

**Osallistava yhteistoimintamalli
osana puuhuollon ympäristövaikutusten
arviointia**

**Arto Kariniemi
Sauli Kuitunen
Jouko Örn**

Metsätehon raportti 20
17.4.1997

Osakkaiden yhteishanke

Asiasanat: osallistava suunnittelu, osallistamisprosessi,
ympäristöjärjestelmä

Helsinki 1997

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	3
1 JOHDANTO	4
2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TOTEUTUS	5
3 OSALLISTAVAN SUUNNITTELUN YLEISPIIRTEITÄ	7
4 OSALLISTAVAN YHTEISTOIMINNAN PERUSTEET	9
4.1 Osallistavan yhteistoiminnan tavoitteet.....	9
4.2 Osallistavan yhteistoiminnan osapuolet	10
4.3 Osallistavan yhteistoiminnan toteuttaminen.....	10
4.4 Henkilöstön nykyiset valmiudet osallistavan yhteistoiminnan toteuttamiseksi	13
4.4.1 Kyselytutkimuksen tulokset	13
4.4.2 Teemahaastattelun tulokset.....	16
4.5 Osallistava yhteistoiminta ympäristöjärjestelmän osana	18
5 OSALLISTAVA YHTEISTOIMINTAMALLI	20
5.1 Osallistumisprosessi.....	20
5.2 Suunnittelu- ja päätöksentekotilanteen analysointi.....	21
5.3 Osallistamissuunnitelman laadinta	24
5.4 Sidosryhmien näkemysten huomioonottaminen valuilla menettelytavoilla.....	28
5.5 Osallistumisprosessista saadun informaation käsittely.....	28
6 LOPPUTARKASTELU	29
LÄHDEKIRJALLISUUS	30
LIITTEET 1 - 5	

TIIVISTELMÄ

Yhteiskunnan moniarvoistuesssa metsien käyttöön ja hoitoon liittyvät arvot ja tavoitteet ovat lisääntyneet. Ympäristöongelmien ja -vaikutusten moniulotteisuus, laaja-alainen kohdentuminen ja voimakas arvo- ja intressisidonnaisuus aiheuttavat tarpeen myös laajemman, yhteiskunnallisen näkökulman huomioonottamiselle. Puuhuolto-organisaation sidosryhmillä voi olla hyvin erilainen käsitys ympäristön tilasta, ympäristövaikutusten merkittävydestä, yrityksen toiminnan hyväksyttävyydestä sekä ympäristöhoitoon liittyvistä keinoista ja päämääristä.

Ympäristövaikutusten arvioinnissa puuhuolto-organisaation ei ole ympäristöön liittyvän tietämyksen epätäsmällisyyden sekä arvosidonnaisuuden vuoksi perusteltua turvautua pelkästään luonnontieteellisen tiedon lisäämiseen.

Puuhuolto-organisaatioiden ympäristövaikutusten arviointia kehitettäessä ja toiminnan ympäristönäkökohtia kartoitettaessa tulisi ottaa huomioon myös sidosryhmien ympäristöön liittyvien näkemysten ja tarpeiden merkitys yrityksen toiminnalle. Sidoryhmien näkemysten huomioonottaminen on perusteltua, jos se vähentää toimintaan kohdistuvia riskejä sekä auttaa havaitsemaan uusia päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä.

Osallistavassa yhteistoiminnassa yritys tarjoaa tietoisesti eri sidoryhmille kohtuullisen osallistumismahdollisuuden. Tällöin sidoryhmät voivat vapaaehtoisesti osallistua itseään koskevien tai elinympäristöönsä vaikuttavien toimenpiteiden tai suunnitelmien käsittelyyn ja päätöksentekoon prosessin eri vaiheissa.

Tutkimuksessa kehitettiin osallistava yhteistoimintamalli, joka toimii osana puuhuolto-organisaation ympäristöjärjestelmää. Mallin laatimisessa käytettiin apuna teemahaastatteluja ja lomakekyselyä. Osallistavan yhteistoiminnan katsottiin haastattelujen perusteella soveltuvan parhaiten puuhuollon ympäristöjärjestelmissä ympäristövaikutusten arvioinnin sekä seurannan yhteyteen.

Yhteistoiminta sidoryhmien kanssa auttaa osaltaan ympäristöpolitiikan sekä ympäristöohjelman jatkuvassa kehittämisessä ja ympäristöindikaattoreiden oikeellisuuden seurannassa sekä kehittämisessä. Kyseessä on jatkuva prosessi, jossa puuhuolto-organisaation ympäristönäkökohtien tunnistamista ja ympäristövaikutusten arviointia kehitetään siten, että sen tulokset ovat hyväksyttävissä myös yrityksen ulkopuolella.

1 JOHDANTO

Yhteiskunnan moniarvoistuesssa metsien käyttöön ja hoitoon liittyvät arvot ja tavoitteet ovat lisääntyneet. Eri sidosryhmät haluavat vaikuttaa tärkeiksi katsomiinsa puuhuolto-organisaatioiden ympäristönhoidon tasoa koskeviin kysymyksiin.

Puuhuolto-organisaatiot ovat pitäneet yhteyttä sidosryhmiinsä pääasiassa perinteisiä tiedottamismenettelyjä käyttäen. Kaikille sidosryhmille tämä ei riitä, vaan ne haluavat nykyistä paremmin tuoda julki ympäristöön kohdistuvia tarpeitaan, arvojaan ja intressejään. Puuhuolto-organisaatioilla ei ole ollut vakiintuneita kanavia ja menettelytapoja, joilla sidosryhmien näkemyksiä olisi pystytty ottamaan huomioon. Tämän seurauksena eturistiriidat ovat johtaneet usein konflikteihin.

Puuhuollon ympäristönäkökohtien tunnistamisessa ja ympäristövaikutusten arvioinnissa on yleisluontoisena ongelmana tietämyksen epätäsmällisyys. Yritys voi tukeutua ympäristövaikutusten merkittävyyden arvioinnissa ympäristöohjeidensa kriteereihin, jotka perustuvat saatavissa olevaan tutkimustietoon ja käytännön kokemukseen. Ympäristöongelmien ja -vaikutusten moniulotteisuus, laaja-alainen kohdentuminen sekä voimakas arvo- ja intressisidonnaisuus aiheuttavat tarpeen myös laajemman, yhteiskunnallisen näkökulman huomioonottamiselle.

Osa ympäristövaikutuksista voidaan jo pelkän luonnontieteellisen tiedon pohjalta priorisoida muita merkittävämmiksi. Kuitenkin on olemassa runsaasti ympäristövaikutuksia, joiden keskinäistä merkittävyysjärjestystä ei pystytä yksiselitteisesti arvioimaan luonnontieteellisen tiedon pohjalta. Ympäristöön ja ympäristövaikutuksiin liittyvä tieto on siis aina jossain määrin arvosidonnaista. Eri sidosryhmät kokevat ja priorisoivat ympäristön tilaa ja toiminnan aiheuttamia ympäristövaikutuksia omien arvojensa ja tavoitteidensa pohjalta. Käsite hyvä ympäristö on jokaiselle erilainen.

Sidosryhmien näkemysten huomioonottaminen yrityksen ympäristövaikutusten arvioinnissa on perusteltua, jos se vähentää toimintaan kohdistuvia riskejä ja auttaa havaitsemaan uusia päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä. Puuhuolto-organisaatioiden henkilöstön asennoitumisesta ja valmiuksista osallistavan yhteistoiminnan toteuttamiseksi ympäristövaikutusten arvioinnissa ei ole järjestelmällisesti koottua tietoa, jota voitaisiin käyttää hyväksi yrityksen toiminnan ohjaamisessa. Tämän vuoksi sidosryhmien osallistamisen merkitys yritykselle olisi syytä selvittää.

Osallistavan yhteistoiminnan avulla pyritään tukemaan puuhuolto-organisaation henkilöstön päätöksentekoa ja vähentämään ympäristöön kohdistuvia epävarmuustekijöitä välittämällä tietoa sidosryhmien ympäristöasenteista ja arvoista yrityksen käyttöön sekä tuottamalla monipuolista ympäristötietoa johdon päätöksenteon tueksi. Osallistava yhteistoiminta on kytkettävissä osaksi ympäristöjärjestelmää.

Yhteistoiminta sidosryhmien kanssa auttaa osaltaan ympäristöpolitiikan ja ympäristöohjelman jatkuvassa kehittämisessä sekä ympäristöindikaattoreiden oikeellisuuden seurannassa ja kehittämisessä. Kyseessä on jatkuva prosessi, jossa puuhuolto-organisaation ympäristönäkökohtien tunnistamista ja ympäristövaikutusten arviointia kehitetään siten, että sen tulokset ovat hyväksyttävissä myös yrityksen ulkopuolella.

Metsäteho Oy:n laatiman puuhuollon ympäristöjärjestelmämallin tueksi laadittiin Puuhuollon ympäristövaikutusten arviointi -projektiin liittyen ympäristövaikutusten arvioinnin osallistava yhteistoimintamalli. Mallin kehittämiseksi kerättiin tietoa puuhuolto-organisaatioiden henkilöstön asennoitumisesta osallistavaan yhteistoimintaan ja osallistavan yhteistoiminnan kytkentämahdollisuuksista osaksi ympäristöjärjestelmää.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TOTEUTUS

Tutkimus selvitti ne sidosryhmien osallistamisen tasot ja tavat, joilla puuhuolto-organisaatiot kokevat osallistamisen mahdolliseksi ja liiketoimintaan sopivaksi.

Puuhuolto-organisaatioiden henkilöstön asennoitumista ja valmiuksia sidosryhmien osallistamiseen puuhuollon ympäristövaikutusten arvioinnissa selvitettiin. Lisäksi selvitettiin niitä mahdollisuuksia ja menettelytapoja, joilla osallistavaa yhteistoimintaa voidaan toteuttaa eri tasoilla ja eri vaiheissa ISO 14 000 -ympäristöjärjestelmästandardin mukaisessa ympäristöjärjestelmässä. Lopputuloksena kuvataan osallistava yhteistoimintamalli.

Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

1. Missä tilanteissa puuhuolto-organisaatiot näkevät osallistamisen kannattavaksi ja mitä tavoitteita ne osallistamiselle asettavat?
2. Mitkä sidosryhmät tulee ottaa osallistamisprosessiin mukaan ja millä kriteereillä ne valitaan?

3. Mille ympäristöjärjestelmän tasoille osallistaminen on kannattavaa kytkeä?
4. Mitkä ovat osallistamismenetelmien valintaan vaikuttavat tekijät ja millä perusteilla valinta tulisi suorittaa?
5. Millaiset osallistamisvalmiudet puuhuolto-organisaatioilla on ja mitkä ovat niiden kehittämistarpeet?

