö, joka asetti työtä varten kaksi työryhmää: päivityksestä vastaavan valmisteluryhmän ja sen työtä ohjaavan ohjausryhmän (ks. liite 1). Ryhmiin kutsuttiin osallistujiksi sidosryhmätahoja, joista osa oli ollut mukana jo aikaisemmin laatimassa susikannan hoitosuunnitelmaa. Edustettuina olivat valtionhallinnosta maa- ja metsätalousministeriön lisäksi Suomen riistakeskus, Metsähallitus, Poliisihallitus, ympäristöministeriö, tutkimuslaitoksista Luonnonvarakeskus sekä kansalais- ja etujärjestöistä Suomen luonnonsuojeluliitto, Luonto-Liitto, Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto, Paliskuntain yhdistys, Suomen Metsästäjäliitto ja Suomen Kennelliitto. Aiemmistä hoitosuunnitelmien valmisteluista poiketen maa- ja metsätalousministeriöllä oli keskeinen rooli hoitosuunnitelman laatimisessa: ensimmäisen, vuonna 2005 laaditun hoitosuunnitelman (MMM 2005) luonnoksen laatiminen oli ulkoistettu Helsingin yliopistolle ja sitä seurannut vuoden 2015 hoitosuunnitelma puolestaan laadittiin Suomen riistakeskuksen ja Riista- ja kalataloudentutkimuslaitoksen (1.1.2015 alkaen Luonnonvarakeskus) johdolla maa- ja metsätalousministeriön ohjauksessa.

Kannanhoitosuunnitelman laatimisen kaltaisissa yhteistoimintaprosesseissa toimijoilla voi olla monia rooleja ja roolien väliset erot on hyvä tunnistaa. Usein kirjallisuudessa erotetaan kokoonkutsujan rooli, osallistujan sekä neutraalin kolmannen osapuolen roolit (esim.

Emerson & Nabatchi 2015). Maa- ja metsätalousministeriö toimi tässä päivitysprosessissa kokoonkutsujana, joka haluaa edistää osapuolten välistä yhteistoimintaa ongelman ratkaisemiseksi. Ministeriö toimi osittain myös asiantuntijan roolissa tuoden prosessiin muun muassa lainsäädäntöosaamista. Ohjaus- ja valmisteluryhmiin kutsutut sidosryhmät toimivat osallistujina, joiden yhteistyöllä toivottiin pystyttävän ratkaisemaan susiin liittyviä ongelmia ja haasteita. Prosessissa oli mukana myös neutraaleja kolmansia osapuolia, kuten ohjaus- ja valmisteluryhmän ulkopuolelta kutsuttuja asiantuntijoita, prosessin osana järjestettyjen alueellisten sidosryhmätilaisuuksien fasilitaattori ja avustajat sekä tämän arvioinnin kirjoittajat, CORE-hankkeen myötä osallistuneet asiantuntijat (ks. kuvaus hankkeesta ja sen roolista jäljempänä).

Päivitysprosessi käynnistyi syyskuussa 2018 aloitusseminaarilla, jonka tavoitteena oli luoda työtä varten temaattinen agenda (ks. liite 2.). Aloitusseminariin oli kutsuttu sekä valmistelu- että ohjausryhmäläiset ja työskentely tapahtui pienryhmissä. Aloitusseminarin tuloksena syntyi lista osallistujien tärkeinä pitämistä teemoista, joita käsiteltiin jatkossa valmistelu- ja ohjausryhmän kokouksissa (ks. kuva 1).



Kuva 1. Työskentelyn vaiheet.

Työskentely päivitystyön aikana jakaantui kahteen osaan. A-osiossa keskityttiin osapuolten välisen dialogin kehittämiseen ja avoimeen keskusteluun valituista teemoista ja B-osassa laadittiin keskustelun pohjalta konkreettisia ehdotuksia ja toimenpiteitä. A- ja B-osan toteutuksen aikana valmisteluryhmä kokoontui yhteensä 14 kertaa käsittelemään valittuja teemoja. Ohjausryhmä kokoontui kuusi kertaa ja lisäksi yhdessä yhteisessä ohjaus- ja valmisteluryhmän kokouksessa koottiin osapuolten näkemykset yhteen suunnitelmatekstin luonnosteluvaiheessa. Ohjaus- ja valmisteluryhmä työskentelivät yhdessä myös aloitusseminaarissa. Teemakokoukset toteutettiin siten, että ensin aiheesta kuultiin lyhyet asiantuntija-alustukset, joita seurasi avoin keskustelu. Asiantuntija-alustuksia pyydettiin eri sidosryhmien edustajilta sekä myös valmistelu- ja ohjausryhmien ulkopuolelta. Jokaisen kokouksen päätteeksi laadittiin muistio sekä useimmista kokouksista tiedote tai uutinen yhteisesti sovituista asioista. Tiedotteet ja uutiset ovat luettavissa [hankkeen sivulla](#) maa- ja metsätalousministeriön verkkosivuilla.

Hoitosuunnitelman päivitystyön yhteydessä järjestettiin huhtikuussa 2019 myös 7 alueellista tilaisuutta yhteistyössä alueellisten riistaneuvostojen kanssa. Alueellisten tilaisuuksien tavoitteena oli koota eri sidosryhmien näkemyksiä valmistelu- ja ohjausryhmiä laajemmin. Tilaisuuksiin osallistui kaikkiaan noin 245 osanottajaa (mukaan lukien tilaisuuksiin osallistuneet valmisteluryhmäläiset, fasilitoijat ja avustajat). Osallistujien määrä tilaisuuksittain vaihteli 25–40 henkilön välillä. Vuoden 2015 susikannan hoitosuunnitelman arviointiin verrattuna sidosryhmien osallistuminen päivitystyöhön oli suppeampaa, mutta vuoro-vaikutusta syventävää. Ehdotuksia hoitosuunnitelman päivittämiseksi saatiin myös susireviirialueiden yhteistyöryhmille suunnatun sähköisen kyselyn vastauksista.

Alueellisissa tilaisuuksissa korostettiin osallistujien tasavertaisuutta tilaisuuden järjestelyiden ja toimintaperiaatteiden avulla (ks. kuva 2). Työskentelyssä keskityttiin neljään päivitystyön aikana haastavimmaksi koettuun teemaan: uhkaa aiheuttavan suden määrittely, susien aiheuttamien koiravahinkojen ennaltaehkäisy, susien aiheuttamien poro- ja kotieläinvahinkojen ennaltaehkäisy (muut kuin koirat), keinot suden sietämisen parantamiseksi / suden ja ihmisen rinnakkain elon parantamiseksi. Teemoista keskusteltiin pienryhmissä ja osallistajat saivat itse valita, mihin ryhmään haluavat osallistua. Jokaisella pienryhmällä oli fasilitaattori (yleensä valmisteluryhmäläinen), joka ohjeisti keskustelun kulkua. Ohjeissa korostettiin aktiivisen kuuntelemisen ja hyvän keskustelun pelisääntöjä. Näiden teemakeskustelujen jälkeen pienryhmissä keskusteltiin vielä erikseen erityisistä alueellisista kysymyksistä, tarpeista ja toimenpiteistä. Tilaisuudet järjestettiin ylimaakunnallisina (kahden tai useamman riistakeskus alueen yhteisinä tilaisuuksina pois lukien Lapin tilaisuus) ja alueellisten riistaneuvostojen lisäksi niihin oli kutsuttu muita alueellisia sidosryhmiä. Tilaisuuksien suunnittelusta ja työskentelyn ohjaamisesta vastasi Juha-Pekka Turunen Akordi Oy:stä.



Kuva 2. Alueellisissa tilaisuuksissa ei ollut etu- eikä takariviä.

Kuva: Juha-Pekka Turunen

Kokousten ja alueellisten tilaisuuksien jälkeen susikannan hoitosuunnitelman luonnos valmisteltiin maa- ja metsätalousministeriössä. Luonnosta käsiteltiin vielä sekä valmistelu- että ohjausryhmässä ennen sen lähettämistä lausunnoille. Lausuntokierroksen jälkeen valmistelu- ja ohjausryhmät kokoontuivat keskustelemaan lausuntojen vaikutuksista luonnostekstiin. Lopullinen Suomen susikannan hoitosuunnitelma julkaistiin maa- ja metsätalousministeriön vahvistamana marraskuussa 2019.

Arvioinnin toteutus

Olemme arvioineet hoitosuunnitelman päivitystä toimijälhtöisesti. Arvioinnin tavoitteena on ollut koota ohjaus- ja valmisteluryhmiin osallistuneiden näkemykset ja kokemukset yhteistoiminnallisesta prosessista. He ovat voineet myös määrittää omista lähtökohdistaan, millä kriteereillä prosessia tulisi arvioida. Toisin sanoen olemme olleet kiinnostuneita myös siitä, miten osapuolet ovat hahmottaneet päivitystyön annin, emmekä arvioineet sitä ennalta määrättyjen tavoitteiden tai lähtökohtien suhteen. Tällaisella menetelmällä tavoittelemme kokonaisvaltaisempaa käsitystä siitä, mitä erilaisia asioita yhteistoiminnallisella prosessilla voidaan tukea tai millaisia ristiriitaisiakin odotuksia siihen kohdistuu.

Lähetimme haastattelupyynnön kaikille valmistelu- ja ohjausryhmässä mukana olleille. Arviointia varten teimme 11 haastattelua, joista osa oli ryhmähaastatteluja (kaksi tai kolme henkilöä samasta organisaatiosta). Haastattelujen pohjana oli väljä, haastateltaville etukäteen lähetetty teemarunko (ks. liite 3). Keskusteluteemat pitivät sisällään kysymyksiä haastateltavien omakohtaisesta osallistumiskokemuksesta, toimijoiden tavoitteista ja odo- tuksista hoitosuunnitelman päivitystä kohtaan sekä kehittämisehdotuksista. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin, ne toteutettiin skypen välityksellä ja ne on tallennettu haastateltavien luvalla. Tässä raportissa esitetään yhteenveto haastatteluista sekä havain- toihimme pohjaavia huomioita. Ennen raportin julkaisua olemme pyytäneet osapuolten kommentteja ja näkemyksiä raportista. Olemme hyödyntäneet arvioinnin tukena myös kannanhoitosuunnitelmaluonnokseen jätettyjä lausuntoja (yhteensä 66 kpl, joista neljässä ilmoitettiin, ettei taho anna lausuntoa) sekä havaintojamme ohjaus- ja valmisteluryhmien sekä alueellisten tilaisuuksien keskusteluista.

