



METSÄNTUTKIMUSLAITOKSEN KIRJASTO

# Itä-Suomen metsän- hoitoyhdistykset — ominaisuudet ja toimintatavat

Esa-Jussi Viitala



METSÄNTUTKIMUSLAITOS  
Kirjasto



# Itä-Suomen metsän- hoitoyhdistykset – ominaisuudet ja toimintatavat

Esa-Jussi Viitala



METSÄNTUTKIMUSLAITOKSEN TIEDONANTOJA 494  
METSÄNTUTKIMUSLAITOS – METSIEN KÄYTÖN TUTKIMUSOSASTO  
HELSINKI 1994

METSÄNTUTKIMUSLAITOS  
Kirjasto

Viitala, E-J. 1994. Itä-Suomen metsänhoitoyhdistykset – ominaisuudet ja toimintatavat. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 494. 53 s. + liitteet. ISBN 951-40-1358-1, ISSN 0358-4283.

Julkaisussa tarkastellaan 75 Itä-Suomen metsänhoitoyhdistyksen ominaisuuksien ja toimintatapojen vaihtelua metsälautakunnittain, yhdistyksen koon ja toiminnanjohtajan etujärjestösuuntautuneisuuden mukaan vuosina 1986–90.

Metsänhoitoyhdistysten liikevaihdosta keskimäärin 24 prosenttia koostui metsänhoitomaksuista. Niiden merkitys vaihteli varsin paljon sekä metsälautakunnittain että yhdistyksen koon mukaan. Osa pienistä yhdistyksistä oli erityisen riippuvaisia metsänhoitomaksuista.

Joka kolmas toiminnanjohtaja luokiteltiin ”etujärjestösuuntautuneiksi”. He pitivät yhdistyksensä tärkeimpänä tehtävänä toimimista metsänomistajien etujärjestönä ja olisivat luopuneet ennemmin lakisääteisistä metsänhoitomaksuista kuin etujärjestötoiminnasta. Viidesosa toiminnanjohtajista luokiteltiin vastaavin kriteerein ”vähiten etujärjestötoimintaan suuntautuneiksi”.

Metsänhoitoyhdistysten johtamis- ja seurantajärjestelmissä sekä palvelujen markkinoinnin aktiivisuudessa oli suuria eroja. Myös yhdistysten hallitukset ja johtoryhmät seurasivat toimintaa vaihtelevasti. Metsänhoitotöiden kustannusseuranta oli tarkkaa vain joka viidennessä yhdistyksessä. Metsänhoitoyhdistysten ominaisuudet ja toimintatavat vaihtelivat lähinnä metsälautakunnittain ja yhdistyksen koon mukaan.

Suurin osa toiminnanjohtajista olisi siirtänyt metsätalouden suunnittelun kokonaan yhdistyksille. Lisäksi valtaosa olisi poistanut yhdistysten ohjaustehtävän metsälautakunnilta. Tulosten perusteella voidaan arvioida, että metsänhoitoyhdistysten valmiudet vastata mahdollisesti lisääntyvään kilpailuun metsänhoitotöissä ja metsänomistajien palvelemisessa ovat hyvin erilaisia.

Avainsanat: metsänhoitoyhdistykset, toimintatavat, ominaisuudet.

Julkaisija: Metsäntutkimuslaitos, metsien käytön tutkimusosasto, hanke 3014-6. Hyväksynyt tutkimusjohtaja Risto Seppälä 27.4.1994.

Tilaukset: Metsäntutkimuslaitos, Unioninkatu 40 A, 00170 Helsinki, puhelin (90) 857 051, fax (90) 625 308.

Kannen suunnittelu: Johanna Rautala.

# Sisälllys

## Esipuhe

<b>1 Johdanto</b> .....	5
<b>2 Metsänhoitoyhdistykset muutospaineessa</b> .....	8
<b>3 Yhdistysten toimintaympäristö</b> .....	12
<b>4 Yhdistysten ominaisuudet</b> .....	16
4.1 Yhdistysten koko .....	16
4.2 Jäsenten osuus metsänomistajista .....	18
4.3 Metsänhoitomaksujen merkitys .....	18
4.4 Toiminnan painopisteet .....	20
4.5 Toiminnan organisointi .....	22
<b>5 Toiminnan tavoitteet</b> .....	23
<b>6 Yhdistysten toimintatavat</b> .....	26
6.1 Johtamis- ja seurantajärjestelmät .....	26
6.2 Palvelujen markkinointi .....	29
6.3 Hallituksen ja johtoryhmän rooli toiminnan seurannassa .....	37
<b>7 Toiminnanjohtajien mielipiteet metsätaloudesta ja edistämistoiminnasta</b> .....	40
7.1 Yksityismetsätaloutta haittaavat tekijät .....	40
7.2 Yhdistysten vaikutusmahdollisuudet .....	41
7.3 Metsälautakunnan ja MTK:n ohjaus .....	42
7.4 Metsänhoitomaksu ja tasavertaisen palvelun periaate .....	43
7.5 Yhdistäminen ja työnjako .....	44
7.6 Uudistamisvakuuden poisto .....	45
<b>8 Tarkastelu</b> .....	46
<b>Kirjallisuus</b> .....	51
<b>Liitteet</b>	
1 Kyselylomake	
2 Metsänhoitoyhdistysten ominaisuudet metsälautakunnittain ja kokoluokittain	
3 Metsänhoitoyhdistysten puukaupallinen avustaminen, korjuupalvelu ja metsäyhteistyöalueet	
4 Metsänhoitoyhdistysten toimesta tehty metsänomistajien koulutus ja aktivointi	
5 Yksityismetsien toteutuneet hakkuut ja kertymäsuunnitteet metsälautakunnittain	

# Esipuhe

Tämä tutkimus kuuluu Metsäntutkimuslaitoksen ja Helsingin yliopiston taloustieteen laitoksen tutkimushankkeeseen ”Yksityismetsätalouden rakenneuudistus ja puuhuolto”. Koko hankkeen päätulokset on esitetty Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja -julkaisusarjan numerossa 484. Tutkimuksen metsänhoitoyhdistyksiä koskeva osa, jossa tarkastellaan muun muassa yhdistysten ominaisuuksien ja toimintatapojen yhteyttä niiden toiminnan tuloksellisuuteen, perustuu tässä esiteltävään aineistoon.

Tämän tutkimusraportin tarkoitus on antaa mahdollisimman yksityiskohtainen kuva metsänhoitoyhdistysten toimintaympäristöstä, ominaisuuksista ja toimintatavoista neljän Itä-Suomen metsälautakunnan alueella. Toivon raportin palvelevan metsänhoitoyhdistystoiminnan kehittämistä ja samalla myötävaikuttavan yhdistysten toiminnan tuloksellisuuteen myös tulevaisuudessa.

Tutkimuksen suunnitteluun ja toteuttamiseen ovat osallistuneet useat metsänhoitoyhdistysten, metsänhoitoyhdistysten liittojen, metsälautakuntien ja Metsäkeskus Tapion metsäammattilaiset. Heille esitän parhaat kiitokset. Käsi-  
kirjoitusta ovat sen eri vaiheissa kommentoineet Harri Hänninen, Veli-Pekka Järveläinen, Heimo Karppinen, Jari Kuuluvainen, Ville Ovaskainen, Heikki Pajujoja, Seppo Repo, Pekka Ripatti ja Lauri Vaara. Heidän lisäksi haluan kiittää tutkimukseen osallistuneiden metsänhoitoyhdistysten toiminnanjohtajia, Suomen Luonnonvarain Tutkimussäätiötä ja Niemi-säätiötä.

Helsingissä maaliskuussa 1994

Esa-Jussi Viitala

# 1 Johdanto

Suurin osa yksityismetsänomistajista on säännöllisesti yhteydessä omaan metsänhoitoyhdistykseensä. Yhdistykset myös antavat neuvoja valtaosassa yksityismetsien metsänhoitotoista tai suoranaisesti hoitavat merkittävän osan niistä. Siten yhdistyksillä ja niiden toimihenkilöillä on hyvät edellytykset vaikuttaa metsänomistajien metsätaloudelliseen käyttäytymiseen.

Metsänhoitoyhdistysten vaikutus riippuu paljolti siitä, miten hyvin ne pystyvät tavoittamaan metsänomistajat, motivoimaan heitä käyttämään ja hoitamaan metsiään sekä markkinoimaan yhdistyksensä puukaupallisia ja metsänhoidollisia palveluja. Yhdistysten välillä voi tässä suhteessa olla suuriakin eroja, jotka sitten osaltaan heijastuvat yksityismetsien käytön ja hoidon tason alueellisina vaihteluina. Esimerkiksi Satakunnassa hakkuutaan on todettu vaihtelevan voimakkaasti vierekkäistenkin metsänhoitoyhdistysten välillä (Satakunnan puuhuollon... 1988, Satakunnan puuhuolto-*projekti* 1993). Vaihtelulle ei ole kuitenkaan löydetty selkeitä syitä.

Huolimatta metsänhoitoyhdistysten keskeisestä asemasta niiden toimintaa ei ole aikaisemmin juurikaan tutkittu. Yleensä on selvitetty vain metsänomistajien suhtautumista metsänhoitoyhdistystoimintaan tai metsänhoitomaksuun (Järveläinen 1969, 1971, 1974, 1977, Riihinen 1970, Mäkelä 1971, 1974, 1979, Virta 1971, Järveläinen ym. 1983). Vertailevia tutkimuksia metsänhoitoyhdistysten toimintatavoista on tehnyt ainoastaan Mäkijärvi (1984),

joka tarkasteli työnjohtajien toimintaa ja asemaa viidessä suurehkoissa yhdistyksessä.

Metsänhoitoyhdistyksiin kohdistuneen tutkimuksen vähäisyys saattaa johtua siitä, että yhdistysten toimintaa on pidetty lakisääteisyudesta huolimatta paljolti niiden sisäisenä asiana. Metsänhoitoyhdistykset ovatkin hallinnollisesti hyvin itsenäisiä. Lisäksi yhdistyksillä on erikoinen asema yksityismetsätaloudessa: ne ovat keskeinen osa yksityismetsätalouden edistämisen organisaatiota, mutta toimivat samalla myös metsänomistajien edunvalvontaorganisaationa. Metsänhoitoyhdistysten liittojen kautta niillä on edustuksellinen yhteys Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliittoon (MTK).

Yhdistysten tavoitteet ja tehtävät voidaan jakaa kahteen ryhmään: (1) metsänhoitoyhdistyslain mukaiseen yksityismetsätalouden edistämistoimintaan sekä (2) etujärjestötoimintaan. Niitä painotetaan eri intressiryhmissä ja yhdistyksissä eri tavoin.

*Etujärjestötoiminnassa* yhdistykset ovat keskittyneet lähinnä puukauppaan. Puunkorjuu sekä metsänhoito- ja metsänparannustyöt ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Tämä johtunee metsänhoitoyhdistysten kaksijakoisesta roolista – esimerkiksi metsänviljelyssä ja taimikonhoidossa yhdistys on samalla sekä työpalveluja myyvä että metsänomistajien etuja valvova organisaatio.

Yhdistykset toimivat metsälautakuntien valvonnassa ja ohjauksessa (Laki metsänhoitoyhdistyksistä 1950, Asetus metsäkeskuksista ja metsälautakunnis-

ta 1991). Tämä on saattanut heikentää metsänomistajien edunvalvontaa metsäsuunnittelussa sekä tienrakennus- ja ojitus Hankkeissa. Yhdistysten ja metsälautakuntien läheinen yhteys on myös voinut hidastaa uusien, vaihtoehtoisten metsänkäsittelytapojen omaksumista. Se on heijastunut yksityismetsälain kaavamaisena tulkintana leimauksissa ja taimikonhoidossa.

Metsätalouden *edistämistoiminnalla* on metsänhoitoyhdistysten osalta tarkoitettu lähinnä ”metsien käytön ja hoidon ohjausta ja kehittämistä” (Laki metsänhoitoyhdistyksistä 1950). Metsänhoitoyhdistyslakia on kuitenkin tulkittu eri tavoin. Yleensä yhdistystoiminnan tavoitteena on pidetty ”metsänomistajien metsistään saamien hyötyjen saattamista mahdollisimman suuriksi” (esim. Yksityismetsätalouden suunta- viitat 1976, 1978, Tavoitemetsänhoitoyhdistys 1977, Metsätalouskomitean... 1981, Metsänhoitoyhdistyksen...1986). Se lienee kuitenkin liian suppea tulkinta metsänhoitoyhdistyslaista ja sen tarkoituksesta. Metsänomistajien ja yhteiskunnan tavoitteet saattavat olla keskenään ristiriitaisia esimerkiksi käytetyn aikapreferenssin suhteen.

Metsänhoitoyhdistysten erikoisasema etujärjestöorganisaationa, metsänhoitotöitä tekevänä organisaationa ja yksityismetsätalouden edistämisen organisaationa onkin aiheuttanut paljon keskustelua (esim. MTK:n lausunto kilpailuvirastolle 1991, SMK:n lausunto kilpailuvirastolle 1991). Tässä yhteydessä myös metsänhoitoyhdistyslain ja varsinkin metsänhoitomaksujen tarpeellisuus on asetettu kyseenalaiseksi. Metsänhoitomaksujen on katsottu hyvien vaikutustensa, kuten metsänomistajien tasapuolisen palvelun ja kohtuullisten toimitusmaksujen, ohella vähentävän

kustannustietoisuutta sekä rajoittavan kilpailua metsänhoitotöiden toteuttamisessa.

Viime aikoina yksityismetsätaloudessa tapahtuneet muutokset ovat herättäneet mielenkiintoa tutkia metsänhoitoyhdistyksiä, niiden toimintatapoja sekä toiminnan vaikutuksia. Useissa tutkimuksissa on osoitettu, että metsänomistajien puunmyynti- ja metsänhoitokäyttäytymisellä sekä kontakteilla yhdistysten tai metsälautakuntien neuvojiin on yhteyttä toisiinsa (esim. Virta 1971, Juslin 1977, Järveläinen 1981, 1988, Tikkanen 1981, Hänninen & Viitala 1994). Siten metsänhoitoyhdistysten toimintatavoilla ja toiminnan aktiivisuudella saattaa olla – muiden tekijöiden ohessa – merkittävä vaikutus yksityismetsien käytön ja hoidon tasoon.

### *Tutkimuksen tavoite*

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, missä määrin Itä-Suomen metsänhoitoyhdistykset eroavat toisistaan ominaisuuksiltaan ja toimintatavoiltaan.

*Ominaisuuksilla* tarkoitetaan yhdistysten kokoa, jäsenten osuutta metsänomistajista, riippuvuutta metsänhoitomaksuista sekä toiminnan painopisteitä. *Toimintatapojen* yhteydessä tarkastellaan yhdistysten johtamis- ja seuranta-järjestelmiä, palvelujen markkinointia sekä hallitusten ja johtoryhmien toimintaa. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään yhdistysten toiminnanjohtajien käsityksiä eräistä yksityismetsätalouden keskeisimmistä kysymyksistä.

Tutkimus on luonteeltaan kuvaileva. Siinä keskitytään lähinnä metsänhoitoyhdistysten sellaisiin ominaisuuksiin ja



toimintatapoihin, joilla saattaa olla merkitystä niiden toiminnan tuloksellisuu-  
delle ja joita on pidetty keskeisinä yh-  
distysten toiminnan kehittämisessä.  
Ominaisuuksien ja toimintatapojen  
vaihtelua tarkastellaan metsälautakun-  
nittain sekä yhdistyksen koon ja toimin-  
nanjohtajan etujärjestösuuntautuneisuu-  
den mukaan. Metsänhoitoyhdistysten  
toiminnan tuloksellisuutta sekä toimin-  
tapojen ja toiminnanjohtajien asentei-  
den yhteyttä siihen on tarkasteltu toi-  
saalla (ks. Hänninen & Viitala 1994).

### *Aineisto ja menetelmät*

Tutkimusalueeksi valittiin Itä-Hämeen,  
Etelä-Karjalan, Pohjois-Karjalan ja  
Pohjois-Savon metsälautakunnat. Ky-  
seisten alueiden katsottiin edustavan  
Suomen metsätalouden ydinaluetta,  
metsä-Suomea. Näillä alueilla metsillä  
on huomattava taloudellinen merkitys.  
Lisäksi tutkimusalueen metsänhoi-  
toyhdistysten ulkoisten olosuhteiden ja  
toimintakulttuurin katsottiin olevan  
samankaltaisia. Tutkittavia yhdistyksiä  
oli yhteensä 76 eli noin viidesosa  
maamme metsänhoitoyhdistyksistä.

*Ulkoisilla olosuhteilla* tarkoitetaan  
tässä metsänomistuksen rakennetta,  
kuntien kehittyneisyyttä ja elinkeinora-  
kennetta, metsätalouden merkitystä  
sekä raakapuun kysynnän voimakkuut-  
ta. Ne vaihtelevat maan eri osien välil-  
lä, mikä on heijastunut myös metsän-  
hoitoyhdistysten *toimintakulttuurin* alu-  
eellisina eroina. Toimintakulttuurilla  
tarkoitetaan yhdistysten yleistä tapaa  
toimia. Esimerkiksi Pohjois-Suomessa  
sitä on muovannut metsänparannustöi-  
den merkittävä rooli yhdistysten toi-  
minnassa; Lounais-Suomessa taas han-  
kintapalvelu. Itä-Suomessa yhdistysten

toiminta on painottunut varsinkin perin-  
teisiin työtehtäviin kuten leimaukseen  
ja metsänviljelyyn.

Yhdistysten toimintatapoja selvitet-  
tiin toiminnanjohtajille keväällä 1992  
lähetetyllä postikyselyllä (liite 1).  
Useimmat kysymykset koskivat yhdis-  
tysten toimintaa vuonna 1990, mutta  
osa kysymyksistä kohdistettiin vuosiin  
1986–1990. Näin toimintatavoista saa-  
tiin luotettavampi kuva kuin tarkastele-  
malla vain yksittäistä vuotta. Kyselyyn  
vastasi seitsemänkymmentäviisi toi-  
minnanjohtajaa. Osa aineistosta kerät-  
tiin yhdistysten toimintakertomuksista  
vuosilta 1986–90. Niiden osalta käytet-  
tiin kyseisen ajanjakson keskiarvoja.