Lomakekyselyn avulla muodostettiin kuva puuhuolto-organisaatioiden henkilöstön asennoitumisesta osallistavaan yhteistoimintaan sekä sen toteuttamiseen liittyvistä koulutus- ja resurssitarpeista. Kyselyn tarkoituksena oli tukea osallistavan yhteistoimintamallin laatimisen lisäksi myös yrityksen omien osallistamisjärjestelyjen kehitystyötä sekä resurssitarpeiden arviointia. Teemahaastatteluissa kartoitettiin osallistavan yhteistoiminnan yleistä soveltuvuutta ISO 14 000 -standardin mukaiseen ympäristöjärjestelmään. Lisäksi pyrittiin selvittämään ne keskeiset ympäristöjärjestelmän tasot, joihin osallistavan yhteistoiminnan nähtiin soveltuvan.

Teoreettisen tarkastelun, lomakekyselyn ja teemahaastattelujen perusteella rakennettiin osallistava yhteistoimintamalli puuhuolto-organisaatioiden osallistamisjärjestelyjen kehittämisen tueksi.

Lomakekyselyn teema-alueet muodostettiin osallistavan suunnittelun suunnitteluteoreettisten tekijöiden sekä alan kirjallisuuden avulla. Kyselylomake on esitetty liitteessä 1. Teemahaastattelun kohdeorganisaatiot olivat samat kuin lomakekyselyssä, mutta haastattelut suunnattiin johdon ympäristöasiantuntijoille.

Kyselyn piiriin kuuluivat UPM-Kymmene Oy, Enso Oy, Metsäliitto Osuuskunta sekä Metsähallitus. Lomakekyselyn kohderyhmän muodosti ympäristöasioista vastaava henkilöstö kohdeyritysten hankinta-alueissa ja -piireissä. Kyselyn perusjoukkoon kuului 132 henkilöä. Kysely toteutettiin syys-lokakuussa 1996.

Vastattuja lomakkeita palautettiin 68 kappaletta, joista jouduttiin puutteellisina hylkäämään kaksi. Vastausprosentti oli 50. Yrityskohteisissa vastausprosentteissa ei ollut merkittävää eroa lukuunottamatta Metsähallitusta, jonka vastausprosentti jäi huomattavasti muita alhaisemmaksi. Syynä tähän saattoi olla se, että Metsähallituksessa on jo aiemmin suoritettu vastaavanlaisia kyselyitä. Lomaketutkimuksen sisältämät teema-alueet olivat seuraavat:

1. Yleisen asennoitumisen selvittämisellä pyrittiin muodostamaan kuva siitä, miten henkilöstö suhtautuu yleisellä tasolla osallistavan yhteistoiminnan toteuttamiskelpoisuuteen sekä kuinka tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen ollaan.
2. Osallistavan yhteistoiminnan hyödyt ja haitat -osioissa selvitettiin niitä etu- ja haitatekijöitä, joita nykyistä järjestelmällisemmällä sidosryhmäyhteistyöllä mahdollisesti olisi yritykselle.
3. Resurssit-osiossa selvitettiin yrityksen nykyisten resurssien riittävyyttä nykyistä intensiivisemmän sidosryhmäyhteistyön toteuttamiseksi.

4. Tavoitteet-osiossa selvitettiin, kuinka tärkeäksi osallistavan yhteistoiminnan eri tavoitteet koettiin vastaajien keskuudessa.
5. Osallistamisen menettelytavat -osiossa kartoitettiin, mitkä menettelytavat nähtiin soveliaiksi sidosryhmäyhteistyön toteuttamiseksi. Menettelytavat-osion voi katsoa syventävän henkilöstön yleisestä asennoitumisesta saatavaa kuvaa.
6. Osallistamisen tilanteet -osio kartoitti niitä tilanteita, joissa henkilöstö koki nykyistä järjestelmällisemmän sidosryhmäyhteistyön tarpeelliseksi.
7. Koulutustarpeet-osio selvitti, kuinka suuria sekä millä tieto- ja taitoalueilla koulutustarpeet ovat, jos yritys alkaa harjoittaa nykyistä intensiivisempää sidosryhmäyhteistyötä.

Koko aineistosta laskettujen keskiarvojen perusteella vastannut henkilö oli keskimäärin 46 vuotias mies (98 % vastaajista), joka käyttää ympäristötehtävien hoitamiseen keskimäärin 24 % työajasta ja on toiminut nykyisessä tai sitä vastaavassa tehtävässä 12 vuotta.

Vastanneista henkilöistä 98 % koki tekevänsä ympäristöön vaikuttavia päätöksiä. Vastanneista 30 % koki joutuneensa viimeisen vuoden sisällä konfliktiin sidosryhmien kanssa. Henkilöistä 69 % oli osallistunut joko työnsä puolesta tai työn ulkopuolella toimintaan, jossa sidosryhmien mielipiteitä on otettu järjestelmällisesti huomioon.

Teemahaastattelut kohdennettiin yrityksissä ympäristöpäällikötasolle. Tavoitteena oli selvittää syvällisemmin ympäristöasioista kohdeyrityksissä vastaavan henkilöstön asennoitumista osallistavaan yhteistoimintaan. Lisäksi haastatteluilla hankittiin tietoa siitä, mille ympäristöjärjestelmän tasolle ja vaiheisiin sidosryhmien osallistaminen mahdollisesti soveltuu sekä millaiset sidosryhmäyhteistyön menettelytavat koettiin sopiviksi kullakin ympäristöjärjestelmän tasolla. Teemahaastattelussa haastateltavat kertoivat omin sanoin teema-alueisiin liittyvistä näkemyksistään. Teemahaastattelun runkolomakkeet on esitetty liitteessä 2.

3 OSALLISTAVAN SUUNNITTELUN YLEISPIIRTEITÄ

Osallistava suunnittelu ei ole muodostanut mitään selkeää ja yhtenäistä teoreettista koulukuntaa. Osallistavaa suunnittelua onkin toteutettu usein hyvin käytännönläheisellä tasolla puuttumatta juurikaan sen teoreettisiin taustatekijöihin. Eri suunnitteluteorioissa on

kuitenkin havaittavissa selkeitä tyyppiä, jotka tukevat ja korostavat osallistumisen roolia suunnittelussa. Suunnitteluteoreettisesti osallistava yhteistoimintamalli pohjautuu transaktiivisen sekä kriittisen suunnitteluteorian näkemysten pohjalle.

Suunnittelu ja sen sisältö sekä tehtävät on määritelty lukuisilla eri tavoilla. Tutkimuksessa suunnittelun käsitetään olevan harkitsevaa, sosiaalista ja yhteiskunnallista yritykseen kytkeytyvää toimintaa, jolla kehitetään tulevien toimien optimaalinen strategia. Tavoitteena on saavuttaa halutut päämäärät ja ratkaista esilletulevat ongelmat.

Osallistavassa suunnittelussa yritys tarjoaa tietoisesti eri sidosryhmille kohtuullisen osallistumismahdollisuuden. Tällöin sidosryhmät voivat vapaaehtoisesti osallistua itseään koskevaan tai elinympäristöönsä vaikuttavaan toimenpiteiden tai suunnitelmien käsittelyyn ja päätöksentekoon prosessin eri vaiheissa.

Tietoisesti tarjottu merkitsee sitä, että osallistamisen järjestäminen pohjautuu aina harkintaan. Jos tavoitellut päämäärät voidaan saavuttaa ilman osallistamista, sen käytöstä voidaan pidättäytyä. Kun sidosryhmillä on tarvetta ja halua osallistua, osallistumisen tulisi olla ainakin jossain muodossa mahdollista.

Osallistuminen on aina vapaaehtoisuuteen pohjautuvaa. Yritys tarjoaa sidosryhmille mahdollisuuden osallistua, mutta päätös osallistumisesta on aina sidosryhmillä itsellään. Jokaisessa erillisessä osallistamisprosessissa käsitellään ainoastaan niitä asioita, joiden vuoksi se on aloitettu.

Yleisellä toiminnan tasolla yrityksen tulee kyetä toimimaan siten, että sidosryhmien ja yrityksen välille syntyy luottamus. Tätä luottamusta ei pystytä rakentamaan pelkästään pinnalliseen informaationvaihtoon perustuvilla suhteilla, vaan yrityksen tulee päästä tiiviimpään yhteistyöhön sidosryhmiensä kanssa.

Osallistamisprosessin tulee tukea molemminpuolista oppimista ja tarjota kaikille osapuolille mahdollisuus kehittää omaa tietämystään. Oppimiseen liittyy myös muiden näkökantojen olemassaolon oikeutuksen hyväksyminen.

Laaja-alainen tietämys yhteiskunnassa vallitsevista arvoista ja näkemyksistä sekä yrityksen toiminnan ympäristövaikutuksista ja niiden kohdentumisesta ympäröivään yhteiskuntaan mahdollistaa yrityksen toiminnan rationaalisuuden lisääntymisen. Tällöin voidaan siirtyä teknistä ja luonnontieteellistä tietoa korostavasta rationaalisuudesta laajempaan rationaalisuuskäsitykseen, joka ottaa huomioon arvot osana rationaalista toimintaa.

4 OSALLISTAVAN TOIMINTAMALLIN PERUSTEET

Tässä luvussa osallistavan suunnittelun teoria sovelletaan puuhuolto-organisaation toimintaympäristöön. Soveltamisessa korostetaan yhteistoiminnan merkitystä, ja se perustuu ympäristöjärjestelmän toimintamalliin.

4.1 Osallistavan yhteistoiminnan tavoitteet

Osallistavalle yhteistoiminnalle asetettavat tavoitteet voidaan ryhmitellä seuraavan neljän tarkastelunäkökulman mukaisesti:

1. Yleiset osallistamiselle asetettavat teoreettiset tavoitteet

Osallistavan yhteistoiminnan tavoitteena on välittää kansalaisille ja eri sidosryhmille tietoa heihin vaikuttavista toimenpiteistä. Informoinnin kautta sidosryhmien tietous päätöksentekotilanteesta, vaihtoehdoista ja niiden vaikutuksista lisääntyy. Lisäksi on tarpeellista saada tietoa sidosryhmien suhtautumisesta heidän ympäristössään tapahtuviin toimenpiteisiin ja suunnitelmiin. Yleisenä tavoitteena voidaan pitää myös vastaamista yhteiskunnallisen kehityksen osallistumismahdollisuuksia yhä enemmän painottavaan suuntaukseen.

2. Osallistamista käyttävän yrityksen sille asettamat tavoitteet

Yrityksen tavoitteena on laajan hyväksynnän saavuttaminen sen toiminnalle sekä mahdollisuus vähentää ja ehkäistä konflikteja sidosryhmien kanssa. Puuhuolto-organisaatioiden toiminnan ympäristövaikutukset muodostavat niin laajalle yhteiskuntaan ulottuvan vaikutusverkoston, ettei yksinomaan yrityksen sisäiseen toimintaan pohjautuva ympäristövaikutusten arviointi ole yrityksen kannalta välttämättä mielekäs. Kun sidosryhmien tietous päätöksenteosta, toiminnan rajoituksista, erilaisista käytännön vaihtoehdoista ja niiden vaikutuksista lisääntyy, tietämättömyydestä ja virheellisistä käsityksistä johtuvat konfliktit vähenevät.