CORE-hankkeen rooli

Suomen Akatemian yhteydessä toimivan Strategisen tutkimusneuvoston rahoittama hanke ”Yhteistoiminnallisia ratkaisuja sirpaloituvien yhteiskuntien ongelmiin” (CORE) oli mukana päivitysprosessin suunnittelussa ja tilaisuuksien fasilitoinnissa (aloitusseminaari, alueelliset tilaisuudet). Lisäksi CORE-hankkeen asiantuntijat osallistuivat valmistelu- ja oh- jausryhmien kokouksiin sekä toteuttivat arviointihaastattelut. Tutkimushankkeen roolina oli tuoda prosessiin mukaan konfliktien ja yhteistoiminnan tutkimuksen näkökulmia ja esittää arvio siitä, miten kannanhoidollista suunnittelua voisi hyödyntää tehokkaammin susikiistojen hallinnassa. Tästä syystä hanke sopi maa- ja metsätalousministeriön kanssa hoitosuunnitelman päivitysprosessin arviointiraportin laatimisesta. Aloitusseminaarissa toimimme esiin erilaisia yhteiskunnallisten konfliktien piirteitä rinnastaen susikeskustelua muihin yhteiskunnallisiin kiistaa aiheuttaviin kysymyksiin ja pyrimme sanoittamaan kiis- tatilanteiden ilmenemismuotoja sekä sitä, mitä niissä tapahtuu ja miksi tilanteista voi olla vaikea edetä. B-osaan siirryttäessä toimimme keskusteluun teemoja luottamuksen rakenta- misesta yhteistoiminnan perustana. Olemme julkaisseet prosessin aikana ja jälkeen blogi- kirjoituksia, joissa on nostettu esiin keskeisiä havaintoja ja näkökulmia prosessiin (Peltola & Ratamäki 2018a, Peltola & Ratamäki 2018b, Ratamäki & Peltola 2018, Bor ym. 2020).

Arviointiraportin rakenne

Käymme seuraavassa läpi arvioinnissa esiin nousseet keskeiset havainnot teemoittain. Kä- sittelemme aluksi sidosryhmien kokoonpanoa ja osallisten määrittelyä sekä tasapuoliseen osallistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tämän jälkeen tuomme esiin prosessiin ja työtapoi- hin liittyviä kokemuksia ja havaintoja. Lopuksi käsittelemme prosessin tuloksia ja vaikut- tavuutta. Kustakin teemasta olemme laatineet ensin lyhyen yhteenvedon, jossa esitämme arvioinnin päätulokset sekä suosituksemme prosessin kehittämiseksi. Yhteenvedon

jälkeen kuvaamme tarkemmin osallistujien havaintoja ja kokemuksia muodostaaksemme laajemman kuvan niistä tekijöistä, jotka vaikuttivat päivitystyöhön ja sen tuloksiin. Kunkin luvun loppuun pohjustamme yhteenvedossa esittämiämme suosituksia ja avaamme niiden taustoja kirjallisuuteen nojaten. Tästä osiosta löytyy hyödyllisiä vinkkejä ja pohdintoja yhteistoiminnan kehittämiseen.

2 Työryhmien kokoonpano ja tasapuolinen osallistuminen

OSALLISTUJIEN HAVAINTOJA:

- + korkean profiilin toteutus toi päivitykseen painoarvoa
- + ammattitaitoinen puheenjohto työryhmissä edisti rakentavaa vuorovaikutusta
- tiedon vaihto oli puutteellista ohjaus- ja valmisteluryhmän välillä
- tasapainoista sidosryhmäedustusta on vaikea varmistaa, jos jotkut intressit ovat läpituonevia
- työryhmien sisällä käytiin valtakamppailua
- kokousjärjestelyt voivat vaarantaa tasapuoliset osallistumisen mahdollisuudet

SUOSITUKSIA:

- taidot ja työryhmien vetämisessä tarvittava osaaminen tunnistetaan ja niitä jaetaan ja kehitetään aktiivisesti
- osalliset määritellään tavoitesidonnaisesti (yhteistoiminnan syventäminen/hyväksyttävyyys) ja tavoite ilmaistaan selkeästi ja laajasti; sidosryhmäkentän muuttuessa tehdään sidosryhmäanalyysi; järjestetään eri muotoisia osallistumisen tapoja vuorovaikutuksen laajentamiseksi
- varmistetaan sektoreiden välinen oppiminen (ristiriitoja aiheuttavien lajien hallinta on yhteinen haaste)
- yhteiset pelisäännöt tuodaan vahvemmin osaksi työskentelyä
- tasapuolisuuden varmistamiseksi tunnistetaan osallistumiseen vaikuttavat tekijät ja järjestelyt ja keskustellaan niistä sidosryhmien kanssa prosessin kuluessa

2.1 Osallistujien näkemyksiä edustuksellisuudesta ja työryhmien kokoonpanosta

Kokoamamme palautteen perusteella voi sanoa, että osallistajat pitivät yleisesti hyvänä sitä, että prosessin vetovastuu oli viety korkealle tasolle maa- ja metsätalousministeriön organisaatiossa. Kansliapäällikön osallistuminen ohjausryhmän puheenjohtajana koettiin osoitukseksi hallinnon sitoutuneisuudesta ja asian tärkeydestä. Ministeriön suurta työpanosta arvostettiin.

Ohjausryhmän ilmapiiriä keuhuttiin sovitteluksi ja eteenpäin meneväksi. Valmisteluryhmän puheenjohtajan taitoa vetää haastavia keskusteluita pidettiin hyvänä.

Sen sijaan usea haastateltava koki hankalaksi sen, että kaikista sidosryhmistä ei ollut edustusta sekä valmistelu- että ohjausryhmässä. Koska työryhmien välillä ei ollut muuta aktiivista viestintää kokouksista laadittujen muistioiden ja tiedotteiden tai uutisten lisäksi, koettiin, että osallistuminen ei toteutunut tasavertaisesti. Jos sidosryhmällä oli osallistujia vain toisessa työryhmässä, oli tietoa valmisteluryhmän kokousten keskusteluista tai ohjausryhmän linjauksista vaikea saada. Erikseen mainittiin sektorien välinen oppiminen. Tätä olisi tukenut se, että ympäristöhallinnolla olisi ollut edustus molemmissa ryhmissä. Ympäristöhallinnon alalla on hallinnoitavana samankaltaisia konfliktilajeja kuin susi, joten hyviä käytäntöjä voisi jakaa tehokkaammin.

Haastatteluissa keskusteltiin työryhmien edustuksellisuudesta monesta eri näkökulmasta ja esitettiin erilaisia näkemyksiä liittyen osallistumisen tasapuolisuuteen. Esitettiin, että sidosryhmäedustus pitäisi rakentaa sidosryhmien painoarvon mukaan niin, että mitä enemmän edustettavia, sitä suurempi edustajien määrä ryhmässä. Toisaalta korostettiin, että niiden tahojen, joiden elämään susi konkreettisesti vaikuttaa, tulisi olla painoarvoltaan korkeammalla kuin niiden, joilla on etäisempi suhde suteen. Useat haastateltavat toivat esille susireviirillä asuvien ihmisten – myös niiden asukkaiden, jotka eivät äänekkäästi osallistu keskusteluun – näkökulman paremman esille tuomisen. Osa taas toi esille, että suden suojelun näkökulma jäi alisteiseksi ihmiskeskeisemmille näkökulmille siitä syystä, että luonnonsuojelu-, eläinsuojelu- ja eläinoikeusnäkökulmat olivat heikommin tai ei lainkaan edustettuina ryhmässä. Tätä puutetta paikkaamaan ehdotettiin asiantuntija-alustuksia näistä aihepiireistä. Lisäksi useissa haastatteluissa tuotiin esille se, että metsästäjien intressit tulevat edustetuiksi useammalta eri taholta tämän kaltaisissa prosesseissa, koska eri tahojen edustajiksi valikoituu henkilöitä, joilla on kokemusta metsästäyksestä tai he metsästävät itse. Asiantuntemuksen ohella mukana saattavat siis kulkea myös intressit. Valmisteluryhmään osallistumisen yleiseksi edellytykseksi nähtiin kyky rakentavaan vuorovaikutukseen ja kommunikointiin.

Yhdeksi ratkaisuksi tasapuolisempaan osallisuuteen ehdotettiin sellaisten henkilöiden osallistamista, jotka eivät edusta mitään yhtä tiettyä sidosryhmää, vaan mahdollisesti

useampaa ja/tai joilla on näkemystä asioiden eri puoliin ja laaja-alaista kokemusta ilmiöistä. Tällaisilla henkilöillä saattaa olla keinoja pukea sanoiksi konfliktia ja löytää ratkaisuja herkemmin kuin tiukasti yhteen sidosryhmään sidoksissa olevilla edustajilla.

Osa haastateltavista oli tyytyväisiä ryhmän kokoonpanoon, mutta useat osallistujat pohtivat myös pienten sidosryhmien osallistamisen tarvetta ja tapaa. Osa merkittävistä, vaikkakin kooltaan pienemmistä sidosryhmistä, jäi joidenkin haastateltujen mielestä kokonaan poissuljetuiksi prosessista. Tämä saa aikaan sen, että näiden ryhmien kanssa joudutaan viestimään ja keskustelemaan erikseen prosessin ulkopuolella tai sen jälkeen. Ulkopuolisuuden kokemus saattaa myös kärkevoittää näiden ryhmien kannanottoja julkisuudessa ja lisätä riskiä siihen, etteivät asioiden perustelut tule ymmärretyiksi tai riittävästi avatuiksi.

Vaikka yhtäältä nähtiin eduksi se, että keskusteluun osallistuu laajapohjainen joukko sidosryhmiä, toisaalta tiedostettiin se, että valmisteluryhmä ei voi käytännön syistä olla kovin suuri. Kaikki tahot eivät välttämättä myöskään halua osallistua yhteiseen työskentelyyn. Osallistujapohjan laajentamiseksi ehdotettiin, että prosessia olisi voinut täydentää sidosryhmätapaamisilla tai keskustelutilaisuuksilla, joihin olisi kutsuttu pienempiä tai marginaalissa olevia järjestöjä, kuten Tapiola ry., metsästyskoirajärjestöt ja eläinsuojelujärjestöt. Lausuntokierroksen pohjalta tunnistettiin myös kunnat mahdollisena uutena osallistujatahona. Pienryhmätapaamisten järjestäminen voisi tuoda tiedollista lisäystä hoitosuunnitelman sisältöihin, mutta niillä voisi olla myös muita positiivisia vaikutuksia. Ohjaus- ja valmisteluryhmiin kuulumattomien sidosryhmien laajempi osallistaminen olisi edesauttanut valmistelutyön aikana toteutuneen oppimisen ja asioissa edistymisen viestimistä ulospäin eri tahoille. Yhdeksi malliksi erityisesti keskustelujen ääripäitä edustavien tahojen välisen yhteisymmärryksen lisäämiseksi tunnistettiin mahdollisuus turvalliseen kahdenkeskiseen dialogiin.

Sidosryhmiä yhdistäväksi haasteeksi tunnistettiin se, miten yhdessä opittuja ja sovittuja asioita saadaan vietyä yksilötasolta taustaryhmiin ja yleisemmin suurelle yleisölle. Nostettiin esille, että kaikkien organisaatioiden edustajien on syytä ajoin olla läsnä kentällä ja osallistua yhteisiin tilaisuuksiin myös jatkossa. Hallinnon on syytä olla laajasti edustettuna kentällä järjestetyissä tilaisuuksissa.