Metsänhoitoyhdistykset jaettiin toi-  
minta-alueen metsäpinta-alan mukaan  
kolmeen kokoluokkaan: pienet (alle 25  
000 ha), keskikokoiset (25 000–40 000  
ha) ja suuret (yli 40 000 ha). Lisäksi yh-  
distykset luokiteltiin toiminnanjohtajan  
etujärjestösuuntautuneisuuden (tarkem-  
min sivulla 24), palvelujen markkinoin-  
nin ja hallituksen toiminnan aktiivisuu-  
den perusteella. Niiden osalta tulosten  
laskennassa käytettiin ristiintaulukoin-  
tia.

Tulokset raportoidaan suhteellisina  
osuuksina sekä keskiarvoina ja -hajon-  
toina. Mediaaneja ei tarkastella, koska  
ne eivät yleensä poikenneet keskiar-  
voista.

Koska aineistoa ei valittu satunnais-  
otannalla, vaan tutkimuksessa tarkastel-  
tiin kaikkia metsänhoitoyhdistyksiä nel-  
jän metsälautakunnan alueella, tilastol-  
lisiä testejä ei käytetty (ks. myös  
Blalock 1985, s. 241). Tarkkaan ottaen  
tulokset koskevat siis vain valittujen  
metsälautakuntien yhdistyksiä, eikä nii-  
tä voida yleistää muita metsälautakun-  
ta-alueita koskeviksi.

## 2 Metsänhoitoyhdistykset muutospaineessa

Seuraavassa tarkastellaan niitä yksityismetsätaloudessa tapahtuvia muutoksia, joiden on nähty vaikuttavan metsänhoitoyhdistysten toimintaan ja asemaan. Osa niistä on hitaita (esim. metsänomistuksen rakennemuutos), mutta toiset saattavat tapahtua suhteellisen nopeastikin, kuten metsänhoitomaksutulojen väheneminen. Nämä toimintaympäristön muutokset ovat keskeinen taustatekijä metsänhoitoyhdistysten tarkastelussa.

### *Metsänomistusrakenne muuttuu*

Metsänomistuksen rakennemuutoksen seurauksena jo yli puolet yksityismetsänomistajista saa pääasiallisen toimeentulosta muusta kuin omasta maa- ja metsätaloudesta. Yhä useammalle metsänomistuksen tärkein tavoite on virkistys. Lisäksi yhä harvempi metsänomistaja asuu metsälönsä sijaintipaikkakunnalla tai osallistuu itse tilansa hakkuu- tai metsänhoitotöihin (Ihalainen 1992).

Tulevaisuudessa metsätilanomistajien, ulkopaikkakuntalaisten, eläkeläisten ja perikuntien omistama osuus yksityismetsien pinta-alasta kasvaa edelleen (esim. Ripatti 1994). Metsänhoitoyhdistysten toiminnalle tämä merkitsee uusia haasteita: metsänomistajien tavoittaminen ja neuvonta perinteisin menetelmin tulee aikaisempaa vaikeammaksi.

### *Metsänhoidon tavoitteet monipuolistuvat*

Metsien hakkuuvaje yhdessä metsien käyttöön liittyvien tavoitteiden muutosten kanssa on asettanut yksityismetsätalouden edistämisorganisaatiot – metsänhoitoyhdistykset, metsälautakunnat ja metsäkeskukset – uuden tilanteen eteen. Toiminnan tavoite on muuttunut puuntuotannon lisäämisestä monitahoisemmaksi, koko metsäluonnon hoidon edistämiseksi. Samalla metsien terveyteen ja monimuotoisuuteen joudutaan kiinnittämään aikaisempaa enemmän huomiota.

Yhä suuremmalle osalle metsänomistajista metsänhoitotoimenpiteitä joudutaan jatkossa perustelemaan ja markkinoimaan korostetusti metsien terveyden ja elinvoimaisuuden turvaamiseen liittyvillä tekijöillä. Tämä edellyttää metsänhoitoyhdistyksiltä entistä parempaa asiantuntemusta ja toiminnan suurempaa joustavuutta. Metsänomistajien erilaistuvat tavoitteet vaativat tarjottavien palvelujen (esim. metsänkäsittelyehdotusten) tueksi myös niiden aikaisempaa monipuolisempaa ja intensiivisempää markkinointia.

### *Veromuutosten vaikutukset epävarmoja*

Puunmyyntitulojen verotuksen on arveltu vähentävän metsänomistajien puunmyyntihalukkuutta. Vaikutuksista puun tarjontaan on esitetty useita arvioita (esim. Ovaskainen ym. 1992, Peso-

nen & Räsänen 1993, Saksa & Haverinen 1993), joihin kaikkiin liittyy kuitenkin runsaasti epävarmuustekijöitä. Varsinkin hakkuu- ja hoitotöihin kannustavista tilakohtaisista verohelpotuksista luopumisen vaikutukset ovat epäselviä.

Samaan aikaan arvonlisäveron käyttöönotto nostaa metsänhoitotöiden kustannuksia. Metsäverojärjestelmän valinnasta riippumatta metsänomistajilla on kuitenkin mahdollisuus hakeutua arvonlisäverovelvollisiksi. Silloin he voisivat vähentää käyttämiensä tarvikkeiden ja ostopalveluiden, kuten yhdistyksen työpalvelun hintaan sisältyvän arvonlisäveron. Osa metsänomistajista ei kuitenkaan hakeudu arvonlisäverovelvolliseksi. Näin saattavat tehdä varsinkin pienten metsälöiden omistajat ja eläkeläiset eli omistajaryhmät, joita on pidetty edistämistoiminnan kannalta muutenkin kaikkein ongelmallisimpina.

### *Yhdistysten taloudelliset vaikeudet lisääntyvät*

Metsätalouden puhtaaseen tuottoon perustuvien metsänhoitomaksujen määrä on viime vuosina vähentynyt. Syynä ovat aikaisempaa alemmat kantohinnat ja hakkuumäärät. Esimerkiksi vuodesta 1991 vuoteen 1993 verokuutiometrin arvo laskee koko maassa keskimäärin 33 prosenttia (Metsätalostatiedote 181/1993, Metsätalostatiedote 201/1993). Kantohinnat ovat tämän jälkeen hieman nousseet, mutta hakkuuvaje ja siitä johutuva puukuutiometrin bruttoraha-arvon arvonlennus pysyy jatkossakin suhteellisen suurena. Siten 1980-luvun ta-soisia metsänhoitomaksukertymiä ei todennäköisesti – kahdeksannen VMI:n

tuottooperusteiden käyttönotosta huolimatta – enää saavuteta.

Onkin todennäköistä, että paineet siirtää yhdistysten rahoituksen painopistettä metsänhoitomaksuista palveluista saataviin tuloihin lisääntyvät. Yhdistysten toiminnan on katsottu tehostuvan, kun yhä suurempi osa kustannuksista kohdistuu suoraan palveluiden käyttäjille. Silloin yhdistysten tulot riippuisivat suoraan palvelujen kysynnästä.

Paineita rahoitusrakenteen muuttamiseen lisää myös uhka metsänhoitomaksun poistamisesta. Osa yhdistyksistä onkin oma-aloitteisesti pyrkinyt vähentämään riippuvuuttaan metsänhoitomaksuista. Niiden verovähennyskelpoisuus (Maatilatalouden... 1967, Tuloverolaki... 1992) saattaa kuitenkin vähentää metsänomistajien ja siten myös yhdistysten halukkuutta niiden alentamiseen. Tosin puunmyyntitulojen verotukseen siirtyvät metsänomistajat pystyvät vähentämään myös toimitusmaksut.

### *Yhdistysten perinteiset työtehtävät vähenevät*

Koneellisen puunkorjuun lisääntyminen ja istutuksen suosion heikkeneminen ovat vähentäneet yhdistysten perinteisiä työtehtäviä kuten leimausta, puutavaran mittausta ja työnjohtoa. Myös metsänparannusvarat, joiden suunnittelu- ja työnjohtokorvauksista yhdistykset ovat saaneet merkittävän osan tuloistaan, ovat vähenemässä. Lisäksi työnjohtokorvausten maksuperusteita on muutettu niin, että yhdistysten niistä saamat tulot saattavat pienentyä. Samalla kilpailu vähenevistä metsänparannusurakoista lisääntyy sekä metsälautakuntien että yksityisten metsäalan yrit-

täjien kanssa. Yhdistysten perinteisiä työtehtäviä voi jatkossa vähentää myös metsänhoito- ja puunkorjuutöiden kokonaisurakoinnin lisääntyminen.

Yhdistysten onkin löydettävä uusia, korvaavia tulonlähteitä. Metsänhoitomaksuja ei mielellään korotettaisi. Päinvastoin riippuvuutta niistä haluttaisiin vähentää. Useissa Pohjois-Suomen yhdistyksissä metsänhoitomaksuprosentti on jo korkein mahdollinen eli kuusi. Uusia työtehtäviä yhdistykset voivat saada esimerkiksi metsäsuunnittelusta (jota osa on jo tehnyt), tienrakennuksesta ja kunnostusojituksesta. Metsälautakunnat tulevat kuitenkin pitämään tiukasti kiinni perinteisistä tehtävistään.

Toisena vaihtoehtona yhdistyksillä on toiminnan painopisteen suuntaaminen entistä enemmän puunkorjuuseen. Hankintapalvelun lisäämisen on katsottu sekä turvaavan yhdistysten toiminnan talouden että edistävän niiden etujärjestöpoliittisia tavoitteita. Useat yhdistykset ovatkin pyrkineet käynnistämään tai laajentamaan hankintapalveluaan. Metsäteollisuus ei ole kuitenkaan suhtautunut kovin suopeasti tähän kehitykseen, koska yhdistykset on koettu viime kädessä etujärjestöinä ja kilpailijoina puunhankinnassa.

Metsänomistajapuolella (MTK) hankintapalvelun lisäämistä on pidetty yhtenä yhdistysten toiminnan kehittämisen keskeisimmistä tavoitteista. On pelätty, että jos yhdistykset eivät löydä uusia tulonlähteitä, niiden on supistettava toimintaansa. Tämä taas merkitsisi niiden palvelukyvyn heikentymistä. Se toisi markkinoille yhä enemmän muita metsäalan yrittäjiä, jotka keskittyisivät kilpailemaan parhaista asiakkaista eli suurimmista metsälöistä. Yhdistysten vastuulle jäisivät pienet ja

keskisuuret metsälöt, mikä edelleen lisääisi niiden taloudellisia vaikeuksia.

Yhdistysten toiminnan supistuessa myös niiden etujärjestöpoliittinen painoarvo vähenisi. Näin saattaisi käydä myös, mikäli yhdistykset suuntautuisivat aikaisempaa enemmän esimerkiksi luonnonhoitotehtäviin. Silloin niiden toimintaa rahoitettaisiin paljolti valtion varoin, esimerkiksi metsänparannusvaroista. Yhdistysten taloudellista itsenäisyyttä onkin pidetty metsänomistajapuolella tärkeänä, koska sen on katsottu takaavan laajat toimintavapaudet.

### *Etujärjestötoiminta tienhaarassa?*

Metsänhoitoyhdistysten toimintaympäristö on viime vuosina muuttunut myös etujärjestöpoliittisesti. Raakapuuta ostavien yritysten määrä on vähentynyt ja useiden metsänhoitoyhdistysten toiminta-alueella on vain muutama merkittävä ostaja (esim. Viime vuonna... 1991). Ostajien vähäinen määrä antaa puuta käyttäville teollisuusyrityksille monin paikoin mahdollisuuden vaikuttaa olennaisesti varsinkin kuitupuun, mutta myös tukkipuun hintatasoon ja laatuvaatimuksiin.

Tällä hetkellä näyttäisi siltä, että yhdistykset pyrkivät suuntaamaan toimintaansa entistä voimakkaammin nimenomaan edunvalvontaan. Tähän viittaa muun muassa keskustelu metsänhoitoyhdistysten yhdistymisten eduista ja haitoista. Metsänomistajapuolella yhdistysten haluttaisiin yhdistyvän suuriksi, jopa maakunnallisiksi edunvalvontaan organisaatioiksi vastapainoksi teollisuuden puunhankinnan keskittymiselle. Nykyistä suuremmilla yhdistyksillä nähdään olevan paremmat mahdollisuudet vaikuttaa markkinoille tule-

van raakapuun määrään ja hintaan. Niiden on myös arveltu kykenevän lisäämään korjuu- ja hankintapalvelunsa osuutta ja siten vahvistamaan sekä talouttaan että asemaansa raakapuun markkinoinnissa.

Yhdistymisiä on perusteltu myös sillä, että suuret metsänhoitoyhdistykset pystyvät tarjoamaan aikaisempaa monipuolisempia puukaupallisia palveluja. Kattavien palvelujen avulla yhdistysten on arveltu pystyvän paremmin säilyttämään otteensa muuttuvasta metsänomistajakunnasta ja samalla pitämään etujärjestöpoliittisen asemansa vahvana. Suurten yhdistysten eduksi

on katsottu edelleen niiden parempi kyky kilpailla vähenevistä metsänparannusrahoista metsälautakuntien ja yksityisten metsäalan yrittäjien kanssa. Niiden vahvuutena on pidetty mm. entistä monipuolisempaa asiantunte-  
musta ja toiminnan hallinnollisten kulu-  
jen vähenemistä.

Yhdistämisiä on vastustettu lähinnä siksi, että niiden on pelätty heikentävän yhdistysten paikallista itsenäisyyttä. Palvelujen keskittämisen on katsottu vaikeuttavan niiden saatavuutta oman kunnan alueella. Myös kustannussäästöjen suuruutta on epäilty.

### 3 Yhdistysten toimintaympäristö

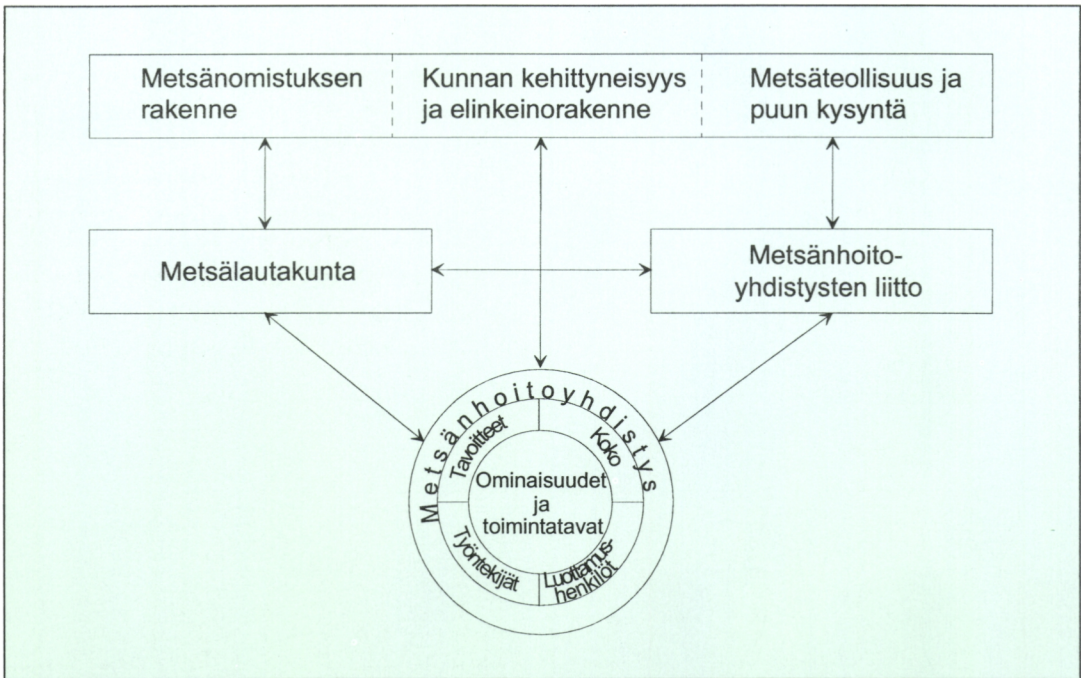
Tutkimuksen lähtökohtana oli, että metsänhoitoyhdistyksen keskeisimpiin ominaisuuksiin ja toimintatapoihin vaikuttavat yhdistyksen koko, työntekijät, luottamushenkilöt ja toiminnan tavoitteet (kuva 1). Toiminnanjohtajan etujärjestösuuntautuneisuuden katsottiin kuvaavan yhdistyksen tavoitteita. Lisäksi metsälautakunnat ja metsänhoitoyhdistysten liitot voivat ohjauksen avulla vaikuttaa yhdistysten ominaisuuksiin ja toimintatapoihin.

Kaikkien edellä mainittujen tekijöiden taustalla ovat yhdistysten toimintalueiden ulkoiset olosuhteet: metsänomistuksen rakenne, kunnan kehittyneisyys ja elinkeinorakenne sekä puun kysyntä ja elinkeinorakenne sekä puun kysyntä.

Niitä tarkasteltiin sekä yhdistyksittäin että metsälautakunnittain. Tutkimalla metsälautakunnittaisia eroja haluttiin selvittää, kuinka hyvin oletamus neljän metsälautakunnan yhdistysten ulkoisten olosuhteiden samankaltaisuudesta pitää paikkansa.

#### *Toiminta-alueen kuntien kehittyneisyys*

Varmolan (1987) mukaan lähes puolet tutkimusalueen kunnista oli luokiteltavissa lypsykarjatalouskunniksi (taulukko 1). Niitä oli eniten Itä-Hämeessä ja Pohjois-Savossa; yli puolet kaikista kunnista. Teollistuneita kasvukuntia ja



Kuva 1. Metsänhoitoyhdistysten toimintaympäristö.

Taulukko 1. Metsänhoitoyhdistysten toiminta-alueiden (kuntien) luokittelu kehittyneisyyden mukaan (%).