Yritys voi myös parantaa päätöksenteon pohjana olevan informaation laatua ja tehostaa päätöksenteon tehokkuutta tuomalla uusia vaihtoehtoja, näkemyksiä, ideoita ja tietoja päätöksentekoon ja suunnitteluun. Toiminnan ympäristövaikutusten arvioinnissa ja seurannassa tämä näkökohta korostuu, sillä yrityksen oma seurantajärjestelmä ei yleensä voi jo pelkistä kustannussyistä olla täysin kattava. Sidosryhmien tarpeiden ja näkemysten tehokas välittyminen yritykselle auttaa osaltaan toiminnan ohjaamista muuttuvassa ympäristössä.

3. Yksittäisessä tapauksessa sitä käyttävän henkilöstön sille asettamat tavoitteet

Osallistamista tapauskohtaisesti toteuttavan henkilöstön tavoitteina voidaan edellisten lisäksi pitää määräysten noudattamista, parempien suhteiden luomista sekä työn helpottamista ja menestyksellistä toteuttamista. Tavoitteena on myös oman tietämyksen kehittäminen sekä rakentava yhteistyö sidosryhmien kanssa.

4. Osallistettavan sidosryhmän sille asettamat tavoitteet.

Sidosryhmien tavoitteita voivat olla halu valvoa omia etuja ja vaikuttaa niihin sekä yleinen kiinnostus asiaan. Tavoitteena voi myös olla omien tarpeiden ja näkemysten välittäminen tehokkaammin yritykselle. Tavoitteena voi myös olla halu auttaa parempien päätösten tekemisessä ja rakentava yhteistyö.

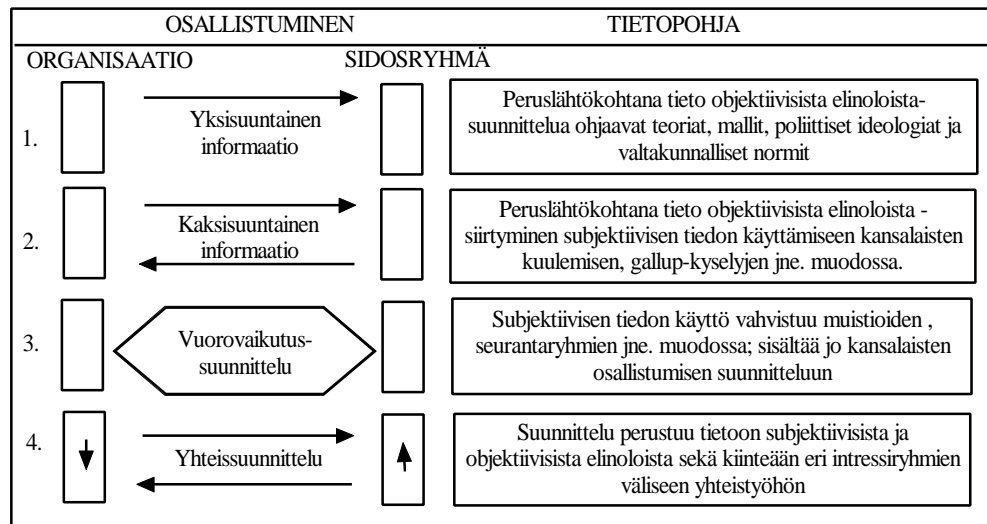
4.2 Osallistavan yhteistoiminnan osapuolet

Osallistavaan yhteistoimintamalliin liittyvä ympäristövaikutusten arvioinnin sidosryhmämalli on esitetty Metsätehon raportissa 21, 18.4.1997.

Sidosryhmät eivät useinkaan ole pysyviä, intresseiltään ja arvoiltaan yhtenäisiä ryhmittymiä, vaan jokainen hanke, suunnitelma tai toimenpide koskettaa aina eri tavalla ja vaiheissa eri sidosryhmiä. Tämä johtaa siihen, että sidosryhmiä ei välttämättä kannata luokitella selkeästi erilaisiksi kiinteiksi ryhmiksi. Kiinteä luokittelu ja vastakkainasettelu saattaa vahvistaa osallistamisen osapuolten välisiä ennakkoluuloja ja siten heikentää osallistamisen mahdollisuutta sovitella eri näkemyksiä yhteen.

4.3 Osallistavan yhteistoiminnan toteuttaminen

Osallistamisen tasot voidaan luokitella sen mukaan, miten voimakasta sidosryhmien ja yrityksen välinen kanssakäyminen on ja miten vaikuttavaa osallistuminen on lopullisen päätöksenteon kannalta. Osallistamisen vaikuttavuus voi liittyä niin osallistamisen vaikutukseen itse lopulliseen päätökseen kuin myös osapuolten väliseen oppimis- ja ymmärtämisprosessiin. Osallistaminen voi siis olla vaikuttavaa, vaikkei sillä olisi suoranaista vaikutusta yksittäiseen päätökseen (kuva 1).



Kuva 1. Osallistamisen tasot informaation suunnan ja sidosryhmien tietopohjan hyväksikäyttämisen perusteella luokiteltuina.

Yksisuuntainen tiedottaminen on olennainen osa kaikessa suunnittelussa ja sidosryhmien huomioonottamisessa. Tällöin yritys tarjoaa sidosryhmille tietoa tavoitteistaan ja toiminnastaan, muttei koe tarpeelliseksi kuulla sidosryhmien mielipiteitä. Yrityksen suunnittelu ja päätöksenteko pohjautuvat tietoon objektiivisista elinolosuhteista. Suunnittelua ja päätöksentekoa ohjaavat erilaiset teoriat, mallit sekä suunnittelijan ja suunnitteluorganisaation arvot ja näkemykset. Alemman tasoisten tiedottamis- ja tiedonhankintamenetelmien ei voi vielä katsoa edustavan varsinaista osallistavaa yhteistoimintaa. Kuitenkin ne luovat edellytyksiä korkeamman tasoiselle osallistamiselle.

Informaationvaihdossa myös sidosryhmät voivat jakaa yritykselle informaatiota mielipiteistään ja tavoitteistaan. Subjektiivisen tiedon hyväksikäyttäminen tulee mukaan esim. kyselyjen ja kuulemis-tilaisuuksien muodossa. Yritys ei kuitenkaan sitoudu ottamaan näkemyksiä huomioon lopullisessa päätöksenteossa, ja suunnittelua ohjaa edelleen objektiivinen tieto.

Sidosryhmien todellinen osallistuminen voi tapahtua vasta vuorovaikutussuunnittelun ja yhteissuunnittelun tasoilla. Tällöin sidosryhmillä on mahdollisuus osallistua suoraan suunnittelutyöhön ja esittää omia näkemyksiään, tavoitteitaan ja vaihtoehtojaan sekä neuvotella ja keskustella näistä muiden sidosryhmien ja yrityksen kanssa. Osallistamisen menettelytapoina ovat erilaiset neuvottelu- ja keskustelutason menetelmät. Objektiivisen tiedon rinnalle tulee osallistuvien sidosryhmien subjektiivisen, arvoihin ja tarpeisiin liittyvän tiedon hyväksyminen ja hyväksikäyttäminen toiminnassa ja päätöksenteossa.

Sidosryhmien osallistumista ei tulisi rajata liian tiukasti, muuten saatetaan kylvää jo valmiiksi konfliktin siemenet ja yritystä kohtaan tunnettu luottamus saattaa heiketä myös osallistuvien sidosryhmien piirissä. Jos osallistumista rajataan, tulee se tehdä avoimesti ja perustelut esittäen.

Eri osallistamismenetelmien valinta pohjautuu niihin tavoitteisiin, joita osallistamiselle asetetaan sekä siihen, kuinka voimakasta ja vaikuttavaa osallistamista kullakin tasolla ja tilanteessa tavoitellaan. Yhtä ainoaa oikeaa menettelytapaa osallistamisen järjestämiseksi ei ole olemassa, vaan sopivien menetelmien käyttö riippuu aina kustakin suunnittelu- ja päätöksentekotilanteesta ja sen asettamista vaatimuksista.

Osallistamisprosessissa mukana olleiden sidosryhmien tulee saada tietoa siitä, miten heidän näkemyksensä on otettu huomioon lopullisessa päätöksenteossa. Tämä antaa sidosryhmille mahdollisuuden arvioida osallistamisen vaikuttavuutta ja tarjoaa myös mahdollisuuden oppia ymmärtämään muiden sidosryhmien ja yrityksen näkemyksiä ja intressejä.

Henkilöstön tulisi kokea sidosryhmien näkemysten huomioonottaminen mahdollisuutena eikä uhkana. Sidosryhmien näkemykset tulisi myös kyetä välittämään yrityksessä oikeille henkilöille. Sidosryhmille on osattava antaa selkeää tietoa siitä, minkä kanavien kautta he voivat välittää näkemyksiään yritykselle.

Osallistamisjärjestelyt vaativat taloudellisia panoksia, joiden tuottoa on vaikea arvioida markkamääräisesti, sillä toiminnan hyödyt realisoituvat pitkän ajan kuluessa. Osallistavaa yhteistoimintaa käynnistettäessä henkilöstön koulutus sekä riittävän tukimateriaalin hankkiminen ja laadinta vaativat yleensä huomattavia taloudellisia resursseja.

Osallistumistilaisuuksien suunnittelu ja toteuttaminen vaativat toteuttavilta henkilöiltä erilaisia kokous-, ryhmätyöskentely-, neuvottelu- ja esiintymistaitoja sekä käytettävien osallistamisen menettelytapojen vankkaa tuntemista. Osallistamisen menettelytapojen opettelemiseen ei ole oikoteitä, vaan riittävään perustietoon pohjautuva käytännön kokemus on paras opettaja. Osallistamisen toteuttajiksi tulee valita siihen soveltuvia henkilöitä.

Osallistamisen mielekkyys perustuu siihen, että molemmat osapuolet kokevat hyötyvänsä osallistumisesta. Jos joku osapuoli on esimerkiksi vakaasti sitä mieltä, ettei Suomessa tulisi lainkaan harjoittaa metsätaloutta, niin osallistamisella tuskin voidaan saavuttaa kummankaan osapuolen kannalta etua eikä sitä kannata näin ollen järjestää.