2.2 Osallistujien näkemyksiä osallistumisen tasapuolisuudesta

Alueellisten tilaisuuksien koettiin parantavan prosessin edustuksellisuutta, vaikka samaan aikaan tuotiin esille, että jotkin sidosryhmät olisivat ansainneet vielä erityisempää ja kohdennetumpaa osallistamista. Aluetilaisuuksienkaan ei koettu riittävällä tavalla tuovan esille susireviirillä asuvien ihmisten arjen kokemuksellisuutta. Haasteeksi jää se, kuinka

saada valmisteluprosessiin mukaan ”tavallinen, sidosryhmiin kanavoitumaton kansa”. Kutsuvierastapahtuma ei saa tällaista osallistamista aikaan. Etäisyys ja kansalaisten poissulkeminen voidaan tulkita ”holhoavaksi” asennoitumiseksi ”tietämättömiä” ja ”asenteeltaan vääränlaisia” kansalaisia kohtaan. Toisaalta usein keskusteluun osallistuu vain äänekkäin kansanosa ja haasteena on luoda tilanteita, joissa myös vähemmän kärkeviä mielipiteitä omaavat kansalaiset kokisivat olonsa kotoisaksi ja osallistumisensa mielekkääksi. Haastatteluissa myös pohdittiin, kuinka valmistelutyön aikana syntyneet ideat saadaan aukaistua ymmärrettävällä tavalla suurelle yleisölle. Ratkaisun suuntaa haettiin muun muassa maantieteellisestä edustuksesta, joka ei olisi sidoksissa järjestäytyneeseen (esim. alueellisten riistaneuvostojen) toimintaan.

Valmistelu- ja ohjausryhmiin osallistui tahoja, jotka ovat olleet mukana kaikissa aiemmissakin hoitosuunnitelmien valmisteluprosesseissa. Mukana oli kuitenkin myös tahoja tai joitakin aiemmin mukana olleita tahoja edustavia henkilöitä, jotka olivat mukana ensimmäistä kertaa. Uusien osallistujien ja heidän mukanaan tulleiden näkökulmien mukaantulo ei sujunut täysin ongelmitta jo valmiiksi haasteellisessa tilanteessa. Joissakin kokouksissa sekä niiden ulkopuolella edustajien puhetta koitettiin vaientaa, marginalisoida tai ohjata tai pyrittiin muuten vaikuttamaan kokousten ulkopuolella. Toisaalta osallistujat tulivat prosessin kuluessa tietoisemmiksi rakentavan keskustelun ja osallistumisen periaatteista.

Huomionarvoista on, että joillain tahoilla oli edustettavana joitain erityiskysymyksiä, jotka eivät kietoudu kovin voimakkaasti yhteen kaikkien käsiteltävänä olevien teemojen kanssa. Esimerkiksi poronhoitoalueella on omat erityiskysymyksensä ja koiraharrastajia kiinnostavat erityisesti koiravahingot. Työskentelyn jakautuminen pitkälle ajanjaksolle ja pirstoutuminen eri teemoihin saattoi aiheuttaa tunnetta, että omissa asioissa ei päästä tarpeeksi syvälle ja eteenpäin. Kaikille osallistujille oli kuitenkin jäänyt kokemus, että kannatti osallistua myös muita teemoja koskeviin keskusteluihin oppimiskokemusten vuoksi. Osallistujat myös kokivat yleisesti, että he pystyivät vaikuttamaan asioihin, saivat esittää rauhassa omia näkemyksiään ja että heitä kuunneltiin.

Osalle osallistujista oli haastavaa pystyä osallistumaan lukuisiin lyhytkestoisiin kokouksiin. Erityisesti tämä oli haaste niille, jotka tulivat pitkän matkan päästä, mutta kokivat silti tärkeäksi ryhmädynamiikan tai oman oppimisen ja mielenkiinnon vuoksi osallistua paikan päällä ja kasvotusten. Vaihtoehtoiseksi tavaksi toteuttaa tällainen prosessi tunnistettiin koko päivän kestävä mutta harvemmin toteutettavat tapaamiset. Osallistujat jakautuivat niihin, jotka osallistuivat työnsä puolesta sekä niihin, jotka osallistuivat vapaa-ajan harrastustensa kautta. Aikataulupaineet omassa työssä saattoivat aiheuttaa haasteita osallistua niin aktiivisesti kuin osallistuja olisi toivonut. Nämä osallistujat olisivat toivoneet, että aikaa olisi käytetty enemmän konkreettiseen sopimiseen ja toimenpiteistä keskustelemiseen.

2.3 Näkökulmia ja välineitä tasapainoisen sidosryhmäedustuksen ja osallisuuden rakentamiseen

Onko tavoitteena yhteistoiminnan syventäminen vai hyväksyttävyyden lisääminen?

Työryhmien kokoonpano herätti osallistujissa runsaasti pohdintaa ja osallistujat olivat selkeästi tietoisia osanottajajoukon vaikutuksista yhteistoimintaan. Osallistujien kokoonpano herätti keskustelua jo ennen prosessin käynnistymistä, kun yksi susikeskusteluun osallistunut taho koki jääneensä ulos prosessista. Susikannan hoitosuunnitelman päivitys oli kansallisen tason osallistumisen areena. Sellaisena se ei kykene menemään syvälle alueellisiin erityispiirteisiin tai kiistoihin, joita käydään vain tiettyjen osapuolten kesken. Hoitosuunnitelman toimenpiteillä ja niiden toteutuksella voidaan paremmin pyrkiä vaikuttamaan tämän kaltaisiin haasteisiin.

Osallisuutta hoitosuunnitelman laadintaan voi pohtia monesta eri näkökulmasta ja aika ajoin on hyvä päivittää käsitys siitä, kuka on legitiimi osallistuja. Tämä pohdinta kannattaa tehdä suhteessa osallistumisen tavoitteisiin. Osallistumisella voidaan yhtäältä tavoitella yhteistoiminnan syventämistä ja ratkaisujen löytämistä kiistaa aiheuttaviin kysymyksiin, mutta toisaalta voidaan tavoitella näiden ratkaisujen laajempaa hyväksyttävyyttä:

- Jos tavoitteena on yhteistoiminnan syventäminen ja tuloksellisuus, voi tavoitteen saavuttaminen edellyttää, että jatketaan työskentelyä rakentamaan vuoropuheluun halukkaiden ja valmiiden kesken. Tällöin vuorovaikutus tukee asioiden yhteistä kehittelyä ja vie eteenpäin ideoita jo tunnistetuilla osa-alueilla. Vuorovaikutusta voidaan syventää myös rajaamalla osallistujajoukkoa tiettyihin asiakysymyksiin (esimerkiksi poronhoito, koiravahingot), alueelliseen tarkasteluun tai tiettyjen osapuolten välisten kiistakysymysten sovitteluun. Jälkimmäisessä voi tulla kyseeseen esimerkiksi kahdenväliset neuvottelut tai ajatusten vaihto, jota käydään suojatusti. Riskinä on, että yhdessä löydetyt ratkaisut eivät nauti laajaa hyväksyntää, sillä ratkaisujen perustelut ja osapuolten tekemät kompromissit eivät avaudu laajemmalle joukolle. Tällöin kyse on ulkoisen legitimitietin haasteesta (Emerson & Nabatchi 2015).
- Jos tavoitteena on yhteistoiminnan ja sen tulosten laajempi hyväksyttävyyden lisääminen, voi tavoitteen saavuttaminen edellyttää, että mukaan keskusteluun kutsutaan myös niitä tahoja, joiden kanssa yhteistoiminta ei ole sujunut hyvin tai joiden näkemykset asioista ovat kauempana tai toisentyppisiä kuin keskustelussa totuttujen kumppaneiden kesken. Tällöin vuorovaikutuksessa tulee aloittaa yhteistoiminnan edellytysten ja keskustelukulttuurin rakentamisesta.

Luodaanko osallistumisella yhteistoimintaa vai valtakamppailua? Työryhmien sisällä voidaan käydä myös valtakamppailuja, jotka vaikuttavat siihen, miten tasapuoliseksi osallistuminen koetaan. Tällainen tilanne voi syntyä erityisesti silloin, kun keskustelua laajennetaan. Uusien keskustelukumppaneiden mukaan ottamisessa hyvänä puolena voi olla keskustelujen ja näkökulmien uusiutuminen ja tietoisuuden laajeneminen perusteluista, mutta uudet ryhmän jäsenet saattavat rikkoa (tiedostamattaankin) totuttua ryhmädynamiikkaa ja valtarakennelmia. Uusien näkökulmien mukaan tulo voidaankin kokea ongelmalliseksi erityisesti silloin kun intressien yhteensovittaminen jo valmiiksi haasteellisessa tilanteessa vaikeutuu entisestään. Tällaisten riskien hallinta vaatii työryhmän johtajalta taitoja. Riskiä voi hallita sopimalla hyvistä käytössäännöistä ja periaatteista kokouksille ja prosessille. Tämän prosessin aikana järjestetyissä alueellisissa sidosryhmätilaisuuksissa esiteltiin rakentavan keskustelun pelisäännöt, jotka ovat luettavissa [Sitran sivuilla](#). Lisää työkaluja konfliktien käsittelyyn ja dialogin rakentamiseen on löydettävissä [Erätauko-sivustolta](#).

Lisäksi yhteistoiminnallisessa hallinnassa on kiinnitettävä huomiota myös tosiasiallisiin osallistumisen mahdollisuuksiin eri sidosryhmien välillä. Osallistuminen ammatin puolesta tai harrastuksen puitteissa asettaa osallistujat helposti eri arvoiseen asemaan. On tärkeää kuulla osallistujia järjestelyiden toimimisesta jo prosessin kuluessa ja mahdollisuuksien mukaan tuoda osallistumismahdollisuudet lähemmäs osallistujia.