Kuntaluokka	I-Häme (n=20)	E-Karjala (n=21)	P-Karjala (n=18)	P-Savo (n=24)	Kaikki toiminta- alueet (n=83)
Kaupunkimainen kunta	15	29	6	8	14
Teollistunut kasvukunta	10	14	6	0	7
Voimaperäisen maatalouden kunta	0	0	0	0	0
Lypsykarjatalouskunta	55	29	22	67	45
Taantuneen alkutuotannon kunta	0	14	44	8	16
Yleisesti taantunut kunta	20	14	22	17	18
Yhteensä	100	100	100	100	100

*Lähde: Varmola (1987), aineisto vuodelta 1983.*

kaupunkimaisia kuntia oli eniten eteläisissä metsälautakunnissa eli Itä-Hämeessä ja Etelä-Karjalassa. Pohjois-Karjalassa taas oli taantuvan alkutuotannon kuntia muita alueita selvästi enemmän.

Huomionarvoista on, ettei yksikään tutkituista kunnista ollut luokiteltavissa voimaperäisen maatalouden kunnaksi. Tällaisissa kunnissa yhdistysten toimintaympäristö ja -kulttuuri saattaisivat poiketa tyypillisestä itäsuomalaisesta yhdistyksestä.

### *Elinkeinorakenne ja metsätalouden merkitys*

Maa- ja metsätaloudesta toimeentulonsa saavan väestön osuus vaihteli yhdistyksittäin melko paljon. Tämä johtui osittain siitä, että tutkimuksessa oli mukana muutamia kaupunkimaisia kuntia, joissa maa- ja metsätalousväestön osuus oli luonnollisesti hyvin pieni. Pohjois-Savon yhdistyksissä ko. väes-

tön osuus oli keskimäärin suurin (taulukko 2).

Metsätulojen merkitystä yhdistysten toiminta-alueilla tarkasteltiin suhteuttamalla saadut kantorahatulot<sup>1</sup> sekä metsätilojen määrään että asukasluukuun. Metsätilaa kohti kantorahatulot olivat keskimäärin suurimpia Itä-Hämeen yhdistyksissä. Muuten niissä ei ollut suuria metsälautakunnittaisia eroja (taulukko 2). Yhdistyksittäiset erot olivat kuitenkin huomattavia. Kantorahatulojen suuruus metsätilaa tai asukasta kohti riippuu luonnollisesti myös eroista metsätilojen keskikoossa, asukastiheydessä, puuston keskikasvussa ja kantohinnoissa.

<sup>1</sup> Keskimääräiset kantorahatulot on saatu yhdistyksittäisten leimausmäärien ja puutavara-lajeittaisten kunnittaisten kantohintojen avulla (Varmola 1987). Koska tiedot kantorahatuloista perustuvat yhden vuoden (1983) leimaustilastoihin, niitä on pidettävä vain suuntaa-antavina.

Taulukko 2. Elinkeinorakenne ja metsätalouden merkitys metsänhoitoyhdistysten toiminta-alueilla metsälautakunnittain.

Muuttuja	I-Häme (n=17)	E-Karjala (n=19)	P-Karjala (n=16)	P-Savo (n=24)	Kaikki (n=76)
Maa- ja metsätalousväestön osuus <sup>1</sup> , %	22	23	25	31	26
<i>hajonta</i>	10	13	10	11	12
Kantorahatulot metsätilaa kohti, 1 000 mk	20	17	17	17	18
<i>hajonta</i>	4	6	4	4	5
Kantorahatulot asukasta kohti, 1 000 mk	3	4	3	4	4
<i>hajonta</i>	2	5	1	4	3

Lähde: Varmola (1987), aineisto vuodelta 1983.  
<sup>1</sup> Lähde: SVT (1990), aineisto vuodelta 1988.

### Raakapuun kysyntä

Raakapuun kysynnän voimakkuus on ainakin välillisesti yhteydessä metsätalouden merkitykseen yhdistyksen alueella. Kysyntätekkijöiden mittaaminen on kuitenkin vaikeaa, koska puunostajien määrä ja koko vaihtelee. Myös kysynnän puutavaralajeittaiset erot saattavat olla suuria.

Yhdistysten välisistä kysyntäeroista ei ole olemassa tutkimustietoa ja metsälautakunnittaisistakin eroista voidaan esittää vain raakapuun alueellisiin kulkuvirtoihin (esim. Aarne 1987, Ylitalo ym. 1990) perustuvia arvioita. Tutkimusjakson aikana (1986–90) raakapuun kysyntä lienee ollut Etelä-Karjalan ja Itä-Hämeen metsälautakuntien alueilla jonkin verran voimakkaampaa kuin Pohjois-Karjalassa tai Pohjois-Savossa.

### Metsänomistuksen rakenne

Metsälöt olivat keskimäärin suurimpia Pohjois-Savon ja Pohjois-Karjalan yhdistyksissä ja pienimpiä Etelä-Karjalas-

sa. Pieniä, 1–20 hehtaarin metsälöitä oli eniten Etelä-Karjalan ja Itä-Hämeen yhdistyksissä (taulukko 3).

Toiminnanjohtajia pyydettiin arvioimaan metsätilanomistajien määrä yhdistyksensä alueella. Metsätilanomistajilla tarkoitetaan tässä niitä metsänomistajia, jotka saavat pääasiallisen toimeentulonsa muusta kuin omasta maa- ja metsätaloudesta. Toiminnanjohtajien mukaan heitä oli yhdistyksissä keskimäärin 44 prosenttia kaikista metsänomistajista. Eniten metsätilanomistajia oli Pohjois-Karjalan ja Etelä-Karjalan yhdistyksissä; keskimäärin joka toinen metsänomistaja.

Ulkopaikkakuntalaiset omistivat metsälöistä keskimäärin 28 prosenttia. Osuus ei juuri vaihdellut metsälautakunnittain. Sen sijaan yhdistyksittäinen vaihtelu oli suurta: neljäsosassa yhdistyksiä ulkopaikkakuntalaiset omistivat metsälöistä vain alle 20 prosenttia, mutta samaten neljäsosassa yli 33 prosenttia. Perikuntien osuudesta tai metsänomistajien ikäjakaumasta ei ollut saatavissa yhdistyksittäistä tietoa.



Taulukko 3. Metsänomistuksen rakenne metsänhoitoyhdistysten toiminta-alueilla metsälautakunnittain.

Muuttuja	I-Häme (n=17)	E-Karjala (n=19)	P-Karjala (n=16)	P-Savo (n=24)	Kaikki (n=76)
Metsälöiden keskipinta-ala, ha <sup>1</sup>	33	28	36	37	33
<i>hajonta</i>	8	5	6	4	7
Pieniä metsälöitä (1-20 ha), % metsälöiden lkm <sup>1</sup>	50	53	43	42	47
<i>hajonta</i>	8	9	8	5	9
Metsätilanomistajia, % metsänomistajien lkm	37	48	50	40	44
<i>hajonta</i>	19	15	18	11	16
Ulkopaikkakuntalaisten omist. metsälöitä % metsälöiden lkm <sup>2</sup>	27	27	31	27	28
<i>hajonta</i>	13	11	11	10	11

<sup>1</sup> Lähde: verohallituksen maataluettelot (1987–89).  
<sup>2</sup> Lähde: MHY:n toimintakertomukset (1986–90).

# 4 Yhdistysten ominaisuudet

## 4.1 Yhdistysten koko

Yhdistysten koon suurentaminen on ollut eräs metsänhoitoyhdistystoiminnan kehittämisen keskeisistä tavoitteista. Kehittämistyöryhmä asetti jo 1970-luvun lopussa yhdistysten tavoitepinta-alaksi Itä-Hämeessä ja Etelä-Karjalassa 50 000 ha ja Pohjois-Karjalassa ja Pohjois-Savossa 100 000 ha (Tavoitemetsänhoitoyhdistys 1977).

Pelkkä toiminta-alueen pinta-ala ei kuitenkaan riitä kuvaamaan yhdistysten kokoa, koska esimerkiksi metsälöiden keskikoko tai pienten metsälöiden osuus saattaa vaihdella yhdistyksittäin. Kokoa on syytä kuvata myös metsälöiden lukumäärän, vuotuisen hakkuusuunnitteen, liikevaihdon ja työntekijämäärän avulla.

1970-luvun lopun tavoitteet ovat suhteellisen vanhoja, mutta toisaalta yhdistystoiminnan kehittämisessä on 80-luvulla pyritty saavuttamaan juuri nämä tavoitteet. Uusia, yleisiä tavoitteita ei ole tämän jälkeen asetettu. Metsänhoitoyhdistysten liitot ja metsälautakunnat ovat tosin asettaneet omia tavoitteitaan.

Tutkittujen yhdistysten toiminta-alueen pinta-ala oli keskimäärin 33 000 hehtaaria, mutta vaihteli melkoisesti. Pienimmän yhdistyksen pinta-ala oli 5 000 ja suurimman 87 000 hehtaaria. Pohjois-Karjalassa yhdistykset olivat suurimpia ja Etelä-Karjalassa pienimpiä (taulukko 4). Vain yksi yhdistys ylsi kehittämistyöryhmän pinta-alatavoitteen.

Metsälöitä yhdistyksissä oli keskimäärin hieman alle tuhat. Pienimmissä yhdistyksissä metsälöitä oli alle 300 ja suurimmissa noin 2 000. Pohjois-Karjalan yhdistykset olivat suurimpia myös metsälöiden lukumäärällä mitattuna. Kehittämistyöryhmän asettama tavoite (vähintään tuhat metsälöä) oli saavutettu suhteellisen hyvin; siihen ylsi lähes joka toinen yhdistys. Pohjois-Karjalassa vähintään tuhannen metsälön yhdistyksiä oli 69 prosenttia, Pohjois-Savossa 42, Itä-Hämeessä 37 ja Etelä-Karjalassa 31 prosenttia.

Yhdistysten liikevaihto vuosina 1986–90 oli keskimäärin 2,2 milj. markkaa ja vaihteli 0,42 ja 4,8 milj. markan välillä. Lähes joka toisessa yhdistyksessä liikevaihto jäi alle kahden miljoonan markan. Etelä-Karjalassa näitä pieniä yhdistyksiä oli eniten (79 %) ja Pohjois-Karjalassa vähiten (13 %). Kolmella neljäsosalla yhdistyksistä liikevaihto oli 1–3 miljoonaa markkaa.

Hieman yli puolet metsänhoitoyhdistysten liikevaihdosta koostui välitys-, työ- ja hankintapalveluista. *Välityspalvelutuloihin* lasketaan esimerkiksi yhdistyksen välittämät taimet, siemenet, lannoitteet ja torjunta-aineet (Metsänhoitoyhdistyksen...1982, 1989). *Työpalvelutulot* kertyvät yhdistyksen tekemistä tai teettämistä metsänhoitotoista kuten metsänviljelystä, taimikonhoidosta ja pystykarsinnasta. Työpalveluihin sisältyvät työnjohtokorvaukset kirjataan erikseen yleistuotoiksi. *Hankintapalvelutuloja* yhdistys saa omilla metsureilla tai ulkopuolisilla urakoitsijoilla teettämistään puunkorjuusta. Siten liike-

Taulukko 4. Metsänhoitoyhdistysten koko metsälautakunnittain (suurin arvo lihavoitu).

Muuttuja	I-Häme (n=17)	E-Karjala (n=19)	P-Karjala (n=16)	P-Savo (n=24)	Kaikki (n=76)
Pinta-ala, 1 000 ha	27	25	<b>45</b>	37	33
<i>hajonta</i>	12	13	19	16	17
Metsälöiden lukumäärä <sup>1</sup> , 1 000 kpl	0,8	0,9	<b>1,2</b>	1,0	1,0
<i>hajonta</i>	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4
Liikevaihto, milj.mk	1,8	1,6	<b>3,0</b>	2,5	2,2
<i>hajonta</i>	0,9	0,5	0,9	0,8	0,9
Hakkuusuunnite <sup>2</sup> , 1 000 m <sup>3</sup> /v	133	113	<b>196</b>	145	145
<i>hajonta</i>	57	58	69	63	67
Metsätoimihenkilöiden määrä, kpl	4,0	3,7	<b>5,1</b>	4,3	4,2
<i>hajonta</i>	1,6	1,3	1,7	1,8	1,7

*Lähde: MHY:n toimintakertomukset (1986–90).*  
<sup>1</sup> *Lähde: verohallituksen maatilaluettelot (1987–89).*  
<sup>2</sup> *Lähde: alueellisten suunnitelmien yhdistelmät (ASY).*

vaihdon suuruuteen vaikuttaa myös esimerkiksi se, millaisia menetelmiä metsänuudistamisessa on käytetty tai miten paljon on tehty hankinta- tai korjuupalvelua.

Vuotuinen hakkuusuunnite oli keskimäärin 145 000 m<sup>3</sup>. Se vaihteli 32 000 ja 350 000 kuutiometrin välillä. Joka neljännessä yhdistyksessä hakkuusuunnite oli alle 100 000 m<sup>3</sup>. Vain 18 prosenttia yhdistyksistä oli saavuttanut kehittämistyöryhmän asettaman tavoitteen (200 000 m<sup>3</sup>). Suurin osa niistä sijaitsi Pohjois-Karjalassa, missä joka toisessa yhdistyksessä hakkuusuunnite ylitti tavoitteen.

Yhdistyksissä oli töissä keskimäärin 6–7 työntekijää: toiminnanjohtaja, metsänhoidonneuvoja, kaksi työnjohtajaa, toimistonhoitaja sekä 1–2 vakinaista metsuria. Kun toiminnanjohtaja lasketaan metsätoimihenkilöksi, 25 prosentilla yhdistyksistä oli alle kolme metsätoimihenkilöä. Henkilöstömäärälle asetetut tavoitteet ovat edellisiin

verrattuna selvästi suurempia: 3–6 metsänhoidonneuvojaa, 4–8 työnjohtajaa, 1–2 toimistonhoitajaa ja 5–20 metsätyöntekijää (Tavoitemetsänhoitoyhdistys 1977). Eniten metsätoimihenkilöitä oli Pohjois-Karjalan yhdistyksissä ja vähiten Etelä-Karjalassa.

Yhdistyksen koolla ja metsälautakunta-alueella oli siis yhteyttä toisiinsa: Pohjois-Karjalassa ja Pohjois-Savossa yhdistykset olivat keskimäärin suurempia kuin eteläisissä metsälautakunnissa. Siten ominaisuuksien ja toimintatapojen metsälautakunnittaiset ja kokoluokittaiset erot kuvaavat osittain samaa asiaa. Tämä on syytä muistaa myös tulkittaessa jatkossa esitettäviä tuloksia.

## 4.2 Jäsenten osuus metsänomistajista

Vaikka metsänomistaja maksaa lakisääteistä metsänhoitomaksua, ei hän automaattisesti ole metsänhoitoyhdistyksen jäsen. Tavoitteena on kuitenkin ollut, että mahdollisimman moni metsänomistaja liittyisi jäseneksi, jolloin he voisivat osallistua yhdistyksen päätöksentekoon (Metsätaloustaloustieteen... 1981). Vuonna 1990 jäsenet omistivat koko maan (metsänhoitomaksua maksavista) metsälöistä 64 prosenttia ja heidän hallussaan oli 73 prosenttia metsäalasta (Tapion vuosikirja 1990).

Tutkituilla metsänhoitoyhdistyksillä oli jäsenenä keskimäärin 65 prosenttia metsälöiden omistajista ja he omistivat 76 prosenttia yksityismetsien pinta-alasta. Jäsenten omistamien metsälöiden määrä ja pinta-alaosuus oli suurin Etelä-Karjalan yhdistyksissä (liite 2). Pienissä yhdistyksissä (alle 25 000 ha) jäsenten osuus oli hieman suurempi kuin keskikokoisissa (25 000–40 000 ha) tai suurissa (yli 40 000 ha).

## 4.3 Metsänhoitomaksujen merkitys

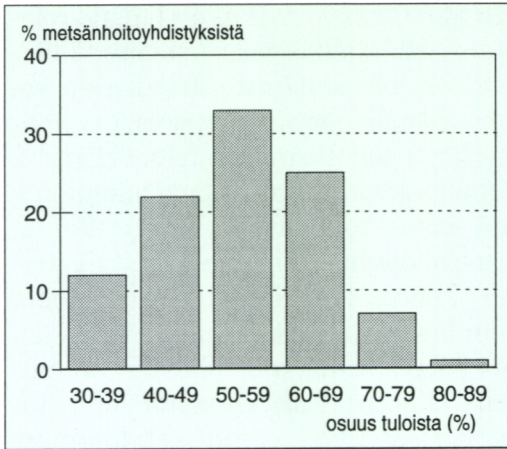
Metsänhoitomaksutulot muodostavat yhdistyksille säännöllisen tulonlähteen, joka turvaa toiminnan taloudellisen perustan. Samalla toiminta saattaa kuitenkin muodostua liiankin riippuvaiseksi metsänhoitomaksuista. Metsänhoitomaksun suuruus voi myös vaihdella huomattavasti vierekkäistenkin yhdistysten välillä. Tätä ei ole pidetty ”yksityismetsätalouden tasapainoisen kehittä-

misen kannalta tarkoituksenmukaisena” (Metsätaloustaloustieteen... 1981). Yhdistysten toiminnan kehittämisen yhtenä tavoitteena onkin ollut, että ”tuotoista nykyistä suurempi osuus kertyisi palvelu- ja toimitusmaksuista” (esim. Metsä 2000 -ohjelman... 1991).

Metsänhoitomaksujen merkitystä yhdistyksille voidaan vertailla kolmella eri tavalla. Ensimmäinen tapa on tarkastella *metsänhoitomaksuprosentin suuruutta*. Metsänhoitoyhdistyslain mukaan se voi vaihdella kahden ja kuuden prosentin välillä. Tutkituissa yhdistyksissä metsänhoitomaksu oli keskimäärin 4,0 prosenttia – pienimmillään se oli 2,8 ja suurimmillaan 5,0. Lähes kahdella kolmasosalla yhdistyksistä se oli kuitenkin vähintään neljä. Korkein metsänhoitomaksu oli Pohjois-Karjalan yhdistyksissä (keskimäärin 4,5 %) ja alhaisin Itä-Hämeessä (3,7 %). Pienissä yhdistyksissä maksuprosentti oli keskimäärin hieman korkeampi (4,2) kuin keskikokoisissa (4,0) tai suurissa (3,8) (liite 2).