4.4 Henkilöstön nykyiset valmiudet osallistavan yhteistoiminnan toteuttamiseksi

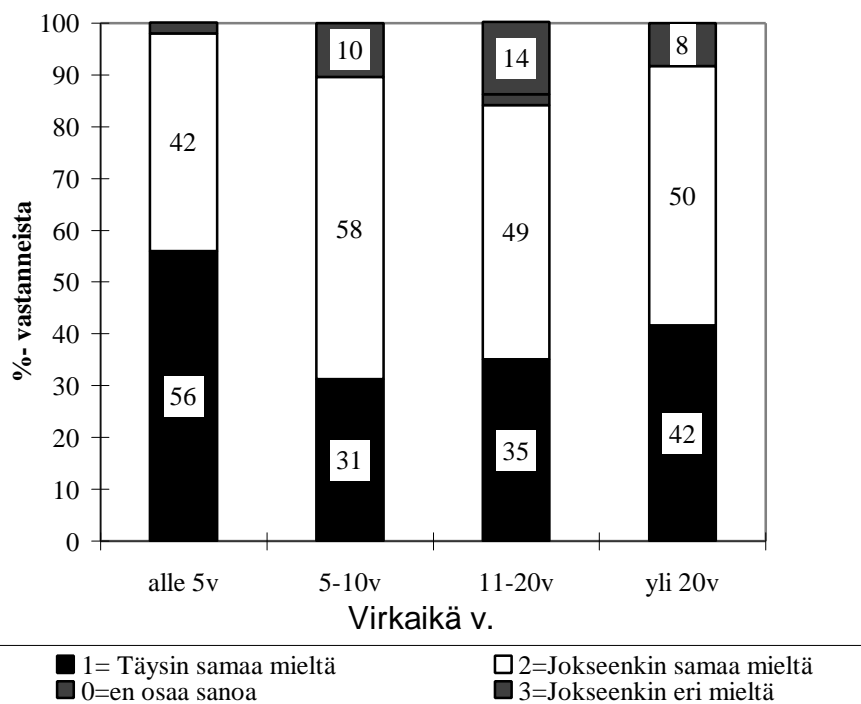
4.4.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Yleisen asennoitumisen mittaamisella muodostettiin käsitys siitä, kuinka tärkeäksi osallistava yhteistoiminta koettiin puuhuolto-organisaatioiden henkilöstön keskuudessa ja kuinka tyytyväisiä nykytilanteeseen ollaan.

Vastaajista 97 % koki yrityksen kannalta tärkeäksi ottaa huomioon sidosryhmien näkemykset toiminnan aiheuttamista ympäristövaikutuksista. Vastaajista 17 % oli täysin tyytyväisiä ja 71 % jokseenkin tyytyväisiä sidosryhmien näkemysten ja tiedontarpeiden huomioonottamisen nykyiseen tasoon. Vastaajista 82 % katsoi järjestelmällisellä yhteistyöllä sidosryhmien kanssa saavutettavan etuja verrattuna nykyisiin toimintamalleihin. Etenkin konfliktitilanteisiin joutuneen henkilöstön asennoituminen on selvemmin painottunut osallistamisen tarjoamien hyötyjen kannalle. Tämä selittynee sillä, että konfliktit katsotaan niin työläiksi, että niiden välttäminen ja ennaltaehkäisy korvaa niihin käytetyn vaivannäön.

Henkilöstön yleinen asennoituminen järjestelmälliseen sidosryhmäyhteistyöhön oli huomattavan myönteistä (kuva 2). Selvästi myönteisimmin sidosryhmäyhteistyöhön suhtautui virkaiältään alle 5-vuotias henkilöstö. Myös nykyistä toimenkuvaa vastaavassa työtehtävässä yli 20 vuotta toimineet suhtautuivat hieman muita myönteisemmin.

Järjestelmällisen sidosryhmäyhteistyön katsottiin lisäävän yrityksen tietoja toiminnan ympäristövaikutuksista sekä luottamusta yrityksen toimintaa kohtaan. Lisäksi järjestelmällisen sidosryhmäyhteistyön katsottiin parantavan yrityksen ympäristönhoidon tasoa sekä vähentävän väärinkäsityksistä tai tiedonpuutteesta johtuvia konflikteja. Erityisesti Metsähallituksen henkilöstö korosti sidosryhmien luottamuksen lisääntymistä toimintaa kohtaan. Kyselyyn vastanneet katsoivat oman asiantuntijanäkemyksensä puuhuollon ympäristövaikutuksista olevan yleensä perustellumman kuin sidosryhmien näkemysten.



1a Organisaatiosi tulee ottaa toiminnassaan huomioon asiaankuuluvien sidosryhmien näkemykset toimintanne ympäristövaikutuksista.

10b Organisaatiosi tulisi kyetä ottamaan huomioon toiminnassaan sidosryhmien arvot ja asenteet siitä, mitkä toimintanne ympäristövaikutukset he kokevat tärkeiksi omalta kannaltaan.

11c Järjestelmällisellä yhteistyöllä asiaankuuluvien sidosryhmien kanssa saavutetaan merkittävää etua organisaatiosi toiminnalle verrattuna nykyisiin toimintamalleihin.

Kuva 2. Yleinen asennoituminen järjestelmälliseen sidosryhmien näkemysten huomioonottamiseen toiminnan ympäristövaikutusten arvioinnissa virkaiän mukaan (yhteenlaskettu keskiarvo kysymyksistä 1a, 10b ja 11c).

Vastanneista 65 % katsoi sidosryhmäyhteistyön ympäristövaikutusten arvioinnissa lisäävän henkilöstön työmäärää ja 72 % ympäristövaikutusten arviointiin kuluvaan aikaan. Vaikka sekä työajan että -määrän katsottiin lisääntyvän, niin kustannusten lisääntymisestä mielipiteet jakautuivat jokseenkin tasan.

Noin 80 % kyselyyn vastanneista katsoi yrityksellä olevan riittävät taloudelliset resurssit järjestelmällisen sidosryhmäyhteistyön toteuttamiseen. Tiedolliset resurssit olivat nykyisellään riittävät 2/3:n mielestä. Mielipiteet yrityksen henkilöresurssien riittävydestä jakautuivat selkeimmin kahtia. Osallistamisen järjestämisen katsottiin lisäävän koulutustarpeita. Metsähallituksessa osallistavan yhteistoiminnan kustannusvaikutukset katsottiin huomattavasti suuremmiksi kuin metsäteollisuuden organisaatioissa. Tähän saattavat vaikuttaa Metsähallituksen omakohtaiset kokemukset käytännön osallistamisen järjestämisestä sekä sen vaatimista resursseista.

Alle 5 vuoden työkokemuksen omaavat kokevat yrityksen henkilö- ja tiedolliset resurssit riittämättömiksi. Virkaiän noustessa koetaan yrityksen tiedollisten ja henkilöstöresurssien olevan jokseenkin riittäviä. Taloudelliset resurssit koettiin jokseenkin riittäviksi virkaiästä riippumatta.

Kaikkia kyselyssä esitettyjä sidosryhmäyhteistyön tavoitteita pidettiin joko tärkeinä tai melko tärkeinä. Vastanneista 92 % koki konfliktien vähentämisen yrityksen ja sidosryhmien välillä erittäin tai melko tärkeäksi tavoitteeksi ja 95 % sidosryhmien huomioonottamisen jo toiminnan suunnitteluvaiheessa erittäin tai melko tärkeäksi. Vastanneista 94 % katsoi tiedon välittämisen sidosryhmille yrityksen tulevista toimenpiteistä erittäin tai melko tärkeäksi tavoitteeksi.

Sidosryhmien näkemysten huomioonottaminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa koettiin yleisesti tärkeäksi. Kahdeksan vastaajaa kymmenestä katsoi sidosryhmäyhteistyöllä saatavan myös uusia ideoita ja vaihtoehtoja suunnitteluun. Yhdeksän kymmenestä katsoi sen nostavan yrityksen ympäristötiedon määrää ja laatua.

Yleisesti ottaen kaikkien osallistavan yhteistoiminnan menettelytapojen katsottiin olevan tarpeellisia sidosryhmien kytkennässä yrityksen ympäristövaikutusten arviointiin ja toiminnan suunnitteluun (kuva 3).

Tiedottaminen ja neuvottelu katsottiin hieman muita soveltuvammiksi menettelytavoiksi.

Hankinta-alueen tasolla korostui neuvottelu muita merkittävämmäksi yhteistyömenetelmäksi, mutta esim. haastattelujen ja kyselyjen ei katsottu soveltuvan kovin hyvin. Konfliktitilanteessa ollut henkilöstö ei pitänyt tiedonhankinta- ja keskustelutasoisia menettelytapoja yhtä käyttökelpoisina kuin tiedottamista ja neuvottelua. Virkaiältään alle 10-vuotias henkilöstö katsoi ylipäätään kaikkien menetelmien olevan käyttökelpoisempia kuin virkaiältään vanhempi henkilöstö (11 - 20 v).

Millä keinoilla eri sidosryhmät tulisi mielestäsi kytkeä organisaatiosi ympäristövaikutusten arviointiin ja toiminnan suunnitteluun ? Arvioi seuraavien menettelytapojen käyttökelpoisuutta.		Aluetaso	Piiritaso	Konfliktissa olleet		Ei konflikteja
				Konfliktissa olleet	Ei konflikteja	
Mielipideväittäjä						
29f	Tiedottaminen (esim. ilmoitukset tiedotusvälineissä, tiedotustilaisuudet).	2.0 2	1.9 2	2.1 2	1.9 2	
30f	Tiedonhankinta (esim. haastattelut ja kyselyt).	2.4 2	2.1 2	2.5 3	2.0 2	
31f	Keskustelu (esim. julkiset keskustelutilaisuudet ja vastaanotot).	2.1 2	2.2 2	2.3 2	2.1 2	
32f	Neuvottelu (esim. yhteissuunnitteluryhmät ja neuvottelukunnat).	1.6 2	1.9 2	1.9 2	1.8 2	

n=12 n=53 n=21 n=44

Kuva 3. Sidosryhmäyhteistyön menettelytapojen soveltuvuus taustatekijöiden mukaan luokiteltuna. Vastausten mediaaniluokka ja keskiarvo (ruudussa). Kysymysten arviointiasteikko 1-5, missä 1=soveltuu erittäin hyvin ja 5= ei sovellu lainkaan.

Merkillepantavaa on myös yli 20 vuoden virkaiän omaavan henkilöstön huomattavan alhainen luottamus keskustelutason menetelmien käyttökelpoisuuteen. Sensijaan neuvottelun ja tiedonhankinnan osuus korostuu.

Koulutustarpeet koettiin varsin suuriksi. Suurimmat koulutustarpeet järjestelmällisen sidosryhmäyhteistyön toteuttamisen kannalta löytyivät tiedottamisesta ja osallistamisen tekniikoista. Etenkin virkaiältään alle 5-vuotias henkilöstö koki koulutustarpeet kauttaaltaan suuriksi. Vähiten koulutustarpeita koettiin olevan ryhmätyöskentely- ja kokoustaidossa.