3 Yhteistoiminnalliset työskentelytavat ja prosessi

OSALLISTUJIEN HAVAINTOJA:

- + jatkuvuus: hoitosuunnitelman päivitys rakentaa aikaisempien hoitosuunnitelma-prosessien varaan
- + osallistujien korkea sitoutuminen vuorovaikutukseen
- + fasilitointi ja työtavat, jotka tukivat tietoisuuden kasvua, ymmärryksen lisääntymistä ja luottamusta osapuolten välillä
- + opittiin tunnistamaan oman toiminnan vaikutus kiistaan ja arvostamaan muiden sidosryhmien positioissa tapahtuneita muutoksia
- A- ja B-osa eivät olleet keskenään ajallisesti tasapainossa
- suunnitelmateksti ei heijastele kaikkea yhdessä opittua eikä yhteishenki välity siitä ulospäin
- osa koki ristiriitaisia rooliodotuksia: oman intressin kommunikoiminen/konfliktin lievittäminen/sosiaalinen oppiminen
- vanhoista kaunoista ei päästy kokonaan irti

SUOSITUKSIA:

- yksilölliset ja yhteiset oppimisprosessit linkitetään osaksi tavoitteiden saavuttamista tuomalla yhteistoiminnan merkitystä paremmin esiin
- suunnitelmatekstiä ryhdytään tuottamaan ja kommentoimaan varhaisemmassa vaiheessa osana työskentelyä
- asiakaskeistä viestintää täydennetään viestimällä keskustelun kulusta ja osallistumisen kokemuksista
- varaudutaan suunnitelman julkistamisen jälkeiseen viestintään yhteisellä viestintäsuunnitelmalla

3.1 Osallistujien näkemyksiä prosessin kulusta ja kokousjärjestelyistä

Osallistajat pitivät yleisesti hyvänä sitä, että työ pohjautui edelliseen hoitosuunnitelmaan ja tällä uudella työskentelyllä saatiin sille jatkuvuutta. Vuoden 2015 susikannan hoitosuunnitelma toteutettiin ensimmäistä kertaa laajapohjaiseen sidosryhmien kuulemiseen pohjautuen. Sen aikana koottiin satoja kehittämisideoita, jotka ovat edelleen käyttökelpoisia ja joiden toteutus oli vielä päivitysprosessin aikana kesken. Hoitosuunnitelman päivitys mahdollisti näiden ideoiden toteutuksen arvioimisen ja kehittämisen sekä painopisteiden asettamisen. Monet mainitsivat hyväksi sen, että samaan aikaan tehty LIFE BorealWOLF -hankkeen valmistelutyö ja susikannan hoitosuunnitelman päivitystyö tukivat toisiaan. Hankkeen resurssit mahdollistavat monien susikannan hoitosuunnitelmaan kirjattujen toimenpiteiden toteuttamisen ja siten se lisäsi yhteisen työskentelyn mielekkyyttä ja uskottavuutta.

Päivitysprosessin aloitusseminaari jakoi joiltain osin mielipiteitä. Joillekin osallistujille ei avautunut aloitusseminaarin tavoite tai merkitys. Koettiin oudoksi se, että aloitusseminaarissa korostettiin susipolitiikan konfliktista luonnetta ja arvioitiin sen psykologisiakin ulottuvuuksia. Koettiin hankalaksi se, että intressiryhmäedustajan roolissa ei välttämättä pysty osallistumaan tai koeta tarpeelliseksi osallistua tämän luonteiseen keskusteluun, koska edustajan tehtävänä ajatellaan hoitosuunnitelman valmistelutyössä olevan oman eturyhmän tavoitteiden viestiminen ja turvaaminen. Susikannan hoitosuunnitelman päivitystyön kahtalaista merkitystä olisikin syytä ollut sanoittaa selvemmin. Samaan aikaan kun se oli sisällöistä ja toimenpiteistä sopimista ja niiden suunnittelua, oli tavoitteena myös sidosryhmien välisten jännitteiden purkaminen ja konfliktin sovittelu. Kun osallistujilta odotetaan sitoutumista näihin kaikkiin tavoitteisiin, siitä tulee viestiä selkeästi. Osalle osallistujista tuli yllätyksenä odotukset konfliktin ratkaisijan roolista.

Toisaalta aloitusseminaari koettiin sidosryhmätyöskentelyn kannalta myös myönteisesti. Osalle osallistujista aloitusseminaari oli koko prosessin energisin osa. Aloitusseminaari oli tapahtuma, jossa pääsi esittämään avoimesti omia mielipiteitään sekä keskustelemaan ja jopa kiistelemäänkin (positiivisessa merkityksessä) niistä pienryhmissä. Myöhemmin valmisteluryhmän kokouksissa asioiden koettiin latistuvan ja loiventuvan tai asioiden käsitteilyn junnaavan paikallaan. Samalla kielteinen palaute taustaryhmiltä voimistui. Nämä kokemukset kuvaavat osaltaan eroja eri sidosryhmien odotuksissa sekä valmiuksissa ja mahdollisuuksissa kompromisseihin ja intressien yhteensovittamiseen.

Vaikka jako kahteen ryhmään (valmistelu- ja ohjausryhmä) koettiin perinteiseksi tavaksi organisoitua, prosessin järjestelyt ja eteneminen saivat runsaasti hyvää palautetta. Perinteisen organisoitumisen rinnalle oli otettu mukaan uusia työskentelytapoja. Kokousjärjestelyistä osallistajat antoivat pääsääntöisesti positiivista palautetta. Hyvin järjestetyt ja fasilitoituidut tapaamiset edesauttoivat kokonaisuuden hallintaa. Aktiivinen osallistuminen sai

myös ryhmän jäseniltä kiitosta. Koska kaikki olivat sitoutuneita ja aktiivisia huolimatta siitä, että monilla oli vaikeuksia järjestää aikaa vaativalle prosessille, asiat etenivät eikä edellisen kokouksen asioiden kertaamiseen tarvinnut käyttää aikaa.

Aiempiin vuosiin verrattuna tämän prosessin hyvänä puolena pidettiin sitä, että siinä korostui ryhmätyöskentely ja keskusteleavuus. Kasvotusten käytävässä keskustelussa osallistujat joutuvat reflektoimaan omaa viestiään ja keskustelusta syntyy siten rakentavampaa. Pidettiin hyvänä myös kokousten rytmitystä ja ajankäyttöä: annettiin tilaa ajatuksille ja aikaa kuunnella. Merkitystä oli sillä, että kokouksissa oli varattu riittävästi aikaa kullekin aiheelle. Hyväksi koettiin myös se, että hoitosuunnitelman valmistelu ei ollut yksittäisten henkilöiden varassa, vaan valmistelun tukena oli laaja edustaja- ja asiantuntijaryhmä. Myös sidosryhmien edustajilta pyydettiin asiantuntijaesityksiä, mikä rikkoi osallistumisen roolitusta. Tällaisessa prosessissa kaikki oppivat ja toimintatavan koettiin edesauttavan asioiden kehittymistä kokonaisvaltaisesti. Työskentelytavan arvioitiin onnistuneen sovittamaan sidosryhmiä paremmin yhteen kuin aiemmat työskentelytavat. Konkreettisesti tämä tarkoittaa muun muassa tietoisuuden kasvua, yhteisymmärryksen lisääntymistä (eri asia kuin samanmielisyys) sekä toimijoiden tulemista läheisemmiksi ja tutummiksi. Joitakin keskeisiä väärinymmärryksiä saatiin purettua ja saavutettiin parempi ymmärrys siitä, miksi jotain tiettyä asiaa vastustetaan. Osalle osallistujista keskustelun ristiriidattomuus ja sopuisuus oli yllätys. Toisaalta nostettiin esille, että kriittisimpiä ryhmiä ei osallistettu.

Osa osallistujista oli kokousten aikana pystynyt irrottautumaan ennakoasenteista ja kyseenalaistamaan omia aiempia käsityksiään toisista sidosryhmistä. Suurin osa osallistujista piti hyvänä, että kokoukset etenivät alustus + keskustelu -rakenteen mukaisesti. Asiantuntija-alustuksia pidettiin tasokkaina ja lähes kaikki kokivat oppivansa niistä ja saaneensa paremman kokonaiskuvan susikannan hoidosta ja siihen liittyvistä eri näkökulmista. Toisaalta niille osallistujille, jotka ovat olleet jo hyvin pitkään suurpetokeskusteluissa mukana, eivät alustukset ja keskustelussa esiin tuodut eri näkökulmat tuoneet kovin paljon uutta tietoa. Tämä saattoi passivoida osallistujaa ja kokoukset saatettiin kokea turhauttavina, minkä seurauksena omaan suoritukseen suhteessa taustaryhmien tai omiin odotuksiin oltiin pettyneitä.

Ratkaisukeskeisyys nimettiin yhdeksi tärkeäksi ominaispiirteeksi tällaisessa prosessissa. Esteeksi sille voi muodostua esimerkiksi vanhojen pettymysten esille nostaminen tavalla, joka estää eteenpäin menemisen. Ratkaisukeskeisydessä onnistumisesta esitettiin erilaisia näkemyksiä. Osa osallistujista koki, että sai selkeästi tuotua omia näkökulmiaan konkreettisesti esille ja edistettyä tavoitteitaan. Helpointa tällainen on asioissa, jotka eivät kietaudu osaksi monimutkaista ilmiöiden vyyhtiä tai ole ristiriidassa muiden intressien suojaamisen kanssa. Poliisin toiminnan ja roolin selkiyttäminen on esimerkki teemasta, jossa koettiin onnistumista.

Pidettiin myös hyvänä, että kokouksista viestittiin aktiivisesti. Siitä annettiin myös positiivista palautetta, että tiedotteet tai uutiset kokouksista tulivat ryhmälle kommentoitavaksi ja niiden sisältöön sai vaikuttaa.

Muutamat haastateltavat kokivat, että prosessin A-osaan käytettiin liikaa aikaa, jolloin varsinaisista toimenpiteistä keskusteleminen jäi liian vähälle huomiolle. Tähän liittyi myös kritiikki sitä kohtaan, että hoitosuunnitelmatekstin kirjoittaminen jäi prosessin loppuvaiheeseen ja eteni hyvin nopeasti lausuntokierrokselle. Osa osallistujista olisi kaivannut syvällisempää keskustelua siitä, mitkä kaikki näkökulmat eivät tulleet kirjatuiksi ja miksi. Ratkaisuksi ehdotettiin, että suunnitelmatekstin kirjoittamisen olisi voinut pilkkoa osiin samaan tapaan kuin aihepiireistä keskustelukin teemoiteltiin. Teksti olisi voinut tällöin syntyä vähän kerrassaan prosessin aikana ja kirjoitusprosessi olisi voinut olla kollektiivisempi. Tällöin teksti olisi myös ollut enemmän sidosryhmien omalla äänellä kirjoitettua ja sitoutuneisuus olisi saattanut vahvistua (toisin sanoen olisi voitu vahvemmin kirjoittaa, kuka sitoutuu minäkkin toimenpiteen edistämiseen). Lisäksi tuotiin esille havainto, että hoitosuunnitelma ei kunnolla pysty viestimään siitä yhteishengestä, joka kokouksissa saatiin aikaan. Esimerkiksi jotkin kielteiset puheenparret ja mantrat, joita kokouksissa pyrittiin tietoisesti purkamaan, päätyivät kuitenkin suunnitelmatekstiin, jota muokattiin vanhan suunnitelman pohjalta. Kollektiivinen kirjoittaminen olisi saattanut uudistaa suunnitelmaa myös diskursiivisesti. Toisin sanoen, suunnitelmatekstin kirjoitusvaiheessa palattiin vanhaan tapaan tehdä asioita, ja siinä oli vaikea luopua aiemmin käytetyistä puhetavoista tai korjata niitä.