Toinen tapa tarkastella metsänhoitomaksujen merkitystä on vertailla *metsänhoitomaksujen osuutta yhdistyksen tuloista*. Tuloilla tarkoitetaan silloin toimitusmaksujen, työ- ja välitysmaksujen, muiden yleistulojen ja metsänhoitomaksujen summaa. Työ-, välitys- ja hankintapalvelutuloja ei lasketa mukaan, koska ne kattavat yhdistysten toiminnassa yleensä vain vastaavat menot.

Haluttiin siis vertailla metsänhoitomaksuja toimitusmaksuista ja työ- ja välitysmaksuista saatuihin tuloihin. Kirjauksikäytännön muutosten takia tarkasteltiin vain vuotta 1990. Tavoitteeksi on asetettu, että metsänhoitomaksut kattaisivat yhdistysten rahoitustarpeesta vain 20–50 prosenttia (Tavoitemetsänhoitoyhdistys 1977).



Kuva 2. Metsänhoitomaksujen osuus metsähoitoyhdistysten "tuloista", %.

Yhdistykset saivat keskimäärin 54 prosenttia tuloistaan metsänhoitomaksuista. Vaihtelu oli kuitenkin melko suurta: joka kolmas yhdistys sai niistä alle puolet tuloistaan, mutta yhtä moni vähintään 60 prosenttia (kuva 2). Metsänhoitomaksujen merkitys oli suurin Itä-Hämeen ja Etelä-Karjalan yhdistyksissä. Mielenkiintoista on, että pienten, keskikokoisten ja suurten yhdistysten välillä ei ollut keskimäärin merkittäviä eroja.

Joka kymmenes yhdistys oli hyvin riippuvainen metsänhoitomaksuista, sillä niistä saatiin vähintään kaksi kolmasosaa tuloista. Puolet näistä oli pieniä ja puolet keskikokoisia yhdistyksiä.

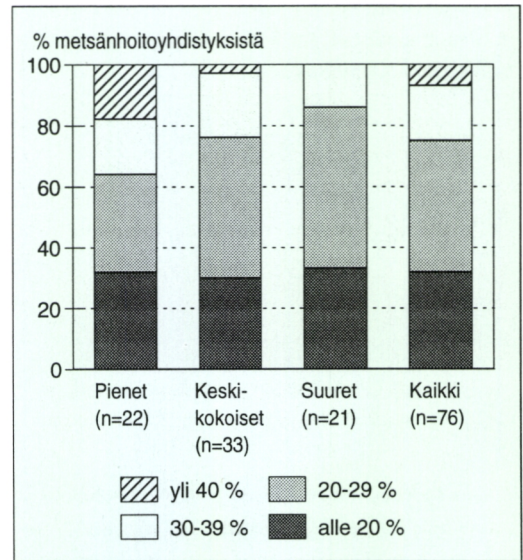
Yksiselitteistä syytä metsänhoitomaksutulojen osuuden vaihtelulle on vaikea löytää. Niiden suuri osuus yhdistyksen tuloista voi kuvata toiminnan laajuuden (esim. leimaukset, puukauppainen avustaminen) pienuutta, mutta myös toimitusmaksujen alhaista tasoa.

Kolmas ja ehkä paras tapa kuvata yhdistysten riippuvuutta metsänhoitomaksuista on tarkastella *metsänhoitomaksujen osuutta liikevaihdosta*. Se kuvaa yh-

distyksen toiminnan tulorakennetta: mitä pienempi metsänhoitomaksujen osuus on, sitä itsenäisempää yhdistysten toiminta on taloudellisesti. Jos metsänhoitomaksutulot kattavat liikevaihdosta esimerkiksi vain alle neljäsosan, niistä luopuminen ei muodostane yhdistyksen toiminnalle kovin suurta taloudellista uhkaa. Metsänhoitomaksujen osuus liikevaihdosta kuvaakin nimenomaan yhdistyksen toiminnan painotuksia. Jos yhdistyksessä on esimerkiksi tehty runsaasti hankintapalvelua, metsänhoitomaksujen osuus liikevaihdosta voi jäädä melko pieneksi.

Yhdistykset saivat keskimäärin 24 prosenttia liikevaihdostaan metsänhoitomaksuista. Itä-Hämeessä ja Etelä-Karjalassa ne muodostivat liikevaihdosta lähes kolmanneksen ja Pohjois-Karjalassa sekä Pohjois-Savossa noin viidenneksen. Kokoluokittain ei ollut suuria eroja (liite 2).

Jos metsänhoitomaksut muodostavat liikevaihdosta yli kolmasosan, voidaan



Kuva 3. Metsänhoitomaksujen osuus yhdistysten liikevaihdosta kokoluokittain.

yhdistyksen katsoa olevan jo varsin riippuvainen niistä. Pienistä yhdistyksistä tällaisia oli 36 prosenttia, keskikokoisista 24 ja suurista 14 prosenttia (kuva 3). Joka kymmenennessä yhdistyksessä metsänhoitomaksutulot muodostivat peräti 40–50 prosenttia liikevaihdosta.

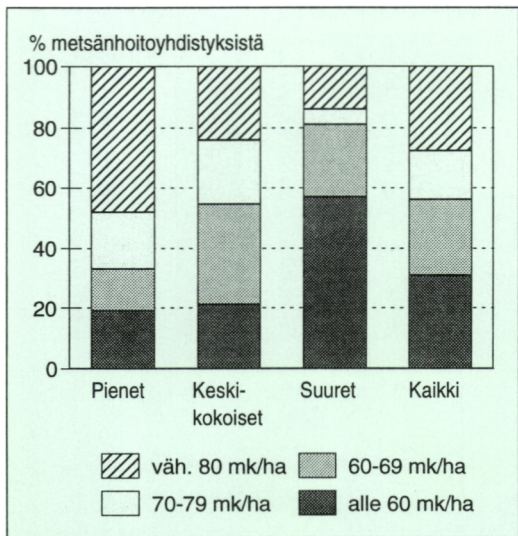
#### 4.4 Toiminnan painopisteet

Metsänhoitoyhdistysten toimintakenttä on laaja ja yksittäiset yhdistykset luonnollisesti painottavat toiminnassaan eri asioita. Osa tekee esimerkiksi hankintapalvelua tai metsäsuunnittelua hyvinkin paljon, osa ei lainkaan. Toiminnan painotuserot onkin otettava huomioon verrattaessa yhdistysten toimintatapoja tai toiminnan tehokkuutta.

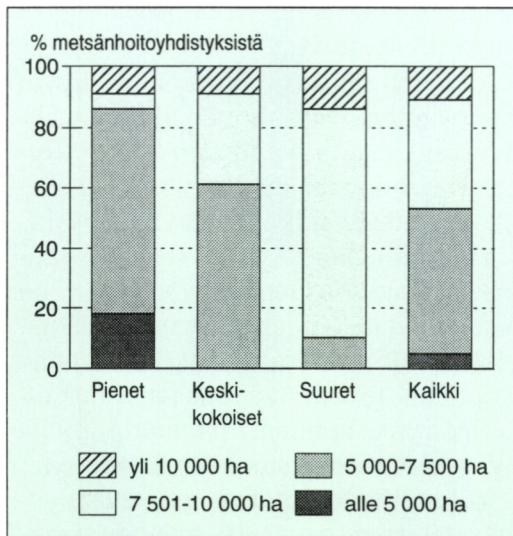
Liikevaihto toimialueen metsähehtaaria kohti kuvaa yhdistyksen toiminnan

painotuksia: pyrkiikö yhdistys saamaan mahdollisimman suuren liikevaihdon jokaiselta metsähehtaarilta vai tekemään ainoastaan perinteisiä työtehtäviään mahdollisimman taloudellisesti. Vertailussa on tosin otettava huomioon, että myös toiminnan yleinen taso ja metsänhoitomaksun suuruus vaikuttavat hehtaarikohtaiseen liikevaihtoon. Toiminnan yleisellä tasolla tarkoitetaan sitä intensiteettiä, jolla yhdistys on mukana alueensa metsänhoitotöiden toteuttamisessa työ-, välitys- tai toimituspalveluillaan.

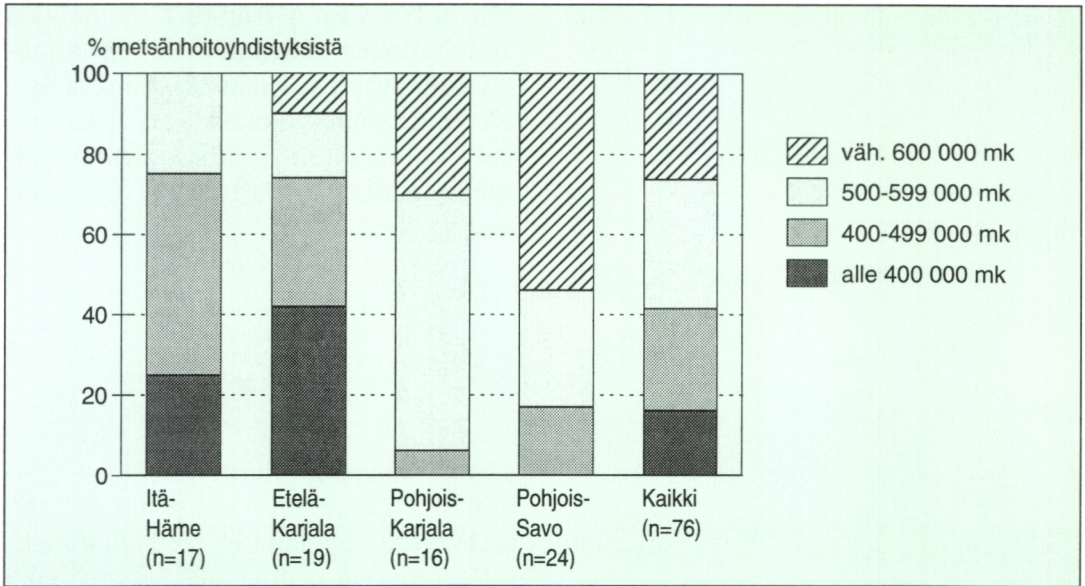
Yhdistykset keräsivät liikevaihtoa keskimäärin 73 markkaa toimialueensa metsähehtaaria kohti. Metsälautakunnittain ei ollut merkittäviä eroja. Sen sijaan kokoluokittaiset erot olivat melko suuria: pienissä yhdistyksissä hehtaarikohtainen liikevaihto oli keskimäärin 88 markkaa, keskikokoisissa 69 ja suurissa 62 markkaa. Lisäksi suurista yhdistyksistä yli puolella liikevaihto oli alle 60 mk/ha (kuva 4). Pienten yhdistysten korkea hehtaarikohtainen liike-



Kuva 4. Metsänhoitoyhdistysten liikevaihto hehtaaria kohti kokoluokittain.



Kuva 5. Metsätoimihenkilöiden keskimääräinen toiminta-alue yhdistyksissä kokoluokittain.



Kuva 6. Metsänhoitoyhdistysten liikevaihto metsätoimihenkilöä kohti metsälautakunnittain.

vaihto johtui siitä, että osa niistä oli pannonatut voimakkaasti hankintapalveluun.

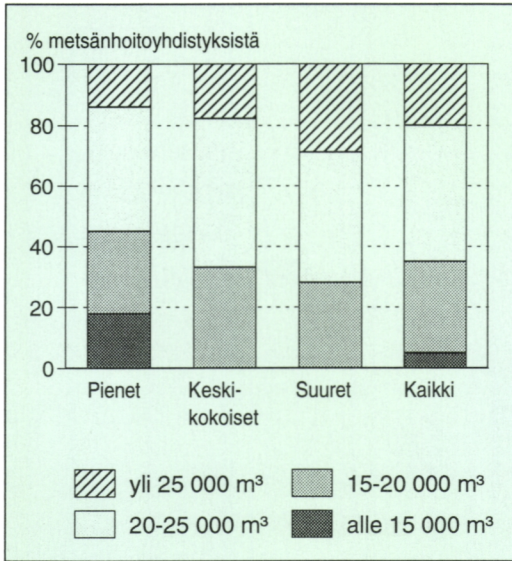
Suurissa yhdistyksissä liikevaihto hehtaaria kohti oli keskimäärin kaikkein pienin, joten ne joutuivat huolehtimaan toimintansa taloudellisuudesta toisella tavalla. Niissä metsätoimihenkilöt kattoivat toiminnallaan muita laajemman pinta-alan. Suurissa yhdistyksissä oli keskimäärin yksi metsätoimihenkilö jokaista 8 800 hehtaaria kohti, mutta keskikokoisissa vain 7 900 hehtaaria ja pienissä 6 300 hehtaaria kohti. Lähes kaikissa suurissa yhdistyksissä metsätoimihenkilöiden keskimääräinen toiminta-alue kattoi vähintään 7 500 hehtaaria (kuva 5).

Koska yhdistysten toiminnan painopisteet ovat erilaisia, on vaikea löytää mittaria, joka kuvaisi yksiselitteisesti yhdistysten toiminnan tehokkuutta. Joudutaan helposti tyytymään vain osittaistarkasteluihin. Myös liikevaihto metsätoimihenkilöä kohti on tässä suh-

teessa ongelmallinen, koska eri työajat eivät ole liikevaihdon kartuttamisen kannalta samanarvoisia. Siten metsätoimihenkilökohtainen liikevaihto kuvaa paitsi toiminnan tehokkuutta myös toiminnan erilaisia painotuksia. Yhdistysten tehokkuuserojen yksityiskohtaisempi tutkiminen vaatisi suhteellisen tarkkaa tietoa työlajeittaisista tuotoksista, niiden laadusta ja panoksista.

Liikevaihto metsätoimihenkilöä kohti oli keskimäärin 530 000 markkaa. Joka neljännellä yhdistyksellä se oli vähintään 600 000 markkaa, mutta joka seitsemännellä alle 400 000 markkaa (kuva 6). Pohjois-Savon ja Pohjois-Karjalan yhdistyksissä toimihenkilökohtainen liikevaihto oli selvästi suurempi kuin Itä-Hämeessä tai Etelä-Karjalassa.

Metsälautakunnittaiset erot eivät johduneet yhdistysten kokoeroista, sillä suuret yhdistykset kompensoivat pienten yhdistysten suuremman hehtaarikohtaisen liikevaihdon toimihenkilöiden kattaman laajemman maantieteelli-



Kuva 7. Metsänhoitoyhdistysten leimausmäärä metsätoimihenkilöä kohti kokoluokittain.

sen alueen avulla. Lopputuloksena oli, että liikevaihto metsätoimihenkilöä kohti oli sekä pienissä että suurissa yhdistyksissä keskimäärin saman suuruinen.

Yhdeksi yhdistystoiminnan kehittämisen tavoitteeksi on asetettu, että vuotuinen hakkuumäärä metsätoimihenkilöä kohti olisi vähintään 20 000 m<sup>3</sup> (Tavoitemetsänhoitoyhdistys 1977). Se kuvaa yhdistysten puukaupallisen toiminnan painotuksia. Leimausmäärien avulla voidaan karkeasti arvioida, kuinka hyvin tämä tavoite oli toteutunut.

Leimausmäärä metsätoimihenkilöä kohti oli yhdistyksissä keskimäärin 21 800 m<sup>3</sup>. Joka kolmannessa yhdistyksessä se oli jäänyt asetettua tavoitetta pienemmäksi, mutta oli toisaalta joka viidennessä vähintään 25 000 m<sup>3</sup> (kuva 7).

Kuten liikevaihto, myös leimausmäärä metsätoimihenkilöä kohti oli suurin Pohjois-Savon ja Pohjois-Karjalan yhdistyksissä. Suurissa yhdistyksissä se

oli jonkin verran isompi kuin muiden kokoluokkien yhdistyksissä. Tämä johtui siitä, että osa pienistä yhdistyksistä oli panostanut voimakkaasti hankintapalveluun, jolloin leimausmäärät metsätoimihenkilöä kohti jäivät luonnollisesti pienemmiksi.

## 4.5 Toiminnan organisointi

Lähes kaikissa yhdistyksissä (87 %) toiminta oli organisoitu pääasiassa aluevastuun pohjalta eli metsätoimihenkilöt toimivat omilla maantieteellisillä alueillaan. Poikkeuksena oli Etelä-Karjala, jossa joka neljäs yhdistys toimi tehtäväjaon pohjalta<sup>1</sup>. Tosin valtaosa näistä oli pieniä, kahden metsätoimihenkilön yhdistyksiä.

Sellaisista yhdistyksistä, joissa oli toiminnanjohtajan lisäksi vähintään kaksi metsätoimihenkilöä, vain kahdesosa (4 %) toiminta oli organisoitu tehtäväjaon pohjalta. Kaikissa suurissa, yli 40 000 hehtaarin yhdistyksissä toimittiin maantieteellisin aluejain.

Valtaosassa (75 %) aluevastuun pohjalta toimivista yhdistyksistä oli lisäksi yksi tai kaksi metsätoimihenkilöä, jotka olivat erikoistuneet tiettyyn tehtävään. Tätä tehtävää he hoitivat koko yhdistyksen alueella. Yleensä oli erikoistuttu tekemään metsätaloussuunnitelmia ja metsänarviointeja tai hoitamaan metsänomistajien koulutusta tai hankintapalvelua.

<sup>1</sup> Tehtäväjaolla tarkoitetaan sitä, että metsätoimihenkilöt toimivat ilman maantieteellistä aluejakoa.



# 5 Toiminnan tavoitteet

## *Yhdistyksen tärkein tehtävä*

Toiminnanjohtajia pyydettiin asettamaan tärkeysjärjestykseen seuraavat metsänhoitoyhdistyksen tehtävät:

- toimiminen metsänomistajien etujärjestöorganisaationa
- metsänhoidon edistäminen
- puun markkinoilletulon edistäminen.

Joka toinen (47 %) toiminnanjohtaja katsoi, että tärkeintä on toimia metsänomistajien etujärjestöorganisaationa, mutta lähes yhtä moni (40 %) piti tärkeimpänä metsänhoidon edistämistä. Vain joka kymmenennen toiminnanjohtajan mielestä yhdistyksen tärkein tehtävä on puun markkinoilletulon edistäminen.