4.4.2 Teemahaastattelun tulokset

Haastateltavat katsoivat yleisimmiksi osallistamisen tavoitteiksi seuraavat tekijät:

- 1) Toiminnan yleisen hyväksyttävyyden lisääminen ja konfliktien välttäminen.
- 2) Toiminnan kehittäminen ja toiminnan jatkuvuuden turvaaminen.
- 3) Yrityksen ja sidosryhmien molemminpuolinen oppiminen ja kehittyminen.
- 4) Yhteiskunnassa vallitsevien tarpeiden ja näkemysten tehokkaampi huomioonottaminen.
- 5) Molemminpuolisen tiedonvälittymisen tehostuminen.

Etenkin toiminnan hyväksyttävyyden lisäämisen katsoi jokainen haastateltava erityisen tärkeäksi tavoitteeksi.

"...ihan ratkaisevasti ollaan riippuvaisia sidosryhmistä, ja nimenomaan ympäristöasia on se näkökulma, joka kiinnostaa ihmisiä. Se on sekä kotimaassa että markkinoilla korostetun tärkeä asia"

Haastatteluissa korostui tarve käyttää yrityksen ulkopuolista ympäristötietämystä mahdollisimman tehokkaasti hyödyntämällä eri tieteenalojen ja tutkimuslaitosten tietämystä järjestelmällisesti. Kyky saada tietoa yhteiskunnassa vallitsevista arvoista ja asenteista koettiin myös tärkeäksi. Pelkän asiantuntija- ja luonnontieteellisen tiedon ei katsottu riittävän ympäristöasioiden yhteydessä.

"(Osallistaminen)...tuottaa tietoa ympäristöstä. Se voi olla ihan konkreettista tietoa jotain projektia varten, esim. jonkin metsäalueen erikoispiirteistä. Se voi olla myös yleistä asennoitumistietoa, että mitenkä ympäristö suhtautuu meillä tiettyihin hankkeisiin, menetelmiin tai toimintatapoihin. Ja jos sieltä tulee hyvin negatiivista palautetta ja reaktioita, niin kannattaa varmaan miettiä johdossa, että toteutetaanko se näin vai pitäiskö sille asialle tehdä jotain muuta. Eli antaa takaisinpäin esim. informaatiota, oikeaa tietoa ja niin edelleen. Se ei ole pelkästään tietenkään sitä, että ympäristö antaa firmaan ja johdolle tietoa, vaan se on myös erittäin hyvä väline antaa tietoa toiseen suuntaan."

Osallistamisen avulla katsottiin myös kyettävän lisäämään sidosryhmien tietoa ympäristö- sekä metsäasioissa ja korjaamaan tiedonpuutteesta tai väärinkäsityksistä johtuvia konflikteja.

"...ja mä oon huomannu, että metsäasioissa vaikka Suomessakin ollaan, niin meidän ympäristö tietää metsäasioista todella hämmästyttävän vähän, ja hyvin paljon tällaisella yhteistoiminnalla, avoimella keskustelulla ja asioiden pohtimisella pystytään monta täysin väärää käsitystä oikaisemaan. Ja saadaan sitä kauttakin toimintaan huomattavasti lisäetuja."

Ongelmaksi koettiin mm. vaikeudet hyödyntää ympäristöasioihin liittyvää tutkimus- ja asiantuntijatietoa tehokkaasti ja yrityksen tarpeita vastaavalla tavalla. Ongelmaksi katsottiin myös mm. sidosryhmien kanssa käytävien keskustelujen pysyminen asiayhteydessä. Myös keskustelujen informatiivisuuden ylläpito koettiin tärkeäksi. Yleisellä jutustelulla ei katsottu saavutettavan merkittävää hyötyä yritykselle. Yleisimmiksi sidosryhmäyhteistyön haittoiksi koettiin sidosryhmien heikko sitoutuminen yhteistoiminnalla aikaansaatuun päätösten taakse.

Taloudellisten hyötyjen arvottaminen laskennallisesti koettiin hankalaksi, minkä vuoksi osallistamisen kustannusten katsottiin korostuvan.

"Tietysti voi olla vaikea osottaa, mikä hyöty on osallistamisesta verrattuna niihin kustannuksiin, mitä siihen menee - esimerkiksi kaikennäköisten tilaisuuksien järjestämisenä, kyselyinä, analyysinä ja palautteina - sehän on helppo laskea paljonko meni kustannuksiin ja muihin rahaa, mutta se että mitä me saatiin siitä hyötyä onkin ihan eri asia. Me ei voida sanoa, että vältettiinkö me joku semmonen kiista tai konflikti, joka olisi heikentänyt yrityksen mainetta ja toimintamahdollisuuksia. Mahdollisesti jää joku oikeusprosessi käymättä tai jotain muuta vastaavaa - että mä uskon ainakin että se pelaa paremmin näin..."

Osallistamisella saatavalla informaatiolla koettiin olevan myös taloudellista arvoa. Lisäksi toiminnan hyväksyttävyyden lisääntymisen ja turvaamisen koettiin tuovan pitkällä tähtäimellä hyötyä yrityksen toiminnalle. Uusien vaihtoehtojen ja ideoiden saamisen yrityksen käyttöön katsottiin myös mahdollistavan joissakin tapauksissa kustannussäästöjen syntymisen.

Sidosryhmien osallistamisen kautta koettiin myös pystyttävän nostamaan toiminnan yleistä tehokkuutta. Osallistamisen katsottiin lisäksi parantavan toiminnan kontrollointia sekä puutteellisuuden havainnointia.

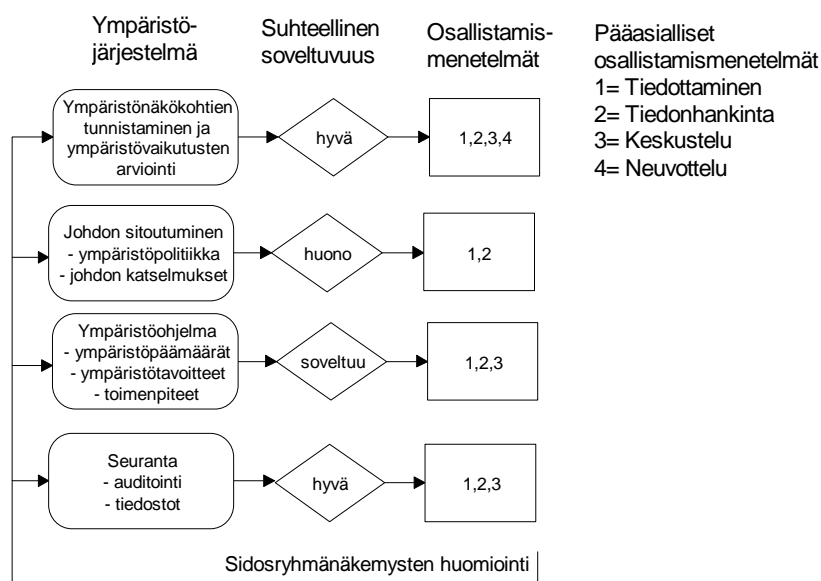
Tärkeäksi tekijäksi koettiin myös yleinen tietoisuus siitä, miten sidosryhmät suhtautuvat yrityksen toimintaan. Jos toiminnan periaatteista on kyetty pääsemään mahdollisimman laajaan sopimukseen, ei ole enää tarpeen käydä periaatteellista keskustelua ennen jokaista toimenpidettä. Toimenpiteissä ja toimenpiteiden seurannassa vain huolehditaan siitä, että sovitut periaatteet toteutuvat myös käytännössä. Yleisen asennoitumistiedon katsottiin myös hyödyttävän eri toimintavaihtoehtojen edullisuuksien vertailua yrityksessä.

4.5 Osallistava yhteistoiminta ympäristöjärjestelmän osana

Ympäristöjärjestelmästandardin (ISO 14 000) perusajatuksena on liittää ympäristöasiat osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa tavalla, joka johtaa ympäristönhoidon tason jatkuvaan parantamiseen sitä toteuttavassa yrityksessä. Standardin perimmäisenä tarkoituksena on

tukea ympäristönsuojelua ja ympäristön pilaantumisen ehkäisemistä tasapainossa sosiaalisten ja taloudellisten tarpeiden kanssa.

ISO 14 000 -ympäristöjärjestelmästandardin pohjalta laaditun teemahaastat-telulomakkeen (liite 3b) avulla kartoitettiin osallistavan yhteistoiminnan soveltuvuutta ympäristöjärjestelmän eri tasoille. Ympäristöjärjestelmän päätasot, sidosryhmien näkemysten huomioonottamisen suhteellinen soveltuvuus sekä kullakin tasolla soveltuvat osallistamisen menettelytavat teemahaastattelujen perusteella on esitetty kuvassa 4. Osallistavan yhteistoiminnan kytkeytyminen ympäristöjärjestelmään ympäristövaikutusten arviointiin liittyen on esitetty Metsätehon raportissa 21, 18.4.1997.



Kuva 4. Sidosryhmien näkemysten huomioonottamisen suhteellinen soveltuvuus ISO 14 000 -ympäristöjärjestelmästandardin yhteydessä sekä pääasialliset sidosryhmien näkemysten huomioonottamisen menettelytavat tasoittain.

Sidosryhmien vaikutusmahdollisuudet ovat laajimmillaan ympäristövaikutusten arvioinnissa. Sidosryhmien näkemykset ympäristövaikutusten kohdentumisesta ja merkittävydestä sekä vaihtoehtoista haitallisten vaikutusten lieventämiseksi ja poistamiseksi tulisi selvittää. Tällä tavoin voidaan edesauttaa keskinäisen ymmärryksen lisääntymistä ja laajemman luottamuksen sekä hyväksynnän saavuttamista yrityksen toiminnalle sidosryhmien keskuudessa.

Koska ympäristöongelmat liittyvät olennaisesti ekologisten tekijöiden lisäksi taloudellisiin ja sosiaalisiin tekijöihin, pelkkä ekologiseen faktatietoon pohjautuva tarkastelunäkökulma on liian suppea. Tämän perusteella korostuu tarve saada yrityksen käyttöön myös laajempaa, monitieteellistä tietoa.

Ympäristöpolitiikan luonnin katsottiin olevan hyvin pitkälle yrityksen sisäinen asia. Riittävä johdon tietämys sidosryhmien kokemista ympäristövaikutuksista ja niiden merkittävydestä sidosryhmien kannalta saadaan ympäristövaikutusten arvioinnin yhteydessä.

Asiantuntijatiedolla on yritykseen sitoutuneen informaation lisäksi merkittävä asema ympäristöpäämäärien valinnassa ja kehittämisessä. Lisäksi keskustelumahdollisuus merkittävimpien organisoituneiden sidosryhmien kanssa on mahdollista. Näin ympäristöpäämääriä pystytään tarvittaessa tarkentamaan ja ottamaan yhteiskunnassa vallitsevia näkemyksiä huomioon, jos tarvetta siihen ilmenee.