Alueelliset tilaisuudet saivat paljon positiivista palautetta. Haastateltavat olivat saaneet niistä myönteistä palautetta myös ulkopuolelta, esimerkiksi omista taustajoukoistaan. Tilaisuuksien koettiin tuoneen uusia avauksia ja olleen opettavaisia. Tilaisuuksissa käytettyä fasilitoitua eli yhteistoiminnallisuuteen tähtävää ohjattua keskustelumenetelmää kehitettiin hyväksi ja tehokkaaksi. Ulkoinen fasilitointi toi ”uudenlaista tervetullutta henkeä” susi-keskusteluun ja ilmapiirin arvioitiin olleen parempi kuin aiempien hoitosuunnitelmien laatimisprosessien aikana järjestettyjen yleisötilaisuuksien ilmapiiri on ollut. Alueelliset tilaisuudet edesauttoivat valmisteluryhmän työskentelyä muun muassa siten, että siellä saatiin testattua kokouksissa kehiteltyjä ideoita ja palautteen perusteella asiaa saatiin jatkojalostettua myöhemmin ryhmässä eteenpäin. Osalla osallistujista oli vaikeuksia pystyä osallistumaan alueellisiin tilaisuuksiin, koska niiden aikatauluun ei voinut vaikuttaa ja tieto tapahtumista tuli liian lyhyellä varoitusajalla.

3.2 Osallistujien odotukset ja näkemykset siitä, missä roolissa prosessiin voi tai tulisi osallistua

Sekä valmistelu- että ohjausryhmään oli koottu edustajat eri sidos- ja eturyhmistä. Osalle osallistujista oli selvää, että he osallistuvat juuri eturyhmänsä edustajan roolissa. Tällaisessa tilanteessa henkilökohtaiset mielipiteet ovat sivuseikka ja liikkumavara näkökulmien muodostamiseen eri asioiden yhteydessä voi olla hyvin kapea. Toisaalta osa osallistujista odotti, että sidosryhmän äänitorven rooleista olisi päästy irrottautumaan ja koki, että sitoutuneisuus taustaryhmien näkemyksiin ja linjauksiin toimi esteenä faktaperustaiselle keskustelulle. Osapuolten koettiin peilaavan faktoja sidosryhmän vaatimuksiin eikä hyödyntävän niitä sellaisten luovien ratkaisujen etsimiseen, jotka saattaisivat vastata sidosryhmän tarpeisiin, mutta jotka eivät välttämättä ole samoja kuin alkuperäiset vaatimukset. Osa osallistujista oli tehnyt tietoisin valinnan, että tällaisessa yhteisessä intressien yhteensovittamiseen tähtäävässä prosessissa ei ole syytä tai mahdollista vaatia kaikkia omia tavoitteita kirjattavaksi ja he olivat myös pidättäytyneet joistain omien mielipiteiden esittämisestä tilanteissa, joissa se olisi saattanut jarruttaa hyvin etenevää keskustelua. Haastateltavat huomauttivat myös, että jotkut sidosryhmät voivat olla jakautuneita ja sidosryhmän edustajan on tasapainoteltava suhteessa oman taustaryhmän sisäisen keskustelun jakolinjoihin.

Osapuolet esittivät toisilleen vaatimuksia ymmärtää omaa asemaansa ja rooliaan paremmin. Eturyhmien edustajat toivoivat, että heidän asemansa intressiryhmien edustajana otetaan huomioon ja viranomais- ja tutkimustahot puolestaan toivoivat ymmärrystä sille, että he eivät aja mitään tiettyä intressiä, vaan toteuttavat tehtäviään lainsäädännön tai muiden yleisten periaatteiden määrittämässä rajoissa. Tämä kuvastaa sitä, että osallistujat kokevat ristiriitaa oletetun ja todellisen roolinsa välillä. Näitä ristiriitoja saatetaan myös pyrkiä hyödyntämään konfliktissa esimerkiksi epäluottamuksen kylvämisessä. Tämän välttämiseksi rooleista on hyvä käydä keskustelua ja myös tunnistaa rooleissa tai niitä koskevassa ymmärryksessä tapahtuvia muutoksia.

Joillain osallistujilla oli havaintoja siitä, että ryhmässä esitetyissä näkemyksissä ei aina pitäydytty ryhmän ulkopuolisessa viestinnässä. Joitain osallistujia yllätti myös se, että hoitosuunnitelmaan laadituissa lausunnoissa eri ryhmät saattoivat poiketa siitä, mitä prosessin kuluessa oli keskusteltu. Tämä liittyy haasteeseen yhdistää yhteinen valmistelutyöprosessi kunkin organisaation sisäisiin tai sidosryhmien suuntaan käytäviin keskusteluihin sekä eri prosessien (esimerkiksi organisaatioiden sisäisen johtamisen ja uudistamisen) ja käynnissä olevien keskustelujen yhtäaikaiseen hallintaan.

Yhdessä tekemiseen ja sopimiseen liittyy sidosryhmätyöskentelyssä paljon haasteita ja tasapainoilua. Joidenkin edustajien taustaryhmissä jo edustajan osallistuminen vahvaan sidosryhmäyhteistyöhön voi saada aikaan kritiikkiä. Yhteisten kompromissihakuisten julkilausumien jälkeen palaute on ajoittain ollut hyvin voimakasta ja kriittistä. Sidoryhmän

edustaja voi joutua tilanteeseen, jossa hän valmistelu- tai ohjausryhmän jäsenenä myöntyy kompromissina muodostettuihin lausuntoihin, joihin taustaryhmä ei kokonaan sitoudu. Edustaja joutuu tällöin selittämään taustaryhmälleen, ettei julkilausuma (esimerkiksi tiedote kokouksesta) ole ollut ainoastaan hänen kirjoittama tai täysin allekirjoittama, vaan ryhmän yhteinen viesti. Voi myös olla, että tiedotusvälineet tulkitsevat ryhmän olevan enemmän yksimielinen kuin todellisuudessa on ollut ja tällöin edustaja voi joutua korjaamaan tiedotusvälineiden välittämää kuvaa.

Se, että kaikki osallistujat eivät kyenneet yksiselitteisesti seisomaan yhteisten viestien takana saattoi muille yhteisen suunnitelmapirosessin osallistujille näyttäytyä yllättävänä sitoutumattomuutena. Ilmiö voi konkretisoitua myös niin, että lopullisen suunnitelman toimenpiteiden toteuttamiseen ei voida osallistua. Tämän ongelman taustalla saattaa piillä se, että konfliktien ratkaisusta yhä usein ajatellaan niin, että tavoitteena on sidosryhmien samanmielisyys ja konfliktin poistaminen tai ristiriitojen vähättely sen sijaan, että pyritään yhteiseen toimintaan erimielisyyksistä huolimatta.

Susikannan hoito Suomessa edellyttää yhteistyötä organisaatioiden välillä. Organisaatioiden välillä sidosryhmäyhteistyössä tapahtuvaa oppimista pitäisi samalla pystyä viemään eteenpäin organisaatioiden sisällä, jotta yhteistoiminnan pohja vahvistuisi. Osa haastatelluista hahmottikin susikannan hoitosuunnitelman päivitysprosessiin osallistuneille myös organisaatioiden uudistajan roolin (vrt. sidosryhmän äänitorven rooli). Tuotiin esille se, että ei riitä, että organisaatioiden johdon tai yksittäisten edustajien tasolla tapahtuu oppimista ja yhteistoiminta johtohenkilöiden kesken paranee, vaan muutos pitäisi saada integroitua organisaatioiden sisälle ja aluetasolle. Esimerkiksi tilanteissa, joissa johto tai sidosryhmän edustus vaihtuu, on riski, että palataan lähtöpisteeseen ja oppimisprosessi menee hukkaan. Lisäksi jos sidosryhmä on omassa sisäisessä keskustelussaan kovin jakautunut, voi edustajan olla vaikea integroida yhteistoiminnassa syntyneitä tuloksia koko taustaorganisaation toimintaan. Useampi sidosryhmistä tunnisti yhteiseksi, jaetuksi haasteeksi kenttäväen, ja varsinkin ääri laidan mielipiteitä edustavien, mukana pitämisen keskustelussa.

Siinä, kuinka paljon osallistujat olivat keskustelleet hoitosuunnitelman valmistelutyöstä oman organisaationsa sisällä, oli suurta vaihtelua. Osa koki organisaation sisäiset keskustelut prosessin aikana oppimismahdollisuutena ja omaa osallistumista tukevana elementtinä. Osa osallistujista työskenteli itsenäisesti käymättä keskusteluja oman taustaryhmänsä kanssa. Keskustelemattomuus saattoi johtua esimerkiksi siitä, ettei taustaryhmällä ollut suurta intressiä asiaan, tai siitä, että ajateltiin, ettei oltu tekemässä suuria muutoksia aiempaan hoitosuunnitelmaan verrattuna. Lisäksi yhtenä syynä saattoi olla se, että taustaryhmässä oli jo valmis selkeä viestintälinja valittuna, mitä osallistuja oli valtuutettu edustamaan ja häneen luotettiin, eikä koettu tarvetta muuttaa tai kehittää valittua linjaa.

Vaikka sidosryhmätyöskentelyn osallistajat yleensä edustavat taustaryhmäänsä ja tämä edustuksellinen ulottuvuus tunnistettiin kautta linjan, on myös osallistuvalla yksilöllä ja hänen ominaisuuksillaan merkitystä prosessin onnistumisen kannalta. Esimerkiksi pohdiskelevuus tunnistettiin hyväksi osallistujan ominaispiirteeksi. Pidettiin myös tärkeänä sitä, että oman mielipiteen esittämisen ohella haluaa kuunnella muita.

3.3 Näkökulmia ja suosituksia yhteistoimintaprosessien hiomiseen ja työtappoihin

Onko prosessi vai tulos ensisijainen? Yhteistoimintaa käsittelevässä kirjallisuudessa (kootusti esim. Emerson & Nabatchi 2015) korostetaan usein, ettei näitä voi irrottaa toisistaan. Mutta vaikka kumpikin on tärkeä osa yhteistoiminnan organisointia, voi prosessista itsestään koituvia hyötyjä ja vaikutuksia olla vaikeampi kommunikoida ja viestiä kuin konkreettisia lopputulemia ja ratkaisuja. Tästä syystä painopiste esimerkiksi viestinnässä on usein sisällöistä kertomisessa. Samalla kuitenkin tulisi hahmottaa se, että ilman yhteistä oppimista ja yhdessä luotua ilmapiiriä tuloksia ei useinkaan synny.