Yhdistyksen *vähiten tärkeänä* tehtävänä piti etujärjestötoimintaa, puun markkinoilletulon edistämistä ja metsänhoidon edistämistä kutakin noin kolmasosa toiminnanjohtajista. Valtaosa (72 %) niistä toiminnanjohtajista, jotka pitivät metsänhoidon edistämistä yhdistyksen tärkeimpänä tehtävänä, korosti toisaalta etujärjestötoimintaa kaikista vähiten. Kysymys metsänomistajien etujärjestöorganisaationa toimimisen tärkeydestä jakoi toiminnanjohtajat siis varsin selvästi kahteen ryhmään: etujärjestötoimintaa korostaneisiin ja metsänhoidon edistämistä painottaneisiin.

Pohjois-Karjalassa ja Pohjois-Savossa toiminnanjohtajat painottivat etujärjestötoimintaa hieman enemmän kuin muualla, Itä-Hämeessä taas puun mark-

kinoilletulon edistämistä ja Etelä-Karjalassa metsänhoidon edistämistä. Keskkokoisissa yhdistyksissä etujärjestötoimintaa pidettiin jonkin verran tärkeämpänä kuin pienissä tai suurissa yhdistyksissä.

## *Metsänhoitomaksut vai etujärjestötoiminta?*

Kun asetettiin vastakkain lakisääteiset metsänhoitomaksut ja metsänomistajien etujärjestötoiminta, 59 prosenttia toiminnanjohtajista ilmoitti luopuvansa valintatilanteessa ennemmin metsänhoitomaksuista. Pohjois-Savon ja keskkokoisten yhdistysten toiminnanjohtajat olivat muita hieman valmiimpia luopumaan metsänhoitomaksuista ja vastaavasti haluttomimpia luopumaan etujärjestötoiminnasta.

Yllättävää ei ole, että etujärjestötoimintaa korostaneista toiminnanjohtajista kolme neljäsosaa (78 %) olisi valintatilanteessa luopunut lakisääteisistä metsänhoitomaksuista. Etujärjestötoimintaa vähiten korostaneista toiminnanjohtajista sen sijaan valtaosa olisi luopunut etujärjestötoiminnasta säilyttääkseen metsänhoitomaksut. Myös nämä tulokset viittaavat toiminnanjohtajien kaksijakoiseen suhtautumiseen etujärjestötoimintaan.

Taulukko 5. Toiminnanjohtajien etujärjestösuuntautuneisuus, % toiminnanjohtajista.

Etujärjestötoiminnan tärkeys <sup>1</sup>	Toiminnanjohtaja luopuisi enemmän		Kaikki %
	metsänhoitomaksuista %	etujärjestötoiminnasta %	
Tärkein tehtävä	37	10	47
Toiseksi tärkein tehtävä	9	9	18
Vähiten tärkeä tehtävä	13	22	35
Yhteensä	59	41	100
			(n=68)
	etujärjestötoimintaan suuntautuneet		
	vähiten etujärjestötoimintaan suuntautuneet		
	<sup>1</sup> esitetystä vaihtoehdoista		

### Toiminnanjohtajien etujärjestösuuntautuneisuus

Runsas kolmasosa (37 %) toiminnanjohtajista luokiteltiin ”etujärjestötoimintaan suuntautuneiksi”. He pitivät yhdistyksensä tärkeimpänä tehtävänä toimimista metsänomistajien etujärjestönä ja olisivat valintatilanteessa luopuneet enemmän lakisääteisistä metsänhoitomaksuista kuin etujärjestötoiminnasta (taulukko 5). Viidesosa toiminnanjohtajista luokiteltiin vastaavin kriteerein ”vähiten etujärjestötoimintaan suuntautuneiksi”. Heistä lähes kaikki pitivät yhdistyksen tärkeimpänä tehtävänä metsänhoidon edistämistä.

Muut toiminnanjohtajat (41 %), joiden joukossa oli varsinkin pienten yhdistysten toiminnanjohtajia, eivät olleet luokiteltavissa selkeästi kumpakaan ryhmään. Tämä ryhmä koostui ”sopeutujista” ja ”etujärjestötoimintaan ristiriitaisesti suhtautuneista”. Sopeutujat (18 %) eivät olleet tehneet selkeätä valintaa etujärjestötoiminnan tärkeyden suhteen ja etujärjestötoimintaan ristiriitaisesti suhtautuneet eivät olleet vasta-

uksissaan kovin johdonmukaisia. Viimemainitut esimerkiksi pitivät etujärjestötoimintaa yhdistyksensä tärkeimpänä tehtävänä, mutta olisivat silti olleet valmiita luopumaan siitä.

On korostettava, että käytetty luokittelu oli suhteellisen karkea. Esimerkiksi vähiten etujärjestösuuntautuneiksi luokitellut toiminnanjohtajat eivät suhtautune etujärjestötoimintaan kielteisesti – he vain eivät pitäneet sitä yhtä tärkeänä yhdistyksen tehtävänä kuin muut toiminnanjohtajat. Samalla tulkinnalla varovaisuudella on syytä suhtautua etujärjestösuuntautuneisiin toiminnanjohtajiin.

”Etujärjestötoimintaan suuntautuneita” toiminnanjohtajia oli eniten Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon yhdistyksissä (lähes joka toinen). Vastaavasti Etelä-Karjalan toiminnanjohtajista vain joka neljäs ja Itä-Hämeen toiminnanjohtajista vain joka viides luokiteltiin etujärjestösuuntautuneeksi. ”Vähiten etujärjestösuuntautuneita” toiminnanjohtajia oli yhtä paljon kaikissa metsälautakunnissa.

Kokoluokittain tarkasteltuna etujärjestötoimintaan suuntautuneita toiminnanjohtajia oli eniten (42 %) keskikokoisissa yhdistyksissä. Suurten yhdistysten toiminnanjohtajista etujärjestösuuntautuneiksi luokiteltiin kolmasosa ja pienten viidesosa.

”Vähiten etujärjestötoimintaan suuntautuneita” toiminnanjohtajia oli jokseenkin yhtä paljon kaikissa metsälautakunnissa. Sen sijaan kokoluokittain oli huomattavia eroja: suurten metsänhoitoyhdistysten toiminnanjohtajista vähiten etujärjestösuuntautuneita oli 33 prosenttia, pienten 23 ja keskikokoisten vain 9 prosenttia. Siten varsinkin suurten yhdistysten toiminnanjohtajien suh-

tautuminen etujärjestötoimintaan oli kaksijakoista.

Mielenkiintoista on myös se, että suurista yhdistyksistä valtaosassa (kahdessa kolmasosassa) oli otettu selkeä kanta etujärjestötoiminnan suhteen. Keskikokoisista yhdistyksistä näin oli tehty joka toisessa ja pienistä vain runsaassa kolmasosassa. Tämä saattaa kuvata pienten yhdistysten vaikeutta määrittellä toimintansa tavoitetta.

Edellä arvioitiin vain toiminnanjohtajien käsityksiä. Ne eivät välttämättä aina ole yhtenevät yhdistyksen luottamushenkilöiden mielipiteiden kanssa. Useimmiten käsitykset lienevät kuitenkin yhdensuuntaisia.

# 6 Yhdistysten toimintatavat

## 6.1 Johtamis- ja seurantajärjestelmät

Metsänhoitoyhdistysten päätöksenteon itsenäisyys on osaltaan vaikuttanut siihen, että ne ovat kehittyneet toiminnaltaan varsin erilaisiksi (vrt. Mäkijärvi 1984). Samalla toiminnan johtamis- ja seurantajärjestelmät ovat muotoutuneet vaihteleviksi. Eräänä metsänhoitoyhdistystoiminnan kehittämisen keskeisimmistä tavoitteista onkin pidetty yhdistysten toiminnan suunnitelmallisuuden ja tavoitteellisuuden lisäämistä. Toimintaa on yritetty ohjata ensin tavoitejohtamisen suuntaan (esim. TAVO-toteutusohjeisto 1979) ja vuosikymmenen lopulta lähtien tulosjohtamiseen (esim. Metsänhoitoyhdistyksen... 1986, Syrjälä 1990).

Tavoite- ja tulosjohtamiseen on pyritty, koska virallisten tavoitteiden asettamisen on useissa tutkimuksissa havaittu parantavan organisaatioiden toiminnan tuloksellisuutta (esim. Herold 1972, Kondrasuk 1981, Dollinger 1984). Asettamalla toiminnalle täsmällisiä tavoitteita on todettu päästävän parempiin tuloksiin kuin jos ei asetettaisi tavoitteita ollenkaan tai asettamalla epä-tarkkoja ”tee parhaasi” -tavoitteita (esim. Locke 1968, Ivancevich 1977, Erez & Kanfer 1983). Samanlaisia tuloksia on saatu myös henkilökohtaisten tulostavoitteiden osalta (esim. Latham & Yukl 1975).

### *Henkilökohtaisten työ- tai tulostavoitteiden asettaminen*

Henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisen on havaittu vaihtelevan yhdistyksissä huomattavasti. Mäkijärven (1984) mukaan vielä 1980-luvun alkupuolella osassa tavoitteet asetettiin toiminnanjohtajan ja työntekijän välisissä kahdenkeskisissä keskusteluissa, osassa summittaisesti ja osassa niistä ei sovittu lainkaan.

Henkilökohtaisten työ- ja tulostavoitteiden käyttö on sittemmin saattanut yleistyä, mutta se on edelleen yhdistysten kehittämisessä keskeisellä sijalla (esim. Syrjälä 1990, Metsänhoitoyhdistysten... 1993). Esimerkiksi TAVO-toteutusohjeistossa (1979) tulostavoitteiden on edellytetty olevan ”tarkkoja, yksiselitteisiä ja mitattavia”. Myös yhdistysten toimi- ja luottamushenkilöiden on havaittu suhtautuvan myönteisesti henkilökohtaisten työ-tavoitteiden asettamiseen (Mäkinen 1988).

Metsätoimihenkilöiden henkilökohtaisista työ- tai tulostavoitteista oli sovittu 70 prosentissa yhdistyksistä<sup>1</sup>. Runtas neljäsosa toiminnanjohtajista katsoi, että henkilökohtaisista tavoitteista ei ole tarvinnut sopia, koska yhdistyksen yleiset tavoitteet riittävät ohjaamaan toimintaa.

---

<sup>1</sup> Henkilökohtaisten työ- tai tulostavoitteiden asettamista ja toteutumisen seuranta on käsitelty vain sellaisten yhdistysten osalta, joissa oli toiminnanjohtajan lisäksi vähintään kaksi metsätoimihenkilöä (n=57).

Sovittujen henkilökohtaisten tavoitteiden tarkkuus kuitenkin vaihteli paljon. Tarkat työmäärät oli sovittu lähes joka toisessa metsänhoitoyhdistyksessä, mutta joka neljännessä ne olivat vain yleispiirteisiä. Vain joka kymmenennessä yhdistyksessä tavoitteet sisälsivät sekä tarkat työmäärät että kustannukset. Tämä viittaa siihen, että valtaosassa metsänhoitoyhdistyksistä korostettiin toiminnan määrää enemmän kuin sen aiheuttamia kustannuksia.

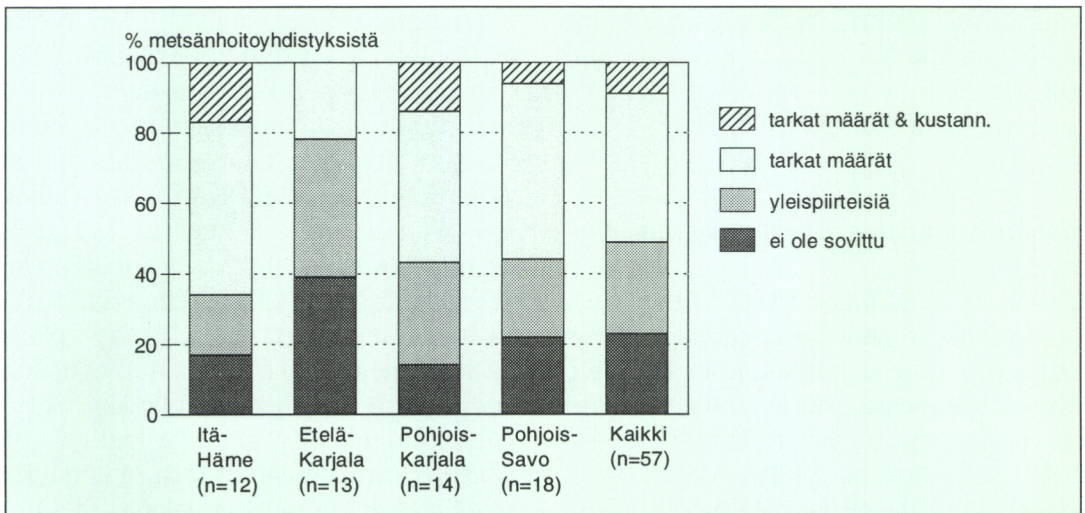
Yleisimmin henkilökohtaisista työ- tai tulostavoitteista oli sovittu Pohjois-Karjalassa ja yleensäkin suurissa yhdistyksissä, harvimminkin ja yleispiirteisimminkin taas Etelä-Karjalassa sekä pienissä yhdistyksissä (kuva 8). Pienistä yhdistyksistä tavoitteista oli sovittu joka toisessa (48 %), keskikokoisista kahdessa kolmasosassa (67 %) ja suurista neljä viidesosassa (81 %). Suurissa ja keskikokoisissa tavoitteet olivat myös pieniä yhdistyksiä useammin tarkkoja määrätai määrä- ja kustannustavoitteita.

Erot henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisessa ovat jossain määrin luon-

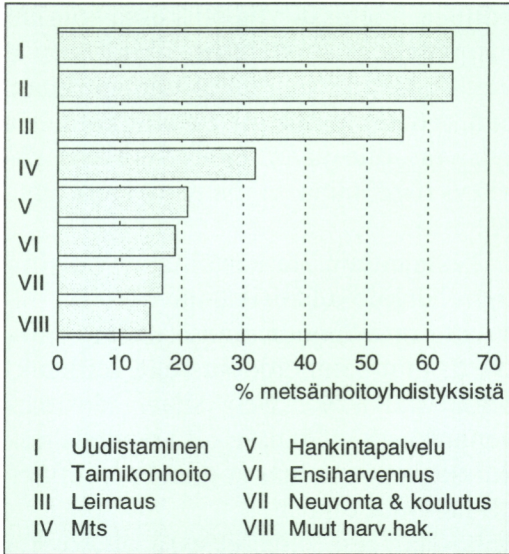
nollisia. Pienissä yhdistyksissä toiminnanjohtaja ja luottamushenkilöt voivat vielä johtaa ja seurata toimintaa ilman, että työntekijöillä on henkilökohtaisia työ- tai tulostavoitteita. Suurissa yhdistyksissä tämä ei onnistu enää yhtä helposti.

Työlajeittain tarkasteltuna yleisimmin henkilökohtaisista tavoitteista oli sovittu metsänuudistamisessa tai -viljelyssä, taimikonhoidossa sekä leimauksessa (kuva 9). Sen sijaan ensiharvennuksissa, muissa harvennushakkuissa ja neuvonnassa niistä sopiminen oli harvinaisempaa.

Itä-Hämeen yhdistyksissä oli sovittu henkilökohtaisista tavoitteista muita useammin leimauksessa, metsänuudistamisessa ja metsätaloussuunnitelmien maastotöissä. Taimikonhoitoa koskevista tavoitteista taas oli sovittu yleisimmin Pohjois-Karjalassa ja harvimminkin Etelä-Karjalassa. Etelä-Karjalassa tavoitteista oli sovittu muita vähemmän myös metsänuudistamisessa. Harvennushakkuuta, metsänomistajien neuvontaa ja koulutusta koskevista ta-



Kuva 8. Metsätoimihenkilöiden henkilökohtaiset työ- tai tulostavoitteet metsälautakunnittain.



Kuva 9. Metsätoimihenkilöiden henkilökohtaisten työ- tai tulostavoitteiden yleisyys työlajeittain.

voitteista oli sovittu useimmin Pohjois-Savossa.

Taimikonhoitoa ja metsänuudistamista koskevista henkilökohtaisista tavoitteista oli sovittu suurissa yhdistyksissä yleisimmin ja pienissä harvimmin. Myös muiden työlaajien osalta pienissä yhdistyksissä oli sovittu tavoitteista harvimmin, mutta niiden osalta yhdistyksen koolla ei ollut yhtä merkittävää vaikutusta. Toiminnanjohtajan etujärjestösuuntautuneisuudella ei ollut vaikutusta tavoitteista sopimisen yleisyyteen minkään työlaajien osalta.

#### *Henkilökohtaisten tavoitteiden seuranta*

Vaikka lähes kaikissa (87 %) tavoitteista sopineissa yhdistyksissä oli pidetty erityisiä tuloseurantakokouksia, oli niiden useudessa suuria yhdistyksittäisiä eroja (ks. myös Mäkijärvi 1984). Joka kolmannessa yhdistyksessä seurantakokouksia oli järjestetty vähintään neljännesvuosittain, mutta joka seitse-

mässä (13 %) niitä oli pidetty vain kerran vuodessa (toimintavuoden lopussa). Metsälautakunnittain tai kokoluokittain ei ollut merkittäviä eroja. Tarkastelussa olivat tosin mukana vain ne yhdistykset, joissa oli ylipäänsä sovittu henkilökohtaisista tavoitteista. Sitä esimerkiksi Etelä-Karjalan yhdistyksistä tarkasteltiin vain joka toista.