Ympäristötavoitteiden asettamisen katsottiin olevan yrityksen sisäistä operatiivista toimintaa ja suunnittelua, johon sidosryhmäyhteistyön ei nähty soveltuvan kovin hyvin. Kuitenkin ympäristötavoitteiden asettamisessa nähtiin tarpeelliseksi pitää yllä keskusteluyhteyttä tulevista toimista sekä ympäristöllisten tavoitteiden saavuttamisesta.

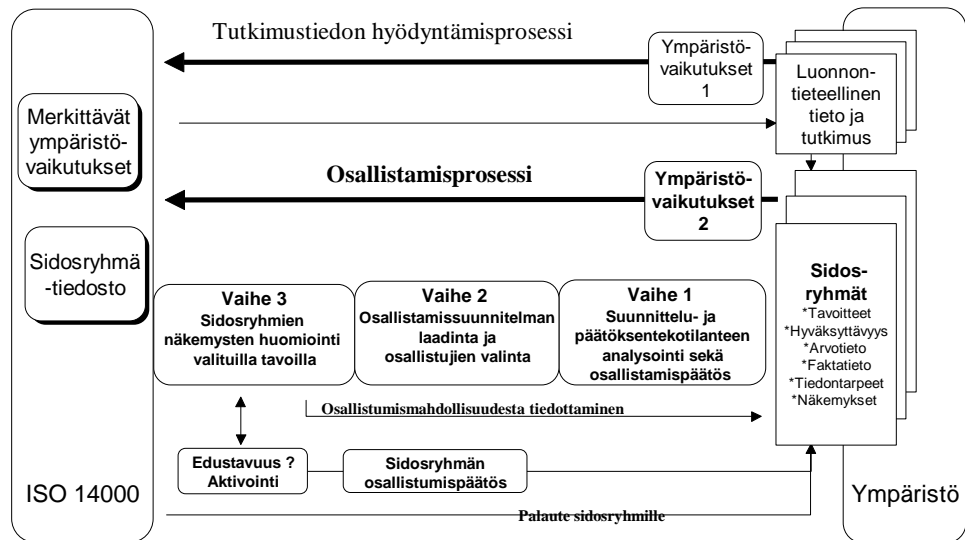
Rutiiniluonteiseen ympäristötoimenpiteiden suunnitteluun ja toteuttamiseen sidosryhmäyhteistyö ei sovellu kovin hyvin. Toiminta tulee saada yleisesti hyväksytyksi ja riittävän korkealle tasolle ympäristönhoidossa, jotta rutiiniluonteisten toimintojen toteuttamiseen saadaan työrauha.

Järjestelmällinen sidosryhmien näkemysten huomioonottaminen soveltuu hyvin toiminnan seurantaan. Yrityksen omien auditointien lisäksi eri sidosryhmien suorittamien auditointien koettiin lisäävän yrityksen tietämystä sidosryhmien ympäristöllisistä tarpeista ja näkemyksistä sekä tuottavan samalla tietoa ympäristöjärjestelmän kehittämiseen. Sidosryhmien osallistumisen eritasoisin tarkastuksiin katsottiin lisäävän koko ympäristöjärjestelmän uskottavuutta ja luottamusta yrityksen toimintaa kohtaan.

5 OSALLISTAVA YHTEISTOIMINTAMALLI

5.1 Osallistumisprosessi

Kuvassa 5 on kuvattu osallistavan yhteistoimintamallin osallistamisprosessi.



Kuva 5. Osallistava yhteistoimintamalli osana puuhuollon ympäristövaikutusten arviointia.

Ympäristövaikutukset realisoituvat yritykselle luonnontieteellisen tutkimustiedon lisäksi myös sidosryhmien näkemyksissä. Sidosryhmien kokemat ympäristövaikutukset (ympäristövaikutukset 2) voidaan ottaa huomioon osallistamisprosessin avulla. Jokainen sidosryhmä arvioi yrityksen toimintaan liittyvien ympäristövaikutusten merkittävyyttä ja hyväksyttävyyttä omien tavoitteidensa, intressiensä ja arvojen pohjalta.

Sidosryhmillä on eriasteista luonnontieteellistä ja muuta tutkimustietoa, mutta erityisesti paikallista sekä arvosidonnaista tietoa, jota yritys ei pysty tehokkaasti ottamaan huomioon pelkän tutkimustiedon hyödyntämisprosessin avulla. Osalle sidosryhmistä ympäristövaikutukset muodostuvat jonkin vaikutusmekanismin kautta niin merkittäviksi, että ne haluavat välittää ympäristöön liittyviä näkemyksiään suoraan yritykselle.

5.2 Suunnittelu- ja päätöksentekotilanteen analysointi (Vaihe 1)

Osallistamisprosessi käynnistyy suunnittelu- ja päätöksentekotilanteen järjestelmällisellä analysoinnilla. Voidakseen tehdä perusteltuja päätöksiä osallistamisen tarpeellisuudesta sen järjestäjän tulisi ottaa huomioon seuraavat seikat:

1) Mitkä ovat osallistamisen järjestämisestä koituvat hyödyt ja haitat?

- Lisääntyykö yrityksen tietopohja eri ympäristönäkökohdista sekä ympäristövaikutuksista, niiden merkittävyydestä, kohdentumisesta ja hyväksyttävyydestä?
- Lisääkö sidosryhmien osallistaminen toiminnan hyväksyttävyyttä?
- Vähentääkö osallistaminen yrityksen toimintaan liittyviä epävarmuustekijöitä?
- Lisääkö osallistaminen yritystä kohtaan tunnettua luottamusta?
- Helpottaako osallistaminen suunnitelmien tai toimenpiteiden toteuttamista/suunnittelijan työtä?
- Tehostaako osallistaminen sidosryhmien näkemysten välittymistä yritykselle?
- Tehostaako osallistaminen yrityksen näkemysten välittymistä sidosryhmille?
- Onko osallistamisella mahdollista saavuttaa taloudellisia, imago- tai muita hyötyjä?

- Ovatko yrityksen ja sidosryhmien perusarvot ja intressit niin vastakkaisia, ettei osallistamisen avulla ole mahdollista saavuttaa molemminpuolista etua?
- Kyetääkö asetettuihin tavoitteisiin pääsemään tehokkaammin muilla menettelytavoilla?

2) Mikä on pahin mahdollinen tapahtumien kulku, jos sidosryhmille ei tarjota mahdollisuutta osallistua?

3) Tarvitaanko osallistamistarpeiden arviointiin alustavia epävirallisia yhteydenottoja eri sidosryhmiin?

- Mihin sidosryhmiin tulisi olla yhteydessä (avainkontaktit)?
- Minkä sidosryhmien tulisi olla edustettuina eri kontaktihenkilöiden mielestä?
- Mitkä asiat ovat keskeisimpiä sidosryhmien huolenaiheita/kiinnostuksen kohteita?
- Ovatko jotkut sidosryhmät aiemmin ilmaisseet kiinnostuksensa osallistua käsilläolevassa tai samankaltaisessa tilanteessa?
- Miten hyväksyttäväksi toiminta koetaan eri sidosryhmien parissa ja millä menettelyillä sekä missä vaiheissa prosessia eri sidosryhmien näkemykset tulisi ottaa huomioon?
- Kuinka ristiriitaisia eri sidosryhmien ja yrityksen väliset tavoitteet ja näkemykset ovat?
- Millaiset tiedolliset ja taidolliset valmiudet eri sidosryhmillä on osallistamisen kannalta?

Yrityksen käsitys saattaa erota huomattavasti siitä, kuinka merkittäviä toiminnan ympäristövaikutukset ja kohdentuminen eri sidosryhmiin ovat verrattuna sidosryhmien omiin näkemyksiin. Jokainen sidosryhmä tulkitsee yrityksen toimintaan liittyvät vaikutukset, uhat ja mahdollisuudet omien intressiensä ja arvojen pohjalta. Tämän vuoksi on aina erittäin tärkeää harkita alustavaa, epävirallisella tasolla tapahtuvaa sidosryhmien ja heidän näkemystensä kartoittamista. Tästä aiheutuvat kustannukset tulevat helposti moninverroin takaisin, mikäli tällä voidaan välttyä liian intensiivisiltä osallistamismenettelyiltä tai väärin menettelytapojen käytöltä. Voi myös käydä ilmi, että jo alustava sidosryhmien näkökantojen kartoitus on yksin riittävä tapa eikä osallistamista tarvitse muutoin järjestää.

4) Mitkä ovat käytössä olevat tiedolliset ja taloudelliset resurssit?

- Onko yrityksen arvot määritetty ja onko osallistamisprosessissa toimiva henkilöstö sitoutunut niihin riittävästi?
- Tarvitaanko lisää koulutusta, henkilö- tai taloudellisia resursseja?
- Tarvitaanko lisää tietoa suunnittelukohteesta?
- Voidaanko koulutus toteuttaa ennen osallistamisprosessin toteuttamista?
- Tarvitseeko osallistuville sidosryhmille tarjota koulutusta tai tukimateriaalia?

- Onko valmista materiaalia olemassa vai tarvitseeko sitä tuottaa tai hankkia?

Osallistamista toteuttavan henkilöstön tulisi aina tarkastella omia ja yrityksensä arvoja, sitoutumista ja osallistamisvalmiuksia riittävän varhaisessa vaiheessa. Tällöin valmiuksia voidaan vielä kehittää ja hankkia tarpeellisia resursseja. Lisäksi on tärkeää tiedottaa suunnitteilla olevasta osallistamisprosessista hyvissä ajoin yrityksen muulle henkilöstölle. Tällöin resurssitarpeet tulevat kokonaisvaltaisemmin huomioonotetuiksi ja osallistaminen kyetään kytkemään tiiviimmin osaksi muuta yrityksen toimintaa ja suunnittelua. Tällöin myös erilaisten yrityksessä vallitsevien tavoitteiden ja näkemyserojen käsittely on mahdollista.

5) Mitä vaatimuksia suunnittelu- ja päätöksentekotilanne asettaa?

- Millaista päätöstä/suunnitelmaa ollaan tekemässä (tekninen, alueellisesti laaja/paikallinen)?
- Kuinka laajoja ihmisryhmiä päätös/suunnitelma mahdollisesti koskee?
- Mitä erityispiirteitä suunnittelu- ja päätöksentekotilanne sisältää ja miten ne tulisi ottaa huomioon?
- Mitä tavoitteita yritys asettaa suunnittelu/päätöksentekotilanteelle?
- Mitä muita vaatimuksia suunnittelu- ja päätöksentekotilanne asettaa osallistamisen kannalta (kytkeytyminen yrityksen muuhun toimintaan, aika- ja resurssitekijät)?
- Kuinka suuret tiedontarpeet yrityksen ja sidosryhmien välillä vallitsevat?
- Tarvitaanko asiantuntijatietoa, arvoja ja näkemyksiä korostavaa tietoa, paikkaan sitoutunutta tietoa?
- Mikä on näiden tiedontarpeiden keskinäinen suhde ja suunta?