Vaikka yhteistoiminnallisessa prosessissa mukana olleet voivat arvostaa oppimiskokemuksiaan, voi prosessin ja lopputuloksen yhteen kietoutumisen hahmottaminen olla vaikeaa osallistujille itselleen. Näin on erityisesti silloin, jos osallistumista koskevat odotukset kohdistuvat tiukasti siihen, että sidosryhmä saa läpi omia vaatimuksiaan. Kannanhoitosuunnitelman laatimiseen osallistumista ei tällöin hahmoteta varsinaisena yhteistoimintana, vaan ennemminkin valtakamppailuna, jossa kukin taho pyrkii kohdistamaan vaatimuksia ministeriöön, joka viime kädessä vastaa suunnitelman laatimisesta. Tavoitteen saavuttamista mitataan sillä, että omia vaatimuksia saadaan mahdollisimman paljon läpi varsinaiseen suunnitelmatekstiin. Yhteistoimintaa korostavassa näkökulmassa odotukset kohdistuvat sen sijaan muihin osapuoliin ja heidän kanssaan yhdessä luotaviin lopputulemiin. Tällöin osallistujien on saatava muut sidosryhmät vakuutettua, että oman sidosryhmän tarpeet ovat oikeutettuja ja että sidosryhmän esittämät vaatimukset ja toimenpiteet todella vastaavat taustalla oleviin tarpeisiin. Tällaisessa keskustelussa vaatimuksia ja toimenpide-ehdotuksia voidaan myös muokata, jotta löydetään luovia ratkaisuja, jotka tyydyttävät yhtä aikaa eri sidosryhmien tarpeet. Yhteistoiminnasta ja siihen johtavista oppimisprosesseista voidaan tällöin kokea iloa siksi, että ne parantavat paitsi oman myös mahdollisesti muiden sidosryhmien tilannetta ja tarjoavat ratkaisuja koettuihin ongelmiin. Jotta kilpailuasetelmasta päästään kohden yhteistyöllä saavutettavia yhteisiä etuja (win-win) (ks. Fisher, Ury & Patton 1991, [lyhennelmä perusteeseistä](#) on luettavissa englanniksi Harvard Law Schoolin blogissa), on tärkeää tehdä näkyväksi se, että ilman oppimisprosessia, jaettu keskustelu ja muutoksia positioissa ei synny yhteisesti hyväksytyjä tuloksia, vaan kamppailu jatkuu loputtomiin riippuen eri osapuolten kulloisistakin voimasuhteista.

Prosessista viestimiseen tarvitaan uusia viestinnän keinoja, jotta asiasisältöjen ohella voidaan viestiä enemmän prosessin kulusta ja siihen vaikuttaneista tekijöistä ja välittää kuvaa yhteisestä oppimisprosessista sekä ratkaisujen perusteista. Samalla voidaan tehdä ymmärrettävämmäksi niin sidosryhmien kenttäväelle kuin laajemmalle yleisölle sitä, miten ratkaisuihin on päädytty ja miksi. Tämä helpottaisi yksittäisten sidosryhmien kokemaa taakkaa muutoksen ajureina.

Onko kyseessä puntaroiva kansalaiskeskustelu, dialogi vai sovittelu? Yhteistoimintaa koskevassa kirjallisuudessa monimutkaisiin yhteiskunnallisiin ongelmiin tarjotaan ratkaisuksi hyvin erilaisia välineitä ja lähestymistapoja (ks. esim. Raisio, Jäske & Rask 2018). Niin sanotussa puntaroivassa (deliberatiivisessa) kansalaiskeskustelussa muodostetaan yhteisesti hyväksyttyä kansalaismielipidettä esimerkiksi kansalaisraatien tai mielipidemittausten avulla. Tavoitteena on muodostaa perusteltu kansalaismielipide asiasta. Dialogiin pyrkivillä menetelmillä puolestaan tavoitellaan sitä, että kiistaa aiheuttavissa kysymyksissä osapuolet pystyisivät ymmärtämään toistensa eriäviä mielipiteitä. Tätä kautta toivotaan syntyvän pohjaa ongelmanratkaisulle, mutta dialogi ei välttämättä johda sovintoon. Vasta varsinaiset sovittelumenetelmät pyrkivät hakemaan uusia ratkaisuja intressien punninnan ja kompromissien avulla.

Myös yhteistoiminnallisiin prosesseihin osallistuvilla voi olla erilaisia käsityksiä siitä, mitä tavoitellaan ja mitä osallistumisesta seuraa. Susipolitiikassa kamppailua käydään monella eri tasolla: kyse ei ole pelkästään legitiimeistä intresseistä ja tarpeista ja näiden yhteensovittamisesta, vaan siitä, kuka saa määritellä kansalaismielipidettä ja saa sitä kautta painoarvoa yhteiskunnassa. Tyypillisesti tämä tapahtuu väittein, joilla asetetaan erilaisia ryhmiä vastakkain. Jos osapuolten tavoitteena on osallistumalla susikeskusteluun saada itselleen määrittelyvaltaa yhteiskunnassa, voivat dialogiset ja sovittellevat lähestymistavat jäädä kiistassa hampaattomiksi, sillä ne tähtäävät ongelmien ja asiakysymysten ratkomiseen, kun taas mielipidekamppailuissa kilpaillaan siitä, kenen näkemykset edustavat laajempien yhteiskunnallisten, yhdenmukaisiksi oletettujen ihmisryhmien ajatuksia. Tästä huolimatta niiden käyttö ei ole turhaa. Dialogin avulla voidaan käydä keskustelua eri osapuolten argumenteista ja tätä kautta vahvistaa osapuolten valmiuksia keskustella. Sovittelumenetelmien avulla voidaan myös rauhoittaa ja luoda tasa-arvoisempia keskustelutilanteita. Tämä voi jo sinänsä ehkäistä mielipidevallan tavoitteluun tähtäävää osallistumiskulttuuria ja edistää vuorovaikutusta niiden välillä, jotka pyrkivät työstämään erimielisyyksiään ja toimimaan ratkaisuhakuisesti.

Susikannan hoitosuunnitelman päivityksessä hyödynnettiin keskustelujen fasilitointia alueellisissa sidosryhmätalouksissa. Fasilitoinnilla luotiin tilaa rakentavalle ja ratkaisukeskeiselle keskustelulle ja rajattiin mahdollisuuksia käydä kamppailuja mielipidevallasta. Ulkopuolisen, neutraalin fasilitaattorin käyttö koettiin hyvin rohkaisevana prosessiin ja tilaisuuksiin osallistuneiden taholta. Fasilitoinnin avulla voitiin varmistaa, että keskustelutilannetta ei käytetty joidenkin tahojen valtapyrkimysten tai muiden päämäärien edistämiseen.

4 Yhteistoiminnan vaikuttavuus

+ Kysymykset joissa edistyi: suden sietäminen kirjattiin hoitosuunnitelmaan tavoitteeksi, vahinkojen ehkäiseminen, poliisin roolin selkiytyminen

+/- Haastavat aiheet: monilajinen kannanhoito, salametsästys, vihapuhe, taloudellinen taakanjako;

Jokerit: kanta-arvio ja pannaotus palasivat ennako-odotusten vastaisesti keskusteluun; kannanhoidollinen metsästys koko päivitysproessin taustalla odottaen EU-tuomioistuimen ennakkoratkaisua

Tabut: susi poronhoitoalueella

– suunnitelman julkaisemisen jälkeinen viestintäsuunnitelma oli puutteellinen

SUOSITUKSIA:

- Vahvistetaan yhteistyötä kysymyksissä, joissa on edistytty työstämällä jo esitettyjä ideoita ja ratkaisuehdotuksia. Sitoutetaan toimijoita vastuunkantoon. Tuodaan konkreettisia edistysaskeleita viestinnän keinoin tehokkaasti esiin.
- Järjestetään erillisiä sidosryhmäkeskustelutilaisuuksia haastavista teemoista ja vahvistetaan asiantuntijatietoa ja tietoon pohjautuvaa keskustelua näillä alueilla.
- Pohditaan mahdollisuuksia avata keskustelua tabuiksi tunnistetuista kysymyksistä. Näiden kysymysten avaaminen voi tuntua vaikealta, jos ajatellaan keskustelun riskeeraavan jo saavutetut tulokset, mutta keskustelun avaaminen voi olla joillekin osapuolille tärkeää ja siten omiaan herättämään luottamusta.
- Valmistaudutaan myös suunnitelman julkaisun jälkeisiin haasteisiin.
- Tiivistetään viestintäyhteistyötä ja järjestetään viestintään (myös some) liittyvää koulutusta.
- Tuodaan paremmin esiin, miten alueellisten tilaisuuksien anti vaikutti suunnitelman muotoutumiseen.

4.1 Osallistujien havaintoja asiakysymysten edistymisestä ja haastavista aihepiireistä

Osallistujien havaintojen ja kokemusten perusteella päivitysprosessissa oli joitain aihepiirejä, joista ei voitu keskustella perusteellisesti tai avoimesti tai jotka ovat niin haastavia, että niihin ei tahdo löytyä ratkaisua. Esimerkiksi monilajinen kannanhoito nousi esiin tällaisena teemana. Aihepiiri onkin melko uusi ja tieteellistä tietoakin siitä on vielä niukasti, jolloin konkreettinen suunnittelu ja tavoitteen asettelu hankaloituu. Aihepiiri edellyttää myös aluetason keskustelua ja suunnittelua, joten valtakunnallisessa ryhmässä ei tästäkään syystä päästy kovin pitkälle. Monilajinen kannanhoito on selkeästi teema, josta keskustelua täytyy jatkaa.

Toiseksi hankalaksi teemaksi nostettiin esille susien laiton tappaminen. Yhtäältä todettiin, että keskustelu aihepiiristä on Suomessa viime vuosina edennyt harppauksin, eikä se enää ole tabu. Osa osallistujista jäi kuitenkin kaipaamaan yksityiskohtaisempaa, konkreettisempaa ja ratkaisukeskeisempää keskustelua tästä ilmiöstä. Tässä yhteydessä todettiin, että poliisin mukana olo teemasta keskusteltaessa oli tärkeää.

Osa koki ongelmaksi sen, ettei susikeskustelussa paikoin vallitsevan vihapuheen hillitsemiseen löydetty konkreettisia ratkaisuja. Tämä on luonnollisesti haastavaa, sillä kyse on koko yhteiskuntaa eikä vain susikeskustelua piinaavasta ongelmasta. Toisaalta todettiin, että prosessin kuluessa pystyttiin tunnistamaan esimerkiksi some-keskustelujen vaikutus susikeskustelun luonteeseen ja käymään tästä aihepiiristä dialogia.

Jäljellä olevaksi tabuksi nimettiin suden suojelun ja porotalouden yhdistäminen. Osa koki, että poronhoitoalueen rajan siirtäminen on aihe, josta keskustelua ei edes sallittu aloittaa. Myöskään suhtautumisessa poikkeuslupiin ja kannanhoidolliseen metsästykseseen ei ole paljon joustavuutta, vaikka odotukset ovat korkealla tiukasta oikeudellisesta sääntelystä huolimatta.

Osa osallistujista oli sitä mieltä, että vaikeiden asioiden käsittelyn kohdalla kunnianhimo ja tavoitteet eivät olleet riittävän korkealla. Yhdeksi arviointikriteeriksi tunnistettiin puheen aitous tai epäaitous. Mitä haastavammasta aiheesta oli kyse, sitä epäaidommalta tai populistisemmalta keskustelu vaikutti. Osa haastateltavista myös koki, että joistakin mantroiksi, susikeskustelussa usein toistuviksi tunnistetuista puheenparsista ei varsinkaan suunnitelman tekstissä päästy eroon.