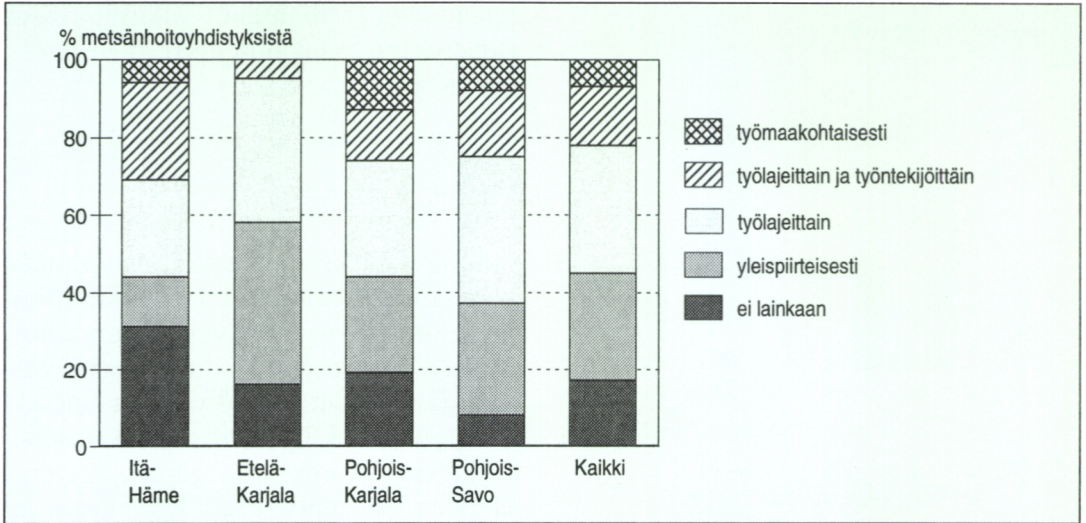
#### *Metsänhoitotöiden kustannusten seuranta*

Kustannusten seuranta ja hallintaa on korostettu yhdistysten toiminnassa useissa yhteyksissä (esim. Metsä 2000 -ohjelman... 1991). Siitä huolimatta metsänhoitotöiden kustannuksia oli seurattu yhdistyksissä yleensä vain joko työlajeittain koko yhdistyksen alueella tai yleispiirteisesti.

Joka toisessa yhdistyksessä kustannusseuranta oli jätetty metsälautakunnalle tai metsänhoitoyhdistysten liitolle tai sitä oli tehty yleispiirteisesti. Vain joka viidennessä yhdistyksessä metsänhoitotöiden kustannusseurannan voidaan sanoa olleen tarkkaa: kustannuksia oli seurattu sekä työlajeittain että työntekijöittäin tai tekemällä säännöllisesti työmaakohtaisia jälkikontrolleja.

Tarkinta kustannusseuranta oli Pohjois-Savossa ja Pohjois-Karjalassa ja yleispiirteisintä Etelä-Karjalassa (kuva 10). Varsinkin Itä-Hämeessä seuranta oli ollut vaihtelevaa: joka kolmannessa yhdistyksessä sitä oli tehty tarkasti, mutta yhtä monessa se oli jätetty kokonaan muiden (metsälautakunta, metsänhoitoyhdistysten liitto) tehtäväksi. Kokoluokittain ei ollut suuria eroja.

Etujärjestösuuntautuneissa yhdistyksissä metsänhoitokustannuksia oli seurattu muita hieman epätarkemmin. Tu-



Kuva 10. Metsänhoitotöiden kustannusten seuranta yhdistyksissä metsälautakunnittain.

los on hieman yllättävä, sillä kustannus-seurannan olisi olettanut olleen tarkinta nimenomaan etujärjestösuuntautuneissa yhdistyksissä. Päinvastainen tulos saattaa johtua siitä, että niiden toiminnanjohtajilla on ollut muita tiiviimpää yhteistyötä metsänhoitoyhdistysten liittojen kanssa, jotka ovat sitten sovitun työnjaon puitteissa huolehtineet metsänhoitokustannusten seurannasta.

Metsänhoitokustannusten varsin vaihteleva seuraaminen on merkki siitä, että osassa yhdistyksistä kustannusten katsotaan olevan niin hyvin hallinnassa, ettei tarkkaa seurantaa tarvita. Tämä saattaa selittää suhteellisen heikon kustannusseurannan pienissä yhdistyksissä mutta ei suurissa, koska suurissa yhdistyksissä kustannusten seurannan merkitys korostuu. Kustannusseurannan heikkous voi johtua myös yhdistysten kaksijakoisesta roolista sekä työpalveluja myyvänä että metsänomistajien etuja valvovana organisaationa. Erot voivat tietysti aiheutua myös metsälautakuntien tai metsänhoitoyhdistysten liittojen toiminnasta.

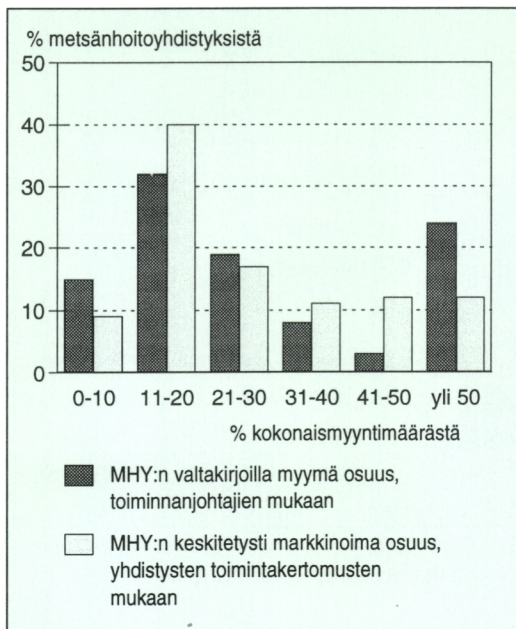
## 6.2 Palvelujen markkinointi

### *Puukaupallinen avustaminen*

Toiminnanjohtajat arvioivat, että keskimäärin noin puolet (47 %) yksityismetsänomistajien myymästä puumäärästä (vuosina 1986–90) oli myyty yhdistyksiltä tiedusteltujen hinta- ym. puukaupaa koskevien neuvojen pohjalta. Kolmasosa oli myyty yhdistyksille annetuilla neuvottelu- tai myyntivaltakirjoilla<sup>1</sup> ja viidesosa ilman yhdistysten toimihenkilöiltä kysytyjä neuvoja.

Myös toimintakertomusten mukaan yhdistykset olivat markkinoineet keskitetysti lähes kolmasosan yksityismetsistä myydystä raakapuusta. Kokonaismyyntimäärästä oli myyty metsäyhteistyöalueilta (yhdistyksen avusta-

<sup>1</sup> Samansuuntaisia tuloksia on saatu myös Metsäntutkimuslaitoksen metsänomistajatutkimusten aineistosta: joka kolmas metsänomistaja valtuutti metsänhoitoyhdistyksen hoitamaan useimmat metsäsiasansa vuosina 1986–90.



Kuva 11. Metsänhoitoyhdistysten valtakirjoilla ja keskitetysti markkinoima osuus, % MHY:n alueen kokonaismyyntimäärästä.

mana) keskimäärin 9 prosenttia, muista leimauskeskityksistä 4 prosenttia ja yhdistyksen avustamin yksittäiskaupoin 17 prosenttia.

Valtakirjoilla myyty ja keskitetysti markkinoitu osuus vaihteli yhdistyksittäin varsin paljon. Joka kolmannessa yhdistyksessä valtakirjoilla oli myyty vähintään 40 prosenttia kokonaismyyntimäärästä, mutta joka toisessa enintään 20 prosenttia (kuva 11).

Valtakirjoilla oli myyty suhteellisesti eniten Etelä-Karjalassa ja vähiten Pohjois-Savossa. Pienissä yhdistyksissä valtakirjoilla oli myyty huomattavasti enemmän (keskimäärin 51 % myyntimäärästä) kuin keskikokoisissa tai suurissa yhdistyksissä (26 %). Vastaavat erot olivat havaittavissa myös keskitetysti markkinoidun puun osuuksissa (liite 3). Mielenkiintoista on, että toiminnanjohtajan etujärjestösuuntautu-

neisuus ei vaikuttanut merkittävästi yhdistyksen puukaupallisen avustamisen tasoon.

### *Korjuupalvelun laajuus*

Huolimatta yhdistysten melko merkittävästä roolista raakapuun markkinoinnissa, niiden korjuupalvelu kattoi ainoastaan 4 prosenttia kokonaismyyntimäärästä. Vain joka kymmenennessä yhdistyksessä korjuupalvelun osuus oli vähintään 10 prosenttia. Eniten korjuupalvelua oli tehty Etelä-Karjalassa ja vähiten Itä-Hämeessä. Osa pienistä yhdistyksistä oli tehnyt sitä hyvinkin paljon (liite 3).

Toiminnanjohtajat arvioivat korjuupalvelun kuitenkin lisääntyvän seuraavan viiden vuoden (1992–97) kuluessa. Näkemuserot olivat tosin huomattavia. Valtaosa (kolme neljäsosaa) toiminnanjohtajista uskoi yhdistyksen korjuupalvelun lisääntyvän 6–25 prosenttiin teollisuuden puunkorjuun määrästä. Vain joka kymmenes toiminnanjohtaja arvioi yli neljänneksen puunkorjuusta siirtyvän lähitulevaisuudessa yhdistyksille. Joka seitsemäs katsoi, että osuus ei juuri kasva nykyisestä.

Eniten korjuupalvelun lisääntymiseen uskoivat Etelä-Karjalan toiminnanjohtajat, joista runsas neljäsosa arvioi yhdistyksensä korjuupalvelun kasvavan yli 25 prosenttiin. Vähiten sen lisääntymiseen uskoivat Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon toiminnanjohtajat. Pienissä yhdistyksissä korjuupalvelun lisääntymiseen uskottiin yleisemmin kuin keskikokoisissa tai suurissa. Toiminnanjohtajan etujärjestösuuntautuneisuudella ei ollut vaikutusta näkemyskäsitykseen korjuupalvelun tulevaisuudesta.



## *Metsäyhteistyöalueiden kattavuus ja toiminta*

Metsäyhteistyöalueet mahdollistavat teollisuuden ostotoiminnan ja puunkorjuun rationalisoinnin. Samalla puunhankinnan kustannuksia voidaan vähentää. Tämä hyödyttää myös metsänomistajia: suurissa leimikoissa puun hinta on keskimääräistä parempi, metsänomistajilla on mahdollisuus saada hakkuista merkittäviä työtuloja ja myös muiden metsänhoitotöiden osalta kustannussäästöt voivat olla suuria (vrt. Tavoitemetsänhoitoyhdistys 1977, Vesikallio 1974). Metsäyhteistyöalueiden toiminnan on kuitenkin arveltu taantuneen 1980-luvun jälkipuoliskolla (esim. Metsä 2000 -ohjelman... 1992).

Metsäyhteistyöalueiden aktiivista toimintaa on pidetty tärkeänä edellytyksenä myös yhdistysten hankintapalvelun kehittämiseksi. Yhteistyöalueiden aktiivisuus taas riippuu merkittävästi yhdistysten toiminnasta. Yhdistysten metsätoimihenkilöiden tehtävänä on paitsi huolehtia yhteistoiminnan käytännön järjestelyistä myös pyrkiä aktiiviseen yhteistyöalueiden toimintaan ja erityisesti niiden johtohenkilöitä.

Metsäyhteistyöalueita oli perustettu lähes kaikissa (93 %) yhdistyksissä ja ne kattoivat yhdistysten pinta-alasta keskimäärin 66 prosenttia. Yhteistyöalueiden kattavuuteen vaikutti lähinnä metsälautakunta-alue: kattavuus oli suurin Pohjois-Karjalan yhdistyksissä (96 %) ja pienin Itä-Hämeessä (47 %). Yhdistyksen koolla tai toiminnanjohtajan etujärjestösuuntautuneisuudella ei ollut merkittävää vaikutusta yhteistyöalueiden kattavuuteen (liite 3).

Metsäyhteistyöalueiden suuresta kattavuudesta huolimatta vain neljäsosassa yhdistyksistä oli vähintään yksi ”puu-

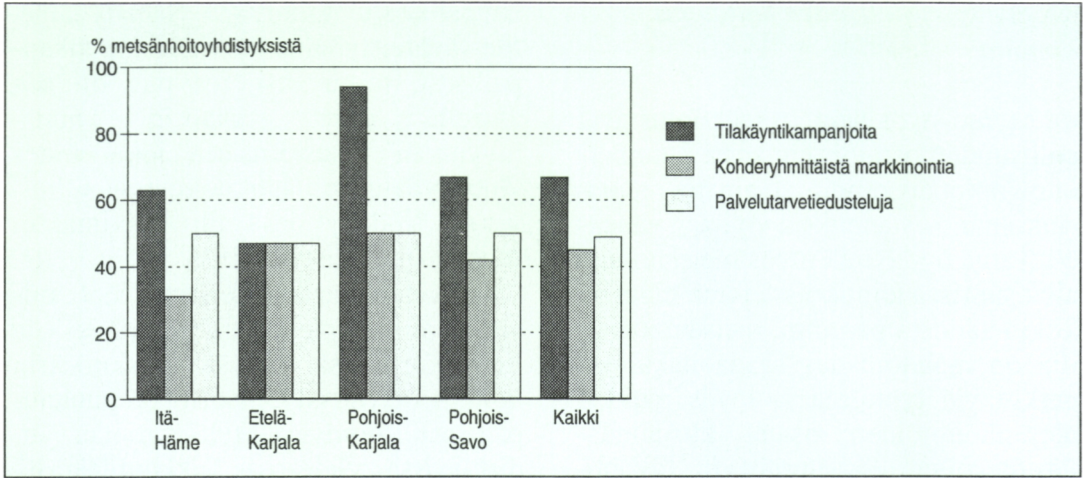
kaupallisesti toimiva” yhteistyöalue. Metsäyhteistyöalue luokiteltiin puukaupallisesti toimivaksi, jos puu oli sen alueelta myyty pääosin yhteismyynnein<sup>1</sup>. Keskimäärin joka viides yhteistyöalue oli luokiteltavissa toimivaksi. Yhdistyksissä oli keskimäärin seitsemän yhteistyöaluetta.

Parhaiten metsäyhteistyöalueet olivat toimineet pienissä yhdistyksissä ja Etelä-Karjalassa: niissä keskimäärin kolmasosa yhteistyöalueista oli puukaupallisesti toimivia. Etelä-Karjalan yhdistyksissä viidesosa hakkuumäärästä olikin myyty metsäyhteistyöalueilta yhteismyynnein. Vastaavasti keskikokoisissa ja suurissa yhdistyksissä vain joka kymmenes yhteistyöalue oli toimiva. Etujärjestösuuntautuneissa yhdistyksissä metsäyhteistyöalueet eivät olleet toimineet merkittävästi paremmin (tai huonommin) kuin muissakaan yhdistyksissä. Siten yhteistyöalueiden toiminnan aktiivisuus oli yhteydessä lähinnä metsälautakunta-alueeseen ja yhdistyksen kokoon (liite 3).

## *Tilakäyntikampanjat*

Yhdistysten on helppoa tarjota ja myydä palvelujaan niille metsänomistajille, joiden kanssa on aikaisemminkin oltu yhteydessä – edellyttäen tietysti että palveluihin on oltu tyytyväisiä. Noin 3 prosenttia Etelä-Suomen yli viiden hehtaarin metsälöistä vaihtaa kuitenkin vuosittain omistajaa (Ripatti 1993). Esimerkiksi kolmessa vuodessa joka kymmenes metsänomistaja on täs-

<sup>1</sup> Metsäyhteistyöalueen merkitys kustannussäästöjen kannalta vähenee huomattavasti vasta, kun yhteistyöhön osallistuu alle 50 prosenttia alueen metsänomistajista (Vesikallio 1974).



Kuva 12. ”Passiivisiin metsänomistajiin” suunnattuja tilakäyntikampanjoita, kohderyhmittäistä markkinointia ja palvelutarvetiedusteluja tehneet metsänhoitoyhdistykset metsälautakunnittain.

sä mielessä ”uusi”. Yhä suurempi osa heistä asuu tilansa sijaintipaikkakunnan ulkopuolella. Heidän tavoittamisensa vaatii yhdistyksiltä palvelujen aikaisempaa monipuolisempaa markkinointia.

Eräs tapa markkinoida palveluja on järjestää ”passiivisiin metsänomistajiin” suunnattuja tilakäyntikampanjoita. Passiivisilla metsänomistajilla tarkoitetaan tässä sellaisia metsänomistajia, jotka eivät ole olleet yhteydessä yhdistykseensä viiden viime vuoden aikana. Heihin kohdistuneita tilakäyntikampanjoita oli järjestänyt kaksi kolmasosaa yhdistyksistä. Eniten niitä oli tehty Pohjois-Karjalan ja vähiten Etelä-Karjalan yhdistyksissä (kuva 12). Pienistä yhdistyksistä tilakäyntikampanjoita oli järjestänyt joka toinen, mutta keskikokoisista ja suurista kolme neljäsosaa. Toiminnanjohtajan etujärjestösuuntautuneisuudella ei ollut vaikutusta tilakäyntikampanjoiden järjestämiseen.

### *Kohderyhmittäinen markkinointi ja palvelutarvetiedustelut*

Kohderyhmittäisen markkinoinnin ja palvelutarvetiedustelujen tulisi kuulua palveluja markkinoivien yritysten normaaliin toimintaan. Metsänhoitoyhdistysten toiminnassa ne ovat erityisen tärkeitä metsänomistajien erilaistuvien tavoitteiden ja arvojen (esim. Karppinen 1994) vuoksi. Asiakaslähtöistä toimintaa ja tilan tarpeisiin perustuvaa palveluiden markkinointia onkin pidetty edistämisenorganisaatioiden keskeisenä tavoitteena (esim. Metsänhoitoyhdistyksen... 1986, Repo 1989). Palvelujen tuloksellinen markkinointi vaatii yhdistyksiltä kunkin kohderyhmän tarpeiden ja tavoitteiden tuntemista.

Palvelutarvetiedusteluja ja kohderyhmittäistä markkinointia oli tehty lähes joka toisessa yhdistyksessä. Metsälautakunnittain ei ollut suuria eroja (kuva 12). Palvelujen markkinointia kohderyhmittäin oli tehty varsinkin suurissa yhdistyksissä. Kohderyhmät oli yleensä valittu tilan metsänhoidollisten tar-

peiden, metsänomistajan asuinkunnan, tilalla asumisen tai sukupuolen perusteella. Suosituimpia kohderyhmiä olivat naismetsänomistajat, tilan ulkopuolella asuvat ja taimikonhoidon tarvetta omaavat metsänomistajat.