Suunnittelu- ja päätöksentekotilanteen järjestelmällistä analysoimista ja alustavaa sidosryhmien tunnistamista voidaan helpottaa

- analysoimalla sidosryhmätiedostot yhteys henkilöiden ja keskeisimpien sidosryhmien löytämiseksi sekä vastaavien aikaisempien tilanteiden kokemusten hyödyntämiseksi
- alustavilla epävirallisilla kontakteilla eri sidosryhmiä edustaviin avainhenkilöihin sekä tiedustelemalla, minkä sidosryhmien heidän mielestään tulisi osallistua
- päätöksenteon tukimallin (liite 3) kysymyksenasettelujen läpikäynnillä

- käymällä läpi asiaankuuluvat ympäristönäkökohdat ja -vaikutukset toiminnoittain samalla arvioiden, mitä sidosryhmäintressejä kuhunkin kohtaan liittyy
- selvittämällä alustavasti, mitkä ovat niitä todennäköisiä avaintoimintoja, joissa osallistamistarpeet ovat suurimmat.

Päätös osallistamisprosessin toteuttamisesta tehdään osallistamistarpeiden järjestelmällisen analysoinnin tulosten pohjalta. Tällöin otetaan huomioon muut toiminnalle asetettavat lakisääteiset ja liiketoiminnalliset vaatimukset ja rajoitukset. Lisäksi arvioidaan osallistamisen tarjoamia hyötyjä ja haittoja suhteutettuna yrityksen ja sitä toteuttavan henkilöstön tavoitteiden sekä toiminnallisten vaatimusten toteutumiseen.

5.3 Osallistamissuunnitelman laadinta (Vaihe 2)

Osallistamispäätöksen jälkeen voidaan tehdä varsinainen osallistamissuunnitelma, jossa tarkennetaan ne tavoitteet, jotka kussakin yksittäisessä osallistamisprosessissa tulisi saavuttaa sekä ne menettelytavat, joilla näihin tavoitteisiin voidaan päästä. Tämän pohjalta voidaan laatia yksityiskohtaiset aikataulut osallistamisprosessin kulusta. Osallistamissuunnitelma sisältää seuraavat vaiheet:

- 1) Osallistamisprosessille asetetut tavoitteet
- 2) Tavoitteiden pohjalta luodut yksilöidyt menettelytavat tavoitteiden saavuttamiseksi
- 3) Yrityksen ja sidosryhmien välinen tiedotussuunnitelma
- 4) Osallistamisen vaatimien resurssien kartoittaminen ja hankkiminen
- 5) Osallistamisprosessin toteuttamisaikataulun laadinta

1) Osallistamisprosessille asetetut tavoitteet

Jos osallistamisella halutaan saada uusia vaihtoehtoja ja ideoita toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen, tavoitteita ei tulisi asettaa liian suppeiksi. Tavoitteita ja toimintavaihtoehtoja voidaan myös kehittää yhdessä sidosryhmien kanssa.

Osallistamista toteuttava henkilöstö luo yrityksen osallistamiselle asettamien yleisten tavoitteiden pohjalta tilanteeseen soveltuvat yksityiskohtaisemmat tavoitteet, jotka osallistamisprosessin eri vaiheissa tulisi saavuttaa. Osallistamisen tavoitteista tulisi vallita yksimielisyys yrityksessä, muuten osallistamista toteuttava henkilöstö on ”puun ja kuoren välissä” eikä osallistamisprosessia voida tehokkaasti toteuttaa.

Tavoitteiden asettelussa tulisi ottaa huomioon alustavan sidosryhmien näkemysten kartoituksen tulokset ts. mitkä näkökohdat koetaan tärkeiksi eri sidosryhmissä. Varsinaisen osallistamistilanteen toteuttaminen hankaloituu, jos tavoitteiden asettelua ei koeta sidosryhmien parissa oikeudenmukaiseksi. Osallistamisprosessin pitäisi olla niin joustava, että tarvittaessa sidosryhmien tärkeiksi kokemia tavoitteita kye-

tään ottamaan mukaan prosessin ede-
tessä.

2) Tavoitteiden pohjalta luodut yksilöidyt menettelytavat tavoitteiden saavuttamiseksi

Kaikkia tavoitteita ei voida saavuttaa samanlaisilla osallistamisjärjestelyillä. Tämän vuoksi osallistamista toteuttavan henkilöstön tulisi pohtia huolellisesti jo osallistamissuunnitelman laadinnan yhteydessä, mitkä ovat kussakin osallistamisprosessin vaiheessa todennäköisesti tarvittavat menettelytavat, joilla sekä yrityksen yleiset että tilannekohtaisesti yksilöidyt tavoitteet voidaan parhaiten saavuttaa. Menettelytapojen valinnassa hyödynnetään suunnittelu- ja päätöksentekotilanteen analysoinnista saatuja tietoja sekä päätöksenteon tukimallin (liite 3) kysymyksenasetteluja.

Esimerkkejä eri tasoista osallistamismenetelmistä ja niiden tavoitteista on koottu liitteeseen 4.

Menetelmiä valittaessa tulisi ottaa huomioon seuraavat seikat:

- 1) Selvitä ne tavoitteet, mihin osallistamisella yrityksen kannalta pyritään.
- 2) Varmista, että yrityksen sisällä vallitsee yksimielisyys osallistamisen tavoitteista ja päätöksentekosuhteista.
- 3) Selvitä suunnittelutilanteen asettamat vaatimukset, esim. käytettävissä oleva aika, henkilö- ja taloudelliset resurssit, paikalliset olosuhteet sekä suunnittelutilanteen tekninen monimutkaisuus ja merkitys yrityksen muulle toiminnalle.
- 4) Selvitä osallistuvien sidosryhmien lukumäärä ja rakenne.
- 5) Selvitä osallistamisprosessin toteuttamiseen liittyvän henkilöstön tietopohja eri menetelmistä ja valmiudet käyttää niitä sekä asenteelliset valmiudet sidosryhmäyhteistyötä kohtaan.
- 6) Selvitä sidosryhmien tiedolliset ja fyysiset valmiudet osallistua, esim. koulutustaso, etäisyydet ja ajankohdat.
- 7) Selvitä odotettavissa olevien erimielisyyksien taso.

Oleennaista on pyrkiä löytämään sellaiset menettelytavat, että pystytään huomioimaan mahdollisimman laajasti sidosryhmien erilaiset osallistumistarpeet ja näkemykset sekä yrityksen ja eri sidosryhmien välisten ristiriitojen tason asettamat vaatimukset. Jokaisella halukkaalla sidosryhmällä pitäisi olla ainakin jonkinlainen mahdollisuus välittää näkemyksiään yritykselle.

3) Tiedotussuunnitelma

Sidosryhmille tulisi tarjota mahdollisimman varhaisessa vaiheessa järjestelmällisesti tietoa:

- Suunnittelu- ja päätöksentekoprosessista sekä yrityksen sille asettamista tavoitteista.
- Suunnittelun ja päätöksenteon etenemisestä ja aikataulusta sekä liittymisestä muuhun yrityksen toimintaan.
- Sidosryhmien roolista ja osallistumismahdollisuuksista eri vaiheissa prosessia.
- Mitkä organisaatioyksiköt ja henkilöt vastaavat kustakin prosessin vaiheesta.
- Käytetyistä osallistamisen menettelytavoista kussakin prosessin vaiheessa.
- Missä vaiheissa prosessia tehdään päätöksiä.
- Millä tavoin sidosryhmät voivat vaikuttaa päätöksiin.
- Kuka tekee lopulliset päätökset.
- Miten osallistamisprosessin aikana saadut tiedot dokumentoidaan.
- Missä muodossa ja milloin päätöksentekoaineisto ja osallistamisprosessin aikana syntyneet dokumentit toimitetaan osallistujille.
- Miten tehtyjä päätöksiä voi kommentoida.

4) Resurssitarpeiden kartoitus

- Ajalliset resurssit
- Missä ajassa osallistaminen tulisi toteuttaa?
- Miten yrityksen muut toiminnot vaikuttavat aikatauluihin?
- Onko osallistamista toteuttavalla henkilöstöllä riittävästi aikaa asianmukaisen osallistamisprosessin toteuttamiseksi?
- Millaisia ajallisia resursseja yrityksen muulta henkilöstöltä tarvitaan eri vaiheissa prosessia?
- Mitä tiedollisia, taidollisia, ja rahoitukseen liittyviä vaatimuksia käytetyt osallistamismenetelmät asettavat?
- Mitkä ovat yrityksen eri henkilöiltä vaadittavat valmiudet?
- Onko riittävästi varoja tiedottamiseen, havaintomateriaalin tuottamiseen ja hankkimiseen, tilaisuuksien järjestämiseen ja yhteydenpitoon eri sidosryhmien kanssa?

Osallistamisen toteuttamisen vaatimien riittävien resurssien kartoittaminen ja hankkiminen on olennaisen tärkeää osallistamisprosessin onnistuneen läpiviemisen kannalta.

5) Osallistamisprosessin toteuttamisaikataulun laadinta

- Yksityiskohtainen tiedottamisaikataulu
- Tukimateriaalin tuottaminen ja jakelu
- Kokousjärjestelyjen suunnittelu ja aikataulujen laadinta
- Osallistamisprosessista saadun aineiston käsittely, dokumentointi ja välittäminen sidosryhmille
- Saadun palautteen käsittely, dokumentointi sekä palautteeseen vastaaminen

Toteuttamisaikataulun tulee olla joustava, sillä jokainen osallistamistilanne on yksilöllinen ja osallistamisprosessin kuluessa saattaa tulla odottamattomia tilanteita, esimerkiksi tarve erillisten neuvottelujen järjestämiselle. Toisaalta aikataulu ei saisi olla liian hidastempoinen, sillä muutoin edellisissä tapaamisissa käsitellyt asiat saattavat unohtua osallistujilta, jolloin niitä joudutaan kertaamaan, mikä puolestaan hidastaa asioiden käsittelyä entisestään.

Eri sidosryhmien ja intressitahojen onnistunut tunnistaminen ja aktiivointi ovat tärkeimpiä yksittäisiä vaiheita osallistamisprosessin kannalta. Sidoryhmien valinnassa ja rajaamisessa kannattaa käyttää tiettyä varovaisuusperiaatetta. Yksittäisen sidoryhmän mukaanottaminen ei enää lisää merkittävästi osallistamisen järjestämisestä aiheutuvia kustannuksia. Sensijaan jonkin oleellisen sidoryhmän poisjäänti saattaa vaarantaa yrityksen osallistamisjärjestelyillä tavoittelemat edut. Jos jonkin sidoryhmän valintaan liittyy huomattavaa epävarmuutta, kannattaa sidoryhmä ottaa mieluummin mukaan prosessiin kuin jättää pois.