Samaan aikaan kun joidenkin aiheiden kanssa ei päästy niin pitkälle yhteisymmärryksessä kuin ehkä toivottiin, osallistujat tunnistivat myös aihepiirejä, joissa tapahtui selkeää edistymistä. Suden sietäminen näkökulmana ja tavoitteena nousi vahvemmin esiin kuin osattiin odottaa. Vahinkojen ennaltaehkäisystä keskusteleminen koettiin rakentavaksi ja eteenpäin

meneväksi. Myös poliisin ja riistahallinnon välistä tehtävänjakoa saatiin selkiytettyä ja viestittyä. Toisaalta osa osallistujista toivoi, että taloudellisesta taakan jakamisesta ja eri rahoituslähteistä olisi keskusteltu yksityiskohtaisemmin, konkreettisemmin ja laajemmin.

Tuotiin myös esille, että alueellisten tilaisuuksien vaikuttavuus lopulliseen suunnitelmaan jäi epäselväksi. Tätä viimeksi mainittua seikkaa olisi voitu parantaa käymällä tarkemmin läpi alueellisten tilaisuuksien sisältöjä ja vaikuttavuutta valmistelu- ja ohjausryhmissä. Keskeisimmistä asioista olisi vaikka voinut koota tiivistävän listan. Todettiin myös, että tällainen alueellisiin tilaisuuksiin perustuva toimintamalli alkaa parhaiten toimia vasta kun sitä toistetaan riittävän monta kertaa ja keskustelut alkavat kumuloitua ja edistyä.

4.2 Osallistujien havaintoja muusta yhteistoiminnan vaikuttavuudesta

Yhteistoiminnalla voi olla myös muuta vaikuttavuutta kuin suoria vaikutuksia käsiteltäviin kysymyksiin. Tämä vaikuttavuus ilmenee tyypillisesti yhteistoiminnan edellytysten parantamisena ja vuorovaikutuksen tason kohenemisena. Yhteistoiminnallinen työskentely voi vaikuttaa osapuolten suhteisiin myös varsinaisen asiakysymyksen ulkopuolella. Haastatte luissa tuotiin esille, että jos ja kun susikysymys kriisiytyy kentällä, sillä saattaa olla kielteisiä ulkoisvaikutuksia toimijoiden välisiin suhteisiin myös susiaiheen ulkopuolella. Susiongelman aiheuttamat ilmapiiriongelmat saattavat levitä muihin aiheisiin.

On merkille pantavaa, että osapuolet eivät lähteneet päivitystyöhön mukaan suurin odotuksin. Osasyyn tähän oli se, että kyseessä oli suunnitelman päivitys, jolloin oletusarvoisesti suunnitelmaan tehtävät muutokset eivät tulisi olemaan suuria, mutta taustalla lienee vaikuttanut myös kiistan pitkittyneisyys ja osapuolten kaukana olevat näkemykset. Tästä huolimatta, monet haastateltavat, myös ne tahot, joiden odotukset työskentelyn vaikuttavuudesta eivät olleet kovin korkealla, totesivat edistymistä tapahtuneen. Susikannan hoitosuunnitelmatyö nähtiinkin prosessina, joka ottaa pieniä askelia kerta kerralta eteenpäin. Osalle osallistujista oli prosessin aikana syntynyt vaikutelma, että tämän uuden suunnitelman toimeenpanoon on vahvempaa sitoutuneisuutta kuin aiempiin. Lisäksi ratkaisuehdotuksissa tunnuttiin pääsevän aiempaa pidemmälle. Yksi syy oli työryhmissä käyty rakentava ja hyvä henkinen keskustelu, joka mahdollisti aiempaa paremman dialogin.

Arvokkaana pidettiin sitä, että jotkin sidosryhmät halusivat ottaa vastuuta toimenpiteistä. Aiemmin ei hoitosuunnitelmaan ole kirjattu toimenpiteiden yhteyteen sidosryhmien vastuusta toimeenpanoon.

Uusia teemoja pidettiin arvokkaina, esimerkiksi skandinaavinen yhteistyö, susivihapuheen käsittely, suden sietämisen haasteet. Myös koirien suojaamisesta käyty keskustelu koettiin tärkeäksi. Samaan aikaan tuotiin useissa kohdin esille, että keskustelut monistakin aiheista jäivät edelleen vajaiksi ja kesken, eikä keskustelun jatkamisesta tai ideoiden konkretisoimisesta käytännön toimenpiteiksi sovittu mitään (kaikki ei päätynyt riittävän konkreettisesti hoitosuunnitelmaan toimenpiteiksi), jolloin on vaarana, että jotkin ideat jäävät hyödyntämättömiksi.

Hoitosuunnitelman päivittämiseen tähtäävän yhteistyön todettiin vaikuttaneen myös LIFE BorealWOLF -hankkeen valmisteluun ja menestymiseen, mikä puolestaan tarjoaa resursseja ja mahdollisuuksia hoitosuunnitelman toteuttamiseen. Lisäksi todettiin, että prosessin aikana tehdyllä viestintätyöllä voitiin vaikuttaa siihen, miten susista mediassa kirjoitettiin.

4.3 Osallistujien havaintoja haasteista, joihin on syytä valmistautua prosessin jälkeen

Viestinnän kehittäminen koettiin haastavaksi mutta tärkeäksi osaksi hoitosuunnitelmatyötä. Todettiin, että susikannan hoitosuunnitelman julkistamisen jälkeiseen aikaan olisi ollut hyvä laatia yksityiskohtaisempi ja pidemmälle viety viestintäsuunnitelma. Viestintään tarvitaan myös tukea ja koulutusta eri organisaatioihin ja suurpetoyhdyshenkilöille. Useat haastateltavat totesivat, että eivät mielellään osallistu itse susiasioista tiedottamiseen, koska siinä joutuu ”maalitauluksi”. Monet tahot olivat saaneetkin kielteistä ja henkilökohtaisuuksiin menevää palautetta, mikä kieli yleisemminkin keskustelukulttuurin kärjistyisestä.

Prosessiin osallistujien taustaryhmien ja kentän näkökulmasta saattaa tapahtua liian paljon liian nopeasti, koska he eivät ole osallistuneet suunnitelman luomisprosessiin ja intensiivisiin keskusteluihin. Uuteen suunnitelmaan sitouttamiseen, jalkauttamiseen ja sopeutumiseen tarvitaan tästä syystä viestinnällistä tukea ja panostusta. Joidenkin osapuolten välillä vallitsevan luottamuspuolan taustalla nähtiin olevan ensisijaisesti viestinnän haasteet. Tietoa sudesta on paljon ja monien mielestä riittävästikin. Haasteena on pikemmin tiedon välittäminen ja kerronnan tavat. Toisaalta problematisoitiin myös viestinnän keinoja: voiko ja millä tavalla puuttua esimerkiksi siihen, miten media susista viestii.

Susien pannoitukseen liittyvät haasteet nousivat esiin vasta prosessin kuluessa/jälkeen ja ne on syytä ottaa jatkossa käsiteltäviksi. Tämä on esimerkki teemasta, jota osallistajat eivät tunnistanee prosessin alussa, kun tärkeitä teemoja nostettiin valmistelun keskiöön. Tiedollisia kiistoja pidettiin jokseenkin ratkaistuina ja tuli yllätyksenä, että ne nousivat kentältä voimakkaasti esiin prosessin lopulla.

Näkökulmia ja suosituksia

Jatkuvuuden ja edistymisen tunnetta on ylläpidettävä

Osallistujien sitoutumisen näkökulmasta on tärkeää, että pysyy yllä mielikuva edistyvästä prosessista. Myönteinen kokemus liittyy siihen, että prosessiin annettua panosta ei pidetä turhana ja ollaan valmiita uhraamaan aikaa ja resursseja yhteistyöhön jatkossakin. Siksi on tärkeää huomioida ja tehdä näkyväksi edistysaskeleita, joita on otettu sekä rakentaa jatko-työtä prosessissa tunnistettujen ideoiden pohjalta. Tämä tarkoittaa, että jatkotyöskentelyssä käydään läpi ja työstetään tämän prosessin kuluessa (mukaan lukien alueelliset tilaisuudet) syntyneitä tai koottuja ideoita ja viedään niitä eteenpäin kokeiluina ja hankkeina. On tärkeää myös viestiä laajemmin näistä edistysaskeleista, ja erityisesti on tärkeää viestiä ideoista, joita toteutetaan alueellisten tilaisuuksien tulosten pohjalta. Jatkumon rakentamiseen liittyy myös se, että osallistujien tunnistamiin haasteisiin ja tabuihin reagoidaan ja ne otetaan työn alle tavalla tai toisella.

Viestinnän kehittämisessä voi hyödyntää esimerkiksi sovittelujournalismin keinoja, (aiheesta lisää verkossa [Sovittelujournalismin käsikirjassa](#)), jotka tarjoavat välineitä konfliktiherkkien aiheiden käsittelyyn ja niistä viestintään.

Kiitokset

Kiitämme kaikkia susikannan hoitosuunnitelman päivitystyöhön ja haastatteluihin osallistuneita. Työtämme on rahoittanut Suomen Akatemian yhteydessä toimiva Strategisen tutkimuksen neuvosto (313013, 313014).

arviontiraportin tekijät, Taru Peltola ja Outi Ratamäki, CORE-hanke

Lähteet

- Bor, Sanne, Peltola, Taru & Ratamáki, Outi (2020). Shifting lines of battle: How to work out solutions to conflicts that travel between and inside organizations? CORE-blogi osoitteessa: <http://www.collaboration.fi/2020/02/28/shifting-lines-of-battle-how-to-work-out-solutions-to-conflicts-that-travel-between-and-inside-organizations/>. Viitattu 12.6.2020.
- Emerson, Kirk & Nabatchi, Tina (2015). Collaborative governance regimes. Washington DC, Georgetown University Press.
- Fisher, Roger, Ury, William & Patton, Bruce (1991). Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. New York, NY, Penguin Books.
- Maa- ja metsätalousministeriö (2005). Suomen susikannan hoitosuunnitelma. Maa- ja metsätalousministeriö 11/2005, Helsinki. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80579/2005_11%20Suomen%20susikannan%20hoitosuunnitelma.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 12.6.2020.
- Maa- ja metsätalousministeriö (2015). Suomen susikannan hoitosuunnitelma. Maa- ja metsätalousministeriö 4/2015, Helsinki. https://mmm.fi/documents/1410837/1720364/Suomen_susikannan_hoitosuunnitelmat.pdf/cf2138e7-6a9b-4955-9b93-d719c734590f. Viitattu 12.6.2020.
- Maa- ja metsätalousministeriö (2019). Suomen susikannan hoitosuunnitelma. Maa- ja metsätalousministeriön julkaisuja 2019:24, Helsinki. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-366-014-4>. Viitattu 12.6.2020.
- Peltola, Taru & Ratamáki, Outi (2018a) Moniammatillinen tiimi. Tapaustarinoita yhteistoiminnallisesta hallinnasta. CORE-blogi osoitteessa: <http://www.collaboration.fi/2018/10/08/moniammatillinen-tiimi-yhteistoiminnallisen-hallinnan-tukena-konfliktisissa-tilanteissa/>. Viitattu 12.6.2020.
- Peltola, Taru & Ratamáki, Outi (2018b) Lehmänhermoja ja tunnettyötä. Tapaustarinoita yhteistoiminnallisesta hallinnasta. CORE-blogi osoitteessa: <http://www.collaboration.fi/2018/09/07/lehmanhermot-ja-tunnetty-voorovaikutustilanteissa/>. Viitattu 12.6.2020
- Ratamáki Outi & Peltola Taru (2018) Susipuheen silmänkääntötemput ja miksi ne kannattaa paljastaa. CORE-blogi osoitteessa: <http://www.collaboration.fi/2018/11/23/susipuheen-silmankaantotempu-ja-miksi-ne-kannattaa-paljastaa/>. Viitattu 12.6.2020.
- Raisio, Harri, Jäske, Maija & Rask, Mikko (2018). Deliberaatiota, dialogia vai molempia? Saatavissa: <https://politiikasta.fi/deliberaatiota-dialogia-vai-molempia/>. Viitattu 12.6.2020.