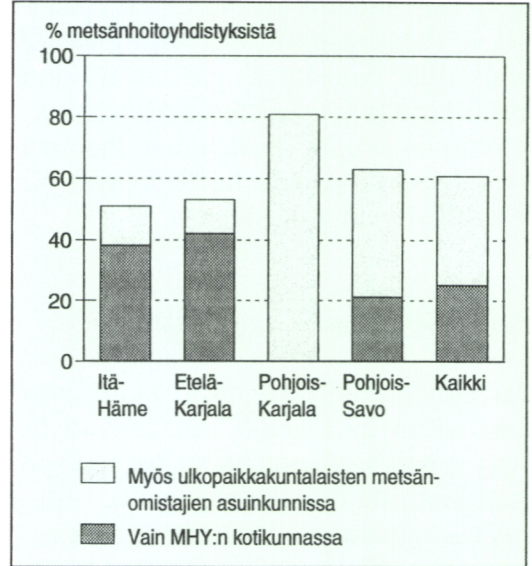
### *Koulutus- ja tiedotustilaisuudet ulkopaikkakuntalaisille*

Ulkopaikkakuntalaiset ovat naisten ja eläkeläisten ohella eräs kasvava metsänomistajaryhmä. Ulkokuntalaisten on kuitenkin todettu käyttävän neuvontapalveluja jonkin verran vähemmän kuin tilansa sijaintikunnassa asuvien metsänomistajien (Hänninen 1993).

Varmolan (1989) mukaan keskimäärin vajaa kolmasosa metsänomistajista oli osallistunut viimeisen viiden vuoden aikana metsäalan kursseille, mutta virkistyskäyttäjiin lukeutuvista ja naismetsänomistajista vain joka kymmenes. Ulkokuntalaiset ovat usein juuri naisia tai virkistyskäyttäjiä. Suurin osa osallistuneista oli ollut niillä vähintään kaksi kertaa, mikä vahvistaa käsitystä siitä, että osallistujat ovat usein samoja henkilöitä (ks. Repo 1989).

Koulutus- tai tiedotustilaisuuksia erityisesti ulkokuntalaisille metsänomistajille oli järjestänyt kaksi kolmasosaa yhdistyksistä. Lähes joka toinen oli järjestänyt tilaisuuksia yhdistyksen kotikunnassa ja joka kolmas ulkopaikkakuntalaisten asuinkunnassa. Varsinkin Pohjois-Karjalan yhdistykset olivat olleet aktiivisia (kuva 13).

Etujärjestösuuntautuneiden toiminnanjohtajien yhdistyksistä joka toinen oli järjestänyt koulutustilaisuuksia ulkokuntalaisten asuinkunnassa, mutta muista yhdistyksistä vain joka viides. Tilaisuuksia oli järjestänyt suurista yh-



Kuva 13. Koulutus- ja tiedotustilaisuuksia ulkopaikkakuntalaisille järjestäneet yhdistykset metsälautakunnittain.

distyksistä lähes kaikki (86 %), mutta keskikokoisista ja pienistä vain joka toinen. Suuret yhdistykset olivat järjestäneet niitä eniten myös ulkokuntalaisten asuinkunnassa.

### *Kirjeet ja tiedotteet metsänomistajille*

Metsänomistajista suurin osa pitää henkilökohtaista kirjettä tai tiedotetta parhaana tiedottamistapana (esim. Varmola 1989). Erityisesti ulkopaikkakuntalaiset ovat korostaneet niiden tärkeyttä. Valtaosa metsänomistajista toivoo yhdistyksen lähettävän vuosittain kaksi tiedotetta, mutta vajaa viidennes haluaisi tiedotteita vielä useammin.

Neljä viidesosaa yhdistyksistä oli lähettänyt metsänomistajille vuosittain 1–2 henkilökohtaista kirjettä tai tiedotetta. Kolme (4 %) toiminnanjohtajaa ilmoitti, että heidän yhdistyksessään niitä ei ole yleensä lähetetty, koska tiedotus

hoidetaan muulla tavalla. Joka viidennessä yhdistyksessä lähetettiin metsänomistajille vuosittain enemmän kuin kaksi kirjettä tai tiedotetta. Metsälautakunnittain ei ollut suuria eroja. Pienissä yhdistyksissä kirjeitä tai tiedotteita oli lähetetty hyvin erilaisia määriä.

### *Palvelujen markkinoinnin aktiivisuus*

Palvelujen markkinoinnissa *aktiivisiksi* luokiteltiin joka neljäs metsänhoitoyhdistys. Niissä oli toteutettu passiivisiin metsänomistajiin kohdistuneita tilakäyntikampanjoita, järjestetty koulutus- tai tiedotustilaisuuksia erityisesti ulkopaikkakuntalaisille sekä markkinoitu yhdistyksen palveluja kohderyhmittäin (taulukko 6). Joka kymmenennessä yhdistyksessä ei ollut käytetty mitään em. palvelujen markkinointitavoista. Ne luokiteltiin palvelujen markkinoinnissa *passiivisiksi*. Muut yhdistykset eivät olleet luokiteltavissa selkeästi kumpakaan ryhmään.

Palvelujen markkinoinnissa aktiivisimpia olivat Pohjois-Karjalan metsänhoitoyhdistykset sekä yleensä suuret yhdistykset. Kaikkein vähiten palvelujaan olivat markkinoineet Itä-Hämeen metsänhoitoyhdistykset ja yleensäkin

pienet yhdistykset. Suurista yhdistyksistä aktiivisiksi luokiteltiin lähes joka toinen, keskikokoisista joka viides ja pienistä vain joka kymmenes. Sama tulos näkyi käänteisenä passiivisten yhdistysten osuuksissa: passiivisia oli pienistä yhdistyksistä joka viides mutta suurista ei yksikään. Myös etujärjestösuuntautuneet yhdistykset olivat markkinoineet palvelujaan aktiivisesti. Niistä aktiivisiksi luokiteltiin lähes joka kolmas, kun muista yhdistyksistä aktiivisia oli vain joka viides.

Kokoluokittaisiin eroihin on suhteellisen luonnollinen selitys. Pienissä yhdistyksissä palvelujen markkinointi tapahtuu yleensä henkilökohtaisten kontaktien avulla, jolloin esimerkiksi varsinaisia tilakäyntikampanjoita ei välttämättä tarvita. Suurissa yhdistyksissä palveluja täytyy tarjota samanaikaisesti hyvinkin laajalle metsänomistajakunnalle. Markkinointia joudutaan tekemään enemmän kohderyhmittäin ja kampanjoiden avulla. Ulkokuntalaisten metsänomistajien määrän lisääntyessä uusien markkinointitapojen merkitys tulee kasvamaan myös pienissä yhdistyksissä.

Myös toimintaympäristöllä, esimerkiksi ulkopaikkakuntaisten osuudella, voi olla vaikutusta yhdistysten mark-

Taulukko 6. Palvelujen markkinointi metsänhoitoyhdistyksissä metsälautakunnittain, % metsänhoitoyhdistyksistä.

	I-Häme (n=16)	E-Karjala (n=19)	P-Karjala (n=16)	P-Savo (n=24)	Kaikki yhdistykset (n=75)
Markkinoitua palveluja kohderyhmittäin	31	47	50	42	43
Tehnyt tilakäyntikampanjoita	63	47	94	67	67
Järjestänyt tilaisuuksia ulkokuntalaisille	50	53	81	63	61
<i>Aktiiviset</i> (tehneet kaikkia ylläolevia)	6	16	44	25	23
<i>Passiiviset</i> (eivät ole tehneet mitään ylläolevista)	13	16	0	8	9

kinointitapoihin. Mitä suurempi on ulkopaikkakuntalaisten osuus, sitä monipuolisemmin yhdistyksen olettaisi markkinoivan palvelujaan. Ulkokuntalaisia olikin palveluja aktiivisesti markkinoineissa yhdistyksissä keskimäärin selvästi enemmän (kolmasosa) kuin passiivisiksi luokitelluissa (viidesosa). Saattaa olla, että toimintaympäristö muovaa yhdistysten toimintatapoja enemmänkin.

### *Metsätilojen hoitosopimukset*

Metsänomistuksen rakennemuutoksen myötä yhä harvempi metsänomistaja tekee itse hakkuu- ja hoitotöitä. Yhdistysten ja muiden metsäalan yritysten on markkinoitava heille aikaisempaa enemmän palvelupaketteja. Ensimmäinen askel tähän suuntaan otettiin 1980-luvulla, kun yhdistykset ryhtyivät markkinoimaan metsätilojen hoitosopimuksia.

Metsätilan hoitosopimuksia (poisluokien kunnat ja seurakunnat) oli tehty lähes joka toisessa yhdistyksessä. Sopimuksia oli tosin solmittu keskimäärin vain viiden metsätilan ja 440 hehtaarin osalta. Vain joka kymmenes yhdistys oli tehnyt hoitosopimuksia vähintään kymmenen metsänomistajan kanssa. Yleisimpiä hoitosopimukset olivat Pohjois-Karjalan yhdistyksissä ja harvinaisimpia Etelä-Karjalassa. Kokoluokittain ei ollut suuria eroja.

Vaikka hoitosopimuksia oli tehnyt lähes joka toinen yhdistys, kattoivat ne keskimäärin vain 0,6 prosenttia yhdistysten toiminta-alueesta. Suurin kattavuus oli Etelä-Karjalassa ja pienin Itä-Hämeessä. Se ei vaihdellut merkittävästi kokoluokittain tai toiminnanjohta-

jan etujärjestösuuntautuneisuuden mukaan (liite 4).

### *Aloitteenteko yhteydenotoissa*

Varmolan (1989) mukaan 55 prosenttia metsänomistajista toivoi metsänhoito-yhdistyksen ottavan yhteyttä ”metsänhoitoon liittyvistä asioista keskustelemista varten”. Tämä korostaa yhdistyksen aloitteellisuuden merkitystä. Kuka tekee aloitteen metsänomistajan ja metsänhoitoyhdistyksen välisissä yhteydenotoissa, kuvaa myös yhdistysten markkinoinnin aktiivisuutta.

Toiminnanjohtajien mukaan keskimäärin 42 prosenttia yhteydenotoista oli tapahtunut yhdistyksen aloitteesta. Ero metsänomistajien tekemiin arvioihin on huomattava. Taurialan (1988) metsänomistajakyselyn mukaan valtaosa (81 %) yhteydenotoista tapahtuisi metsänomistajan aloitteesta. Vastaus riippuukin luonnollisesti siitä, kummalta osapuolelta asiaa kysyy. Todelliset aloiteosuudet lienevät mainittujen arvioiden välillä.

Keskiarvoja oleellisempaa on tarkastella aloitteellisuuden yhdistyksittäistä vaihtelua. Useat toiminnanjohtajat (37 %) katsoivat, että yhdistys oli tehnyt aloitteista vain alle kolmasosan, mutta suunnilleen yhtä monen mielestä yhdistys oli tehnyt niistä vähintään puolet. Pohjois-Karjalassa ja Pohjois-Savossa toiminnanjohtajat arvioivat yhdistyksensä tehneen aloitteista keskimäärin puolet, Itä-Hämeessä kaksi viidesosaa ja Etelä-Karjalassa kolmasosan (liite 4).

## *Palveluja käyttäneiden osuus*

Hännisen (1993) tutkimuksessa 82 prosenttia metsänomistajista ilmoitti olleensa yhteydessä metsänhoitoyhdistyksen tai metsälautakunnan ammattimieheen vuosina 1986–90. Suurin osa lienee ollut yhteydessä omaan yhdistykseensä, sillä Varmolan (1989) mukaan neljä viidesosaa metsäammattimiehen kanssa viimeksi asioineista oli ollut yhteydessä nimenomaan metsänhoitoyhdistykseen.

Toiminnanjohtajien mukaan keskimäärin 84 prosenttia (täyttä metsänhoitomaksua maksavista) metsänomistajista oli käyttänyt yhdistysten palveluja vuosina 1986–90. Joka viidennen toiminnanjohtajan mielestä yhdistyksen palveluja oli käyttänyt yli 90 prosenttia metsänomistajista, mutta samoin joka viidennen mielestä enintään 75 prosenttia. Palveluita käyttäneiden metsänomistajien osuus ei juuri vaihdellut metsälautakunnittain tai kokoluokittain (liite 4).

Yhdistyksittäinen vaihtelu saattaa johtua paitsi markkinoinnin aktiivisuudesta myös esimerkiksi eroista metsänomistajien omatoimisuudessa tai pienten metsälöiden osuudessa. Osa metsänomistajista ei ole välttämättä edes tarvinnut yhdistyksen palveluja.

## *Kokouksiin ja ryhmäneuvontatilaisuuksiin osallistuminen*

Yhdistysten kokousten ja ryhmäneuvontatilaisuuksien on aikaisemmissa tutkimuksissa todettu olevan maanviljelijäpainotteisia (Hänninen 1993). Varsinkin ulkopaikkakuntalaiset ovat osallistuneet kokouksiin hyvin vähän. Yhdistysten toiminnan tasapuolisuuden

kannalta olisi kuitenkin tärkeää, että myös metsätilanomistajat osallistuisivat nykyistä enemmän yhdistyksen päätöksentekoon. Tavoitteeksi onkin asetettu, että jokaisen yhdistyksen hallitukseen valittaisiin vähintään yksi metsätilanomistaja (Kehittyvä metsänhoitoyhdistys 1980).

Metsänhoitoyhdistysten syys- ja kevätkokouksissa oli ollut edustettuna (toiminnanjohtajien arvioiden mukaan) keskimäärin 4 prosenttia metsälöistä.<sup>1</sup> Vain joka kolmannessa yhdistyksessä kokouksissa oli ollut edustettuna yli 4 prosenttia metsälöistä. Pienissä yhdistyksissä osanotto oli ollut runsainta ja suurissa laimeinta (liite 4).

Syys- ja kevätkokouksien pieni osallistumisosuus saattaa johtua ainakin osittain kokousten ajankohdasta. Lähes kaikissa (95 %) yhdistyksissä jäsenkokoukset oli nimittäin pidetty yleensä arkipäivisin ennen kello 16:ta. Vain neljässä yhdistyksessä kokousten ajankohdaksi oli sovittu arki-ilta tai viikonloppu. Viimeksimainituista yhdistyksistä kolme sijaitsi Pohjois-Karjalassa.

Toimintakertomusten mukaan yhdistysten järjestämissä neuvontatilaisuuksissa oli ollut edustettuna vuosittain keskimäärin joka kymmenes metsälö. Näin olettaen, että läsnä oli ollut vain yksi metsänomistaja metsälöä kohti ja että hän oli osallistunut vain yhteen yhdistyksen neuvontatilaisuuteen saman vuoden aikana. Koulutus- tai tiedotustilaisuuksissa oli käynyt eniten metsänomistajia Etelä-Karjalan ja Itä-Hämeen yhdistyksissä. Osallistumisaktiivisuus oli pienissä yhdistyksissä kolmanneksen korkeampi kuin keskikoisissa tai suurissa (liite 4).

<sup>1</sup> Olettaen, että kokouksissa on ollut enintään yksi metsänomistaja jokaista metsälöä kohti.

## 6.3 Hallituksen ja johtoryhmän rooli toiminnan seurannassa

### Hallituksen rooli

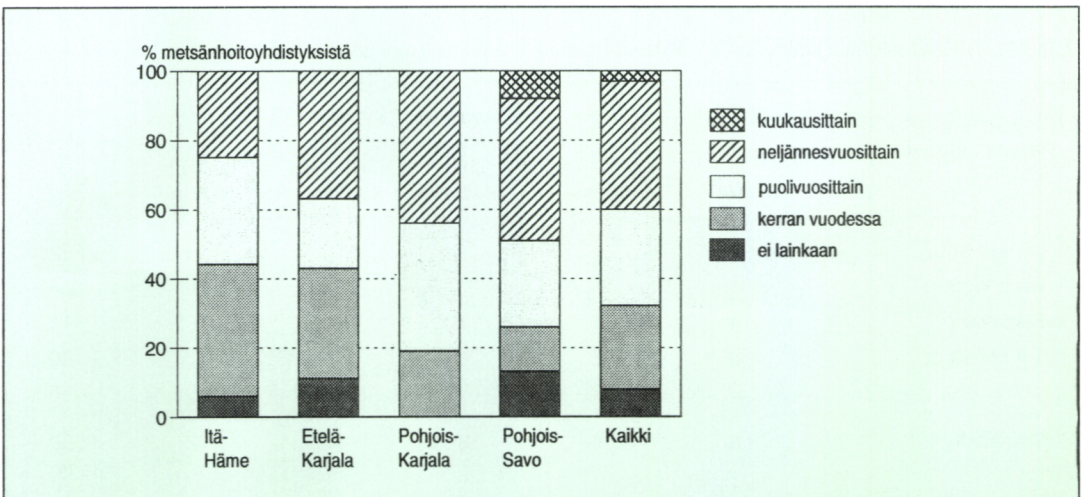
Metsänhoitoyhdistysten sääntöjen mukaan hallituksen tehtävänä on mm. ”johtaa yhdistyksen toimintaa ja huolehtia yhdistyksen kokouksissa tehtyjen päätösten toteuttamisesta” (Metsänhoitoyhdistyksen... 1950). Se vaatii hallituksilta aktiivista tavoitteiden toteutumisen seurantaa. Luottamushenkilöiden roolia on pidetty tärkeänä myös yhdistysten toiminnan kehittämisen kannalta (esim. Metsätalouskomitean... 1981, Metsänhoitoyhdistyksen... 1986).

Yleensä hallitukset seurasivat yhdistyksen tavoitteiden toteutumista varsin tiiviisti: lähes joka toinen seurasi tavoitteita vähintään neljännesvuosittain. Toisaalta joka neljäs hallitus seurasi tavoitteita enintään kerran vuodessa, esimerkiksi toimintavuoden lopussa. Joka kymmenes toiminnanjohtaja katsoi, että

hallitus ei lainkaan seurannut toimintavuoden aikana yhdistyksen tavoitteiden toteutumista vaan oli jättänyt sen toimihenkilöiden tehtäväksi.

Useimmin tavoitteita seurattiin Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon yhdistyksissä (kuva 14). Myös suurten ja keskikokoisten yhdistysten hallitukset seurasivat niitä pienten yhdistysten hallituksia useammin. On kuitenkin korostettava, että tulokset perustuvat vain toiminnanjohtajien käsityksiin.