Osallistujia valittaessa tulisi vastata mm. seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Keiden katsotaan kuuluvan toiminnan vaikutuspiiriin?
- 2) Kuka on suorittanut edustajien valinnan?
- 3) Onko alueellinen ja sosio-ekonominen edustavuus riittävä?
- 4) Onko organisoitumattomat sidoryhmät otettu huomioon organisoituneiden sidoryhmien lisäksi?
- 5) Onko erityisryhmät, kuten vanhukset ja lapset, otettu huomioon?

Osallistumismahdollisuudesta tiedottaminen suoritetaan riittävän aikaisin ennen ensimmäistä tilaisuutta. Tällöin myös organisoitumattomilla sidoryhmillä on mahdollisuus organisoitua ja valita oma edustajansa. Esimerkiksi erilaisilta yhdistyksiltä saattaa viedä yli kuukaudenkin valita oma edustajansa. Sidoryhmien informoinnissa käytetään hyväksi osallistamissuunnitelmassa esitettyä tiedotussuunnitelmaa.

Osallistamisprosessin tavoitteista ja käsiteltävistä aihepiireistä tulisi antaa mahdollisimman kattavaa tietoa, jotta sidosryhmät voisivat tehdä perusteltuja päätöksiä omista osallistumistarpeistaan. Tiedottamisen yhteydessä tulisi myös ilmoittaa, miten asiasta kiinnostuneet, jotka eivät halua tai voi henkilökohtaisesti osallistua, voivat antaa palautetta.

5.4 Sidoryhmien näkemysten huomioonottaminen valituilla menettelytavoilla (Vaihe 3)

Itse osallistamistapahtumassa tulee ottaa huomioon yleiset osallistamiselle asetetut tavoitteet sekä osallistamista toteuttavan henkilöstön tilannekohtaiset tavoitteet ja niiden toteutumisen tukeminen käytännön järjestelyillä. Osallistamisen toteuttamisen avuksi on koottu esimerkki osallistamisen pelisäännöistä (liite 5).

Pelisäännöt tulisi esittää selkeästi sidoryhmille mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, mieluiten jo ensimmäisen tilaisuuden alussa. Pelisääntöjä tulisi myös kerrata aina tilanteen sitä vaatiessa. Osallistujilla saattaa olla hyvinkin erilaisia mielikuvia prosessin kulusta, omasta roolistaan suunnittelussa ja päätöksenteossa sekä erityisesti siitä miten lopulliset päätökset tehdään ja kuka omaa lopullisen päätöksentekovallan. Selkeiden pelisääntöjen puute on johtanut useissa tapauksissa väärinkäsityksiin sekä osallistuvien tahojen turhautumiseen ja ristiriitojen lisääntymiseen.

Heti osallistamisen alkuvaiheessa voidaan myös käyttää apuna jo mukana olevia sidoryhmien edustajia mahdollisesti puuttuvien oleellisten sidoryhmien tunnistamiseksi.

5.5 Osallistamisprosessista saadun informaation käsittely

Sidosryhmille tulisi tarjota selkeää palautetta siitä, miten osallistamisprosessista saatu informaatio on otettu huomioon yrityksen toiminnassa ja päätöksenteossa. Onnistunut osallistamisprosessin toteuttaminen ei vielä takaa sitä, että lopputulos olisi yrityksen kannalta suotuisa. Moniarvoisessa ja ristiriitaisessa päätöksentekoympäristössä on lähes mahdotonta päätyä kaikkia tahoja tyydyttävään päätökseen. Päätöksiä on kuitenkin tehtävä. Olennaista onkin, millaisin menetelmin päätökset tehdään ja miten osallistamisprosessiin liittyvää informaatiota käsitellään.

Jotta päätöksentekoaineisto olisi kaikkien osallistamisprosessiin liittyvien osapuolten kannalta käyttökelpoinen, tulisi aineiston olla sekä ymmärrettävä että riittävän kattava. Lisäksi on pystyttävä selkeästi osoittamaan, että eri osapuolten näkemykset on otettu huomioon. Paljon ennakkoluuloista ja informaation puutteesta aiheutuvia ristiriitoja voidaan välttää jo sillä, että näistä kolmesta seikasta huolehditaan.

Yrityksen ulkoisen kuvan ja osallistamisprosessille asetettujen tavoitteiden saavuttamisen takia on erittäin tärkeää, että tehtyjä suunnitelmia ja päätöksiä käytännössä toteuttava henkilöstö tietää sen, mihin on sitouduttu.

6 LOPPUTARKASTELU

Yhteiskunnallisen toimintaympäristön muutos ympäristönsuojelua korostavaan suuntaan näyttää aiheuttavan puuhoolto-organisaation toiminnalle uusia vaatimuksia. ISO 14 000 -ympäristöjärjestelmästandardin käyttöönoton yhteydessä puuhoolto-organisaatiot sitoutuvat jatkuvaan ympäristöhoidon tason parantamiseen. Ympäristöongelmien moniulotteisuus ja voimakas arvosidonnaisuus yhdistettynä markkinoiden herkkyyteen asettaa puuhoolto-organisaation ympäristöhoidolle suuria vaatimuksia.

Kehittämällä ympäristöjärjestelmän yhteyteen sopivat menettelytavat, joilla kyetään ottamaan huomioon yrityksen sidosryhmien ympäristöön liittyvät arvot ja asenteet, voitaneen lisätä ympäristöasioiden yleistä uskottavuutta ja toiminnan kehittämistarpeiden tiedostamista.

Sidosryhmien kanssa tapahtuva järjestelmällinen yhteistyö lisää yrityksen tietoja toiminnan ympäristövaikutuksista ja vähentää väärinkäsityksistä tai tiedonpuutteesta johtuvia konflikteja. Sidosryhmien näkemysten järjestelmällisellä huomioonottamisella saavutetaan merkittäviä etuja yrityksen toiminnalle.

Osallistavalla yhteistoiminnalla ja sidosryhmäviestinnän järjestelmällisellä hyödyntämisellä voitaneen turvata yrityksen kannalta riittävän laaja-alainen ja onnistunut ympäristövaikutusten arviointi sekä välttää hedelmättömät konfliktit ja päästä rakentamaan yhteistoimintaan sidosryhmien kanssa.

LÄHDEKIRJALLISUUS

- Citizen participation Handbook** for Public Officials and Other Professionals Serving the Public. (1990) Sixth Edition.
- Forester, J.** (1989): Planning in the face of power.
- Friedmann, J.** (1973): Retracking America. A Theory of Transactive planning.
- Glass, J.** (1979): Citizen participation in planning: The relationship between objectives and techniques. *Journal of the American Planning association* 45,2: s. 180-189
- Harju, P.** (1988): Yhteissuunnittelu asuinalueiden kehittämisessä. Teknillinen korkeakoulu, yhdyskuntasuunnittelun täydennyskoulutuskeskus. Julkaisuja A 15. Espoo.
- Kantola, T.** (1996): Ympäristöasioiden hallintajärjestelmät paikallis-hallinnossa. Helsingin yliopisto, Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta, taloustieteen laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Kuitunen, S.** (1997): Osallistava yhteistoimintamalli osana puuhuollon ympäristöjärjestelmiä. Pro gradu -käsikirjoitus.
- Leskinen, A., Salminen P. & Turtiainen, M.** (1991): Ympäristövaikutusten arviointiprosessin perusteet. Helsingin yliopisto, maankäytön ekonomian laitos, julkaisu 10/1991.
- Leskinen, A. & Turtiainen, M.** (1988): Osallistuva suunnittelu ja ”SOFY”-projekti. *Yhteiskuntasuunnittelu* 25(1): s. 10-18.
- Loikkanen, T.** (1994): Applicability of Public Participation for the Finnish Forest and Park Service. Project Paper submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Arts in Interdisciplinary Sciences in Forest Recreation (major), Sociology and Speech Communication (minor). Department of Forest resources, Oregon State University.
- Manual of Public involvement** in environmental Assessment: Planning and Implementing Public involvement Programs. Federal environmental assessment office/Canada. Vol 1-3. 1988.
- Mikkola, T.** (1994): Osallistava suunnittelu metsähallituksen henkilöstön kokemana. Metsänhoitotieteen laitos. Pro-gradu tutkielma.

- Niskala, M.** (1995): Yrityksen ympäristölaskentatoimi. Ympäristöraportoinnin mittausulottuvuudet ja mittauskokeilu. Lapin Yliopiston taloustieteellisiä julkaisuja B.
- Paldanius, J.** (1996): Kokemuksia vuorovaikutteisen suunnittelun kokeiluhankkeista Suomessa. Diskurssi Oy.
- Paldanius, J.** (1992): Kansalaisten osallistuminen energiapolitiikkaan. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 11/92.
- Puuhuollon ympäristöjärjestelmät.** Ympäristöseminaari 10.4.1996. Tulokansio. Metsäteho Oy.
- SFS-ISO 14001:** Ympäristöjärjestelmät, spesifikaatio ja ohjeita sen käyttämiseksi.
- SFS-ISO 14004:** Ympäristöjärjestelmät. Yleisiä ohjeita periaatteista, järjestelmistä ja tukea antavista menetelmistä.
- Turunen, J-P.** (1995): Helsingin kaupungin metsä- ja maatalousosaston vuorovaikutteisen suunnittelun kehittäminen. Helsingin kaupungin metsä- ja maatalousviraston julkaisuja 11/95. Diskurssi Oy.
- Turtiainen, M.** (1994): Suunnitteluteorian luentomonisteet.
- Vroom, V.H. & Yetton, P.W.** (1973): Leadership and decision-making. University of Pittsburgh Press.
- Wallenius, P.** (1994): Osallistuva suunnittelu Suomen ja USA:n metsähallituksissa. Lisensiaatin tutkimus. Helsingin yliopisto, metsäekologian laitos.

Teemahaastattelut:

Koipijärvi Erkki, suunnittelupäällikkö 23.10.1996	Metsämannut Oy,
Korhonen Kirsi-Marja, ympäristöpäällikkö	Metsähallitus, 4.11.1996
Koskinen Raimo, ympäristöpäällikkö 5.11.1996	UPM-Kymmene Metsä,
Loikkanen Heikki, suunnittelupäällikkö	Enso Oy, 20.11.1996
Wallenius Pauli, metsänhoitopäällikkö	Metsähallitus, 20.8.1996
Ågren Pertti, metsästys- ja kalastusasiat	Enso Oy, 20.11.1996