Verkkosivut ja materiaalit

- Erätauko-sivusto. Erätauko-säätiö. Saatavissa: <https://www.eratauko.fi/>. Viitattu 29.9.2020.
- Hautakangas, Mikko; Ahva, Laura & Haara, Paula (2017). Sovittelujournalismin käsikirja. Tampere: Journalismien, viestinnän ja median tutkimuskeskus COMET. Avoimesti saatavilla verkossa: sovittejournalismi.fi. Viitattu 29.9.2020.
- Rakentavan keskustelun pelisäännöt (2017). Sitra. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/caset/rakentavan-keskustelun-pelisaannot/>. Viitattu 29.9.2020.
- Shonk, Katie. 2020. Six guidelines for "Getting to Yes", daily blog. Program on negotiation, Harvard Law School. Saatavilla: <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/six-guidelines-for-getting-to-yes/>. Viitattu 29.9.2020.
- Susikannan hoitosuunnitelman päivitys -hanke. MMM. Saatavissa: <https://mmm.fi/susikannan-hoitosuunnitelman-paivitys-hanke>. Viitattu 29.9.2020.

Liite 1. Valmistelu- ja ohjausryhmän kokoonpanot

Valmisteluryhmän jäsenissä oli edustajia seuraavista tahoista:

- puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja/jäsen maa- ja metsätalousministeriöstä
- yksi jäsen seuraavista tahoista: Luonnonvarakeskus, Suomen riistakeskus, Metsähallitus, Poliisihallitus, MTK ry, Suomen Metsästäjäliitto, Suomen luonnonsuojeluliitto, Luonto-Liitto, Paliskuntain yhdistys ja Suomen Kennelliitto

Lisäksi valmisteluryhmässä oli pysyvä asiantuntija ja sihteeri maa- ja metsätalousministeriöstä.

Ohjausryhmän jäsenissä oli edustajia seuraavista tahoista:

- puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja/jäsen maa- ja metsätalousministeriöstä
- yksi jäsen seuraavista tahoista: ympäristöministeriö, MTK ry, Suomen Metsästäjäliitto, Suomen luonnonsuojeluliitto

Lisäksi ohjausryhmässä oli kaksi pysyvää asiantuntijaa maa- ja metsätalousministeriöstä, sihteeri maa- ja metsätalousministeriöstä, kaksi pysyvää asiantuntijaa Suomen riistakeskuksesta ja pysyvä asiantuntija Luonnonvarakeskuksesta.

Valmistelun tukena oli Suomen Akatemian yhteydessä toimivan strategisen tutkimuksen neuvoston (STN) rahoittaman CORE-hankkeen asiantuntijat.

Työryhmät kuuluivat kokouksissa myös muita asiantuntijoita.

Työryhmän tehtävät kuvattiin susikannan hoitosuunnitelman päivitys -hankkeen työryhmien asettamis päätöksessä seuraavasti: valmisteluryhmän tehtävänä on arvioida voimassa olevan hoitosuunnitelman muutostarpeet ja tehdä ohjausryhmälle esityksiä uusista toimenpiteistä sekä muutoksista olemassa oleviin toimenpiteisiin. Lisäksi valmisteluryhmä voi tehdä esityksiä toimenpiteistä, joita voidaan kokeiluluonteisesti soveltaa käytäntöön jo valmistelun aikana, jotta voidaan arvioida niiden soveltuvuutta ja vaikuttavuutta ennen hoitosuunnitelman valmistumista. Ohjausryhmän tehtävänä on ohjata valmisteluryhmän työtä sekä vahvistaa maa- ja metsätalousministeriölle esitettävät muutokset hoitosuunnitelman toimenpiteisiin. Lisäksi ohjausryhmä tekee valmisteluryhmän ehdotuksesta esitykset maa- ja metsätalousministeriölle mahdollisista kokeiluluonteisista toimenpiteistä.

Liite 2. Susikannan hoitosuunnitelman päivitys -hankkeen aloitusseminaarin ohjelma ja toteutus

Aika: 28.9.2018 klo 9.30–14.30

Paikka: Työ- ja elinkeinoministeriö, Eteläesplanadi 4, 00130 Helsinki (Auditorio)

Ohjelma

9.00–9.30	Kahvit/tee ja pieni sämpylä
9.30–9.45	Tilaisuuden avaus: Jaana Husu-Kallio, kansliapäällikkö
9.45–10.00	Projektin eteneminen, tavoitteet ja MMM:n odotukset: Vesa Ruusila, erätalousyksikön päällikkö ja Sami Niemi, neuvotteleva virkamies
10.00–10.30	Osallisten ennako-odotukset: Taru Peltola ja Outi Ratamäki, CORE Toteutus: Tulokset osallistujille lähetetystä ennakkokyselystä
10.30–11.15	Näkökulmia susipolitiikkaan: Taru Peltola ja Outi Ratamäki, CORE
11.15–12.15	Lounas
12.15–14.15	Dynaaminen fasilitointi: Taru Peltola (CORE), fasilitaattorit Maija Faehnle, Sanna-Riikka Saarela ja Heli Saarikoski (SYKE) Toteutus: Pienryhmätyöskentelyn tavoitteena luoda asialista hoitosuunnitelman päivitysprosessia varten
14.15–14.30	Loppukeskustelu

Liite 3. Haastattelurunko

Susikannan hoitosuunnitelman päivityksen arviointi

Taru Peltola & Outi Ratamäki /CORE-hanke

Arviointia varten haastatellaan kaikki prosessiin osallistuneet valmistelu- ja ohjausryhmän jäsenet. Haastattelun kesto on arviolta n. 30–45 min. ja se toteutetaan skype- tai puhelinhaastatteluna. Lähetämme tässä haastattelukysymykset tutustuttavaksesi. Etukäteisvalmistautuminen nopeuttaa haastattelun kulkua ja parantaa haastattelun tulosten ja siis myös arviointityön laatua.

Haastattelukysymykset:

Aloituskysymys:

Kuvaile vapaasti susikannan hoitosuunnitelman päivitysprosessia oman kokemuksesi näkökulmasta: mitä prosessissa mielestäsi tapahtui?

Tarkentavia ja täydentäviä kysymyksiä:

Millaisin odotuksin edustamasi sidosryhmätaho lähti alunperin päivitysprosessiin mukaan? Muuttuivatko odotukset prosessin kuluessa?

Mitä tarkoituksia päivitysprosessi mielestänne palveli?

Tapahtuiko prosessin kuluessa jotakin muutoksia susipolitiikassa, millaisia?

Mitkä asiat eivät edenneet/vaativat edelleen huomiota?

Miten sudesta käytävää keskustelua voisi mielestäsi edistää, jotta löydettäisiin ratkaisuja nyt hiertäviin kysymyksiin?

Millaista palautetta sait/saitte taustaryhmiltänne? Onko palautteessa ollut jotain erityistä tai uutta, juuri tähän ajankohtaan tai prosessiin liittyvää vai onko se ollut samankaltaista

kuin aiemmin (= samanlaista kuin edellisissä päivitysprosesseissa tai samanlaista kuin taustaryhmäpalaute on yleensäkin ottaen ollut liittyen susipolitiikkaan)?

Oliko valmistelu- ja ohjausryhmien kokoonpano mielestäsi oikeanlainen? Jos ei, mikä taho puuttui? Millä tavalla valikoiduit edustamaan omaa sidosryhmääsi?

Miten kuvailisitte omaa roolianne prosessissa? Muuttuiko rooli/ajatuksenne siitä prosessin kuluessa? Haluatteko jatkossa toimia tässä roolissa ja/tai samanlaisessa prosessissa?

Miten kuvaisitte muiden sidosryhmätahojen roolia ja toimintatapaa prosessissa? Tapahduiko niissä muutoksia? (Ei koske vain valmistelu- ja ohjausryhmän kokouksia vaan koko prosessia, sis. alueelliset tilaisuudet)

Miten kuvaisitte CORE-hankkeen tutkijoiden roolia prosessissa?

Kasvoiko tai vähenikö luottamuksesi muihin sidosryhmiin prosessin aikana?

Haluatteko tuoda esille jotain muuta päivitysprosessista?

Maa- ja metsätalousministeriön julkaisuja 2020

- 1 Leader-toimintatavan arviointi – Maaseutuohjelma 2014–2020
- 2 Tenon kalastussopimuksen vaikutukset – sopimuksen toimivuuden arviointi eri osapuolten näkökulmasta
- 3 Laxregale och fiskerättigheter enligt särskilda grunder i norra Finland – nuläge och bedömning av eventuella behov av ändringar
- 4 Maa- ja metsätalousministeriön kirjanpitoyksikön tilinpäätös vuodelta 2019
- 5 Finland's National Genetic Resources Programme for Agriculture, Forestry and Fishery
- 6 Maa- ja metsätalouden vesitalouden suuntaviivat muuttuvassa ympäristössä
- 7 Susien alueellinen lumijälkilaskenta
- 8 Regional inventering av snöspår efter varg
- 9 Implementation of Finland's National Climate Change Adaptation Plan 2022 – A Mid-term Evaluation
- 10 Riktlinjer för vattenhushållningen inom jord- och skogsbruket i en föränderlig miljö
- 12 Water management guidelines for agriculture and forestry
- 13 Ihmisten saaristo - Saaristo- ja vesistöalueiden valtakunnallinen kehittämisohjelma vuosille 2020-2023
- 14 Människornas skärgård - Nationellt program för utveckling av skärgårds- och vattendragsområdena 2020-2023

Maa- ja metsätalousministeriö

Hallituskatu 3 A, Helsinki
PL 30, 00023 Valtioneuvosto
mmm.fi

ISBN: 978-952-366-377-0 PDF

ISSN: 1797-397X PDF