Vastaavasti joka viides toiminnanjohtaja ilmoitti raportoivansa hallitukselle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta yksityiskohtaisesti vähintään viisi kertaa vuodessa, mutta joka kymmenes vain kerran vuodessa. Harvimmin hallituksille raportoitiin Itä-Hämeessä – runsas kolmasosa toiminnanjohtajista raportoi vain kerran vuodessa – ja useimmin Pohjois-Savossa ja Pohjois-Karjalassa. Keskikokoisissa ja suurissa yhdistyksissä raportoitiin pieniä useammin.



Kuva 14. Hallituksen aktiivisuus yhdistyksen tavoitteiden toteutumisen seurannassa metsälautakunnittain (seurantaus).

## Hallitusten aktiivisuus

Metsänhoitoyhdistysten hallituksista 39 prosenttia luokiteltiin aktiiviseksi yhdistyksen toiminnan seurannassa. Luokittelu perustui siihen, kuinka usein hallitus oli seurannut toimintavuoden aikana yhdistyksen kokonaistavoitteen toteutumista ja kuinka usein toiminnanjohtaja oli raportoinut hallitukselle (taulukko 7). Toisaalta lähes yhtä monen yhdistyksen hallitus luokiteltiin vastaavasti passiiviseksi. Muiden yhdistysten hallitukset eivät olleet luokiteltavissa selkeästi kumpaakaan ryhmään. On kuitenkin korostettava, että hallitusten roolin arviointi on vaikeaa, koska siihen vaikuttaa myös toiminnanjohtajan ja johtoryhmän aktiivisuus.

Pohjois-Savon ja Pohjois-Karjalan yhdistyksissä joka toinen hallitus luokiteltiin aktiiviseksi. Vastaavasti Etelä-Karjalassa vain joka kolmannen ja Itä-Hämeessä vain joka neljännen yhdistyksen hallitus seurasi toimintaa aktiivisesti.

Passiivisia hallituksia oli Itä-Hämeessä suhteellisesti eniten (56 %).

Etelä-Karjalassa niitä oli 42, Pohjois-Savossa 25 ja Pohjois-Karjalassa 19 prosenttia.

Suurten ja keskikokoisten yhdistysten hallitukset olivat jonkin verran pieninä yhdistyksiä aktiivisempia. Suurissa ja keskikokoisissa yhdistyksissä lähes joka toinen hallitus luokiteltiin aktiiviseksi, mutta pienissä vain joka viides. Tulokset joutunevat osaksi siitä, että erikokoisissa yhdistyksissä seuranta on luonteeltaan erilaista.

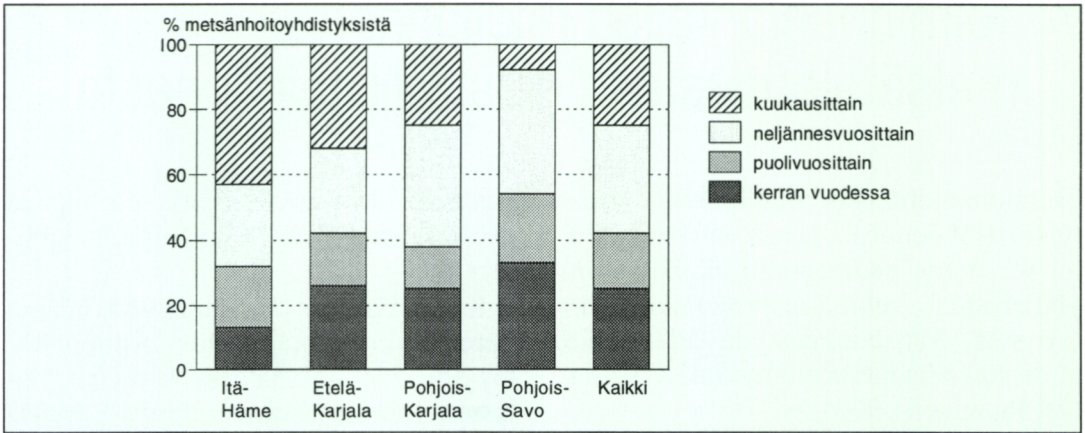
Vaikka hallituksen rooli vaihtelikin yhdistyksittäin, suurin osa toiminnanjohtajista (71 %) arvioi yhdistyksensä hallituksen olevan kiinnostunut toiminnan kehittämisestä. Yllättävää sen sijaan oli, että vain joka kymmenes toiminnanjohtaja piti hallitustaan *erittäin kiinnostuneena* yhdistyksen toiminnan kehittämisestä. Metsälautakunnittain tai kokoluokittain ei ollut suuria eroja.

Toiminnan kehittämisestä kiinnostuneet hallitukset olivat myös seuranneet yhdistyksen tavoitteiden toteutumista selvästi aktiivisimmin. Hallituksen vahvistama toiminnan kehittämissuunnitel-

Taulukko 7. Hallitusten luokittelu toiminnan seurannan aktiivisuuden mukaan, % hallituksista.

Toiminnanjohtaja raportoi hallitukselle, krt/vuosi	Hallitus seuraa yhdistyksen kokonaistavoitteiden toteutumista					Yhteensä %
	ei lainkaan	kerran vuodessa	puoli- vuosittain	neljännes- vuosittain	kuukau- sittain	
yhden kerran	3	8	1	0	0	12
kaksi kertaa	1	11	11	1	0	24
3-4 kertaa	4	3	12	25	0	44
5-6 kertaa	0	2	4	11	3	20
yli 6 kertaa	0	0	0	0	0	0
Yhteensä	8	24	28	37	3	100 (n=75)
seurannan suhteen aktiiviset hallitukset (39 %)						
seurannan suhteen passiiviset hallitukset (35 %)						





Kuva 15. Johtoryhmän aktiivisuus yhdistyksen tavoitteiden toteutumisen seurannassa metsälautakunnittain (seurantaus).

ma oli kahdella kolmasosalla yhdistyksistä. Kehittämissuunnitelma oli sitä yleisempi, mitä kiinnostuneempuna toiminnanjohtaja hallitustaan piti.

### Johtoryhmän rooli

Yksi metsänhoitoyhdistystoiminnan kehittämisen tavoitteista on ollut, että jokaiseen yhdistykseen perustettaisiin johtoryhmä (Kehittyvä metsänhoitoyhdistys 1980). Sen merkitystä erityisesti asioiden valmistelussa ja hallituksen päätösten toteuttajana on pidetty keskeisenä. Myös hallituksen puheenjohtajan mukanaolon tärkeyttä on korostettu (Metsänhoitoyhdistyksen... 1986).

Valtaosalla (81 %) tutkituista yhdistyksistä oli johtoryhmä tai työvaliokunta, jossa myös hallituksen puheenjohtaja oli mukana. Varsinkin suurilla, etujärjestösuuntautuneilla ja Pohjois-Karjalan sekä Pohjois-Savon yhdistyksillä oli johtoryhmä. Etujärjestösuuntautuneista yhdistyksistä johtoryhmä oli lähes kaikilla, mutta vähiten etujärjestösuuntautuneista vain kahdella kolmasosalla. Pohjois-Karjalassa ja Pohjois-Savossa johtoryhmä puuttui vain yh-

destä yhdistyksestä. Vähiten johtoryhmän tarpeellisuuteen uskottiin Etelä-Karjalan yhdistyksissä; joka toisessa sitä ei ollut perustettu.

Yhdistystoiminnan kehittämisessä on pidetty tärkeänä, että johtoryhmä kokoontuisi vähintään kerran kuukaudessa, välittömästi kuukausitilitysten jälkeen (Tavoitemetsänhoitoyhdistys 1977). Tavoitteen mukaisesti kokoontui joka neljäs johtoryhmä (tai sen puuttessa puheenjohtaja ja toiminnanjohtaja). Toisaalta joka neljännessä yhdistyksessä johtoryhmä seurasi tavoitteiden toteutumista vain kerran vuodessa (kuva 15). Pohjois-Savossa johtoryhmät kokoontuivat hieman harvemmin kuin muissa metsälautakunnissa. Kokoluokittaiset erot eivät olleet suuria.

Johtoryhmien kokoontumista tarkasteltiin tässä vain hallitusten kokousten ulkopuolella. Hallitusten ja johtoryhmien roolit saattavat osassa yhdistyksistä kuitenkin olla siinä määrin päällekkäisiä, että niiden toiminnan erottaminen toisistaan on vaikeaa. Kysymys on viime kädessä hallituksen ja johtoryhmän välisestä työnjaosta (ks. myös Metsänhoitoyhdistyksen...1986).

# 7 Toiminnanjohtajien mielipiteet metsätaloudesta ja edistämistoiminnasta

Toiminnanjohtajien mielipiteitä yksityismetsätaloudesta ja sen edistämisestä on selvitetty aikaisemmin lähinnä vain yhdistysten kehittämisprojektien yhteydessä. Metsänomistajien mielipiteitä on sen sijaan tutkittu hyvinkin paljon (ks. Ihalainen 1990).

Edistämistoiminnassa on kuitenkin useimmiten kysymys metsänomistajan ja yhdistyksen toimihenkilön välisestä vuorovaikutuksesta. Monien metsänomistajien kohdalla vasta sen seurauksena syntyy lopputulos, metsätaloudellinen käyttäytyminen. Siksi on tärkeää tarkastella myös toiminnanjohtajien käsityksiä eräistä yksityismetsätalouden keskeisimmistä kysymyksistä.

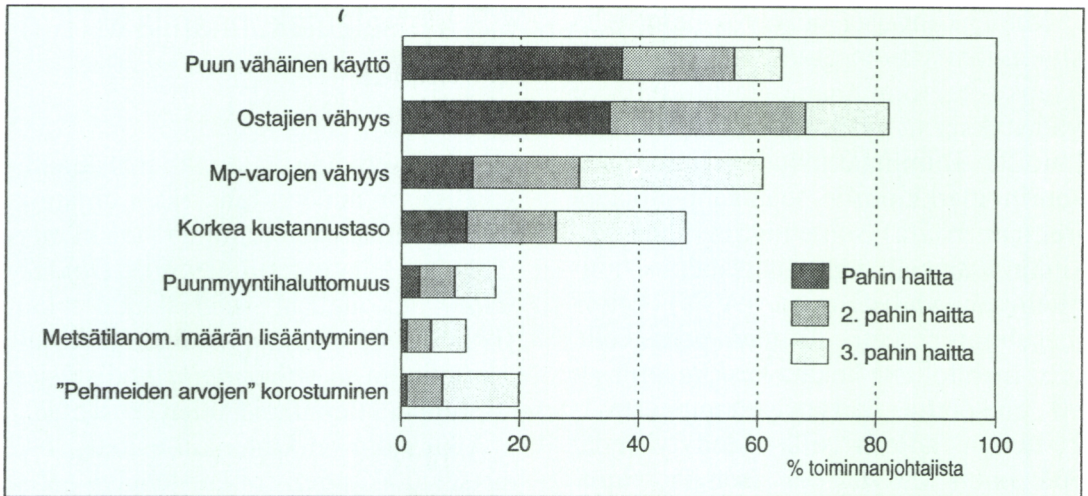
## 7.1 Yksityismetsätaloutta haittaavat tekijät

Valtaosa toiminnanjohtajista arvioi puun käytön riittämättömyyden ja ostavien yritysten vähenemisen yksityismetsätaloutta eniten haittaavaksi tekijäksi oman yhdistyksensä alueella (kuva 16). Noin joka kymmenes toiminnanjohtaja piti sellaisena metsänparannusvarojen riittämättömyyttä tai puun tuottamisen kustannusten korkeutta. Metsänomistajien puunmyyntihalukkuuden vähenemistä piti suurimpana haittana vain kolme (4 %) toiminnanjohtajaa. Myöskään ns. pehmeiden arvojen korostumista metsänomistajien asenteissa tai metsätalonomistajien määrän jatkuvaa lisääntymistä ei pidetty kovin merkittävinä

haittoina. Kumpaakin piti suurimpana haittana vain yksi (1 %) toiminnanjohtaja.

Itä-Hämeessä ja Pohjois-Karjalassa korostettiin puun käytön riittämättömyyttä, Etelä-Karjalassa ostavien yritysten vähenemistä ja Pohjois-Savossa molempia edellämaituista. Pohjois-Savon toiminnanjohtajat korostivat myös metsänparannusvarojen vähäisyyttä muita toiminnanjohtajia enemmän. Kokoluokittain ei ollut suuria eroja. Vähiten etujärjestösuuntautuneet (eli metsänhoidon edistämistä painottaneet) toiminnanjohtajat korostivat muita enemmän puun käytön riittämättömyyttä.

Edellä esitettyjen tulosten kanssa yhdensuuntaista on, että vain joka kymmenes (8 %) toiminnanjohtaja piti metsätalonomistajien motivointia hakuksiin tai metsänhoitotöihin vaikeana. Etelä-Karjalan ja Itä-Hämeen yhdistysten toiminnanjohtajat pitivät motivointia hieman vaikeampana kuin pohjoisten yhdistysten toiminnanjohtajat. Tästä huolimatta Itä-Hämeen ja Etelä-Karjalan toiminnanjohtajistakin vain viisi (14 %) katsoi motivoinnin vaikeaksi. Vastaavasti Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon yhdistysten neljästäkymmenestä toiminnanjohtajista vain yksi oli sitä mieltä, että metsänomistajien motivointi hakuksiin ja metsänhoitotöihin on melko tai erittäin vaikeaa.



Kuva 16. Yksityismetsätaloutta haittaavat tekijät toiminnanjohtajien mukaan.

## 7.2 Yhdistysten vaikutusmahdollisuudet

Metsänhoitoyhdistysten vaikutusmahdollisuuksia puunmyynteihin on pidetty varsin suurina (esim. Puuhoitotoimikunnan... 1983). Neljä viidesosaa toiminnanjohtajista katsoikin yhdistyksensä voivan vaikuttaa melko tai erittäin paljon puunmyyntien määrään. Metsänhoitotöiden osalta vaikutusmahdollisuudet arvioitiin vieläkin suuremmiksi. Niitä piti erittäin suurina 42 prosenttia ja melko suurina 55 prosenttia toiminnanjohtajista. Kuvaavaa on, ettei yksikään toiminnanjohtaja pitänyt vaikutusmahdollisuuksia metsänhoitotöihin vähäisinä ja puunmyynteihinkin niitä piti vähäisinä vain kolme (4 %) toiminnanjohtajaa.

Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon toiminnanjohtajat uskoivat yhdistyksensä vaikutusmahdollisuuksiin puunmyyntien osalta hieman eteläisten yhdistysten toiminnanjohtajia enemmän. Varsinkin pienten yhdistysten toiminnanjohtajat uskoivat pystyvänsä

vaikuttamaan puunmyynteihin: lähes joka toinen (43 %) piti yhdistyksensä vaikutusmahdollisuuksia erittäin suurina. Suurten ja keskikokoisten yhdistysten toiminnanjohtajat pitivät niitä yleensä ”vain” melko suurina. Tavoite-ryhmistä vähiten etujärjestösuuntautuneet toiminnanjohtajat (jotka korostivat metsänhoidon edistämistä) uskoivat yhdistysten vaikutusmahdollisuuksiin metsänhoidossa muita enemmän.

Jos raakapuun kysyntä ei rajoittaisi puukauppaa, toiminnanjohtajat arvioivat yhdistyksensä pystyvän leimaamaan ja saattamaan markkinoille seuraavan viiden vuoden aikana (1992–97) vuosien 1986–90 keskimääräiseen tasoon verrattuna noin 1,1-kertaisen määrän raakapuuta. Kaikkien toiminnanjohtajien mukaan heidän yhdistyksensä alueelta olisi mahdollista saada markkinoille vähintään 1980-luvun lopun suuriset hakkuumäärät. Etujärjestösuuntautuneet toiminnanjohtajat uskoivat pystyvänsä lisäämään markkinoille tulevan puumäärän kaikkein suurimmaksi eli noin 1,2-kertaiseksi.

Mielenkiintoista on myös tarkastella sitä, miten suuren osan hakkuumahdollisuuksista toiminnanjohtajat arvioivat yhdistyksensä pystyvän saamaan markkinoille. Toiminnanjohtajien ilmoittama suurin markkinoille saatava puumäärä (leimausmäärä) suhteutettiin yhdistyksittäin alueellisten metsätaloussuunnitelmien yhdistelmien (ASY) kertymäsuunnitteeseen. Tämän perusteella olisi mahdollista hakata keskimäärin yli 90 prosenttia kertymäsuunnitteesta – kuitenkin jälleen sillä edellytyksellä, että puun kysyntä ei asettaisi rajoituksia.

Arvio on tietysti hyvin puutteellinen, koska siinä oletettiin, että hinnalla ei ole vaikutusta puun tarjontaan. Saatu tulos lähinnä vain vahvistaa käsitystä, että toiminnanjohtajat eivät pitäneet metsänomistajien puunmyyntihaluttomuutta kovin keskeisenä ongelmana.

Pohjois-Savossa toiminnanjohtajat katsoivat yhdistyksensä pystyvän toimittamaan markkinoille eniten eli keskimäärin sata prosenttia ASY:n kertymäsuunnitteesta. Muilla alueilla arviot olivat hieman varovaisempia. Etelä-Karjalassa toiminnanjohtajat katsoivat yhdistyksensä voivan toimittaa markkinoille keskimäärin 91, Itä-Hämeessä 87 ja Pohjois-Karjalassa 85 prosenttia ASY:n kertymäsuunnitteesta. Kokoluokittain ei ollut suuria eroja.

Tässä yhteydessä on huomattava, että käytetyt ASY:n kertymäsuunnitearviot poikkeavat valtakunnan metsien 7. inventoinnin (VMI) suurimmasta kestävästä kertymäsuunnitteesta tai Metsä 2000 -ohjelman hakkuukertymätavoitteista. Lisäksi metsälautakunnittain on tässä suhteessa merkittäviä eroja. Eri kertymäsuunnitteita ja toteutuneita hakkuuta on vertailtu metsälautakunnittain liitteessä 5.

## 7.3 Metsälautakunnan ja MTK:n ohjaus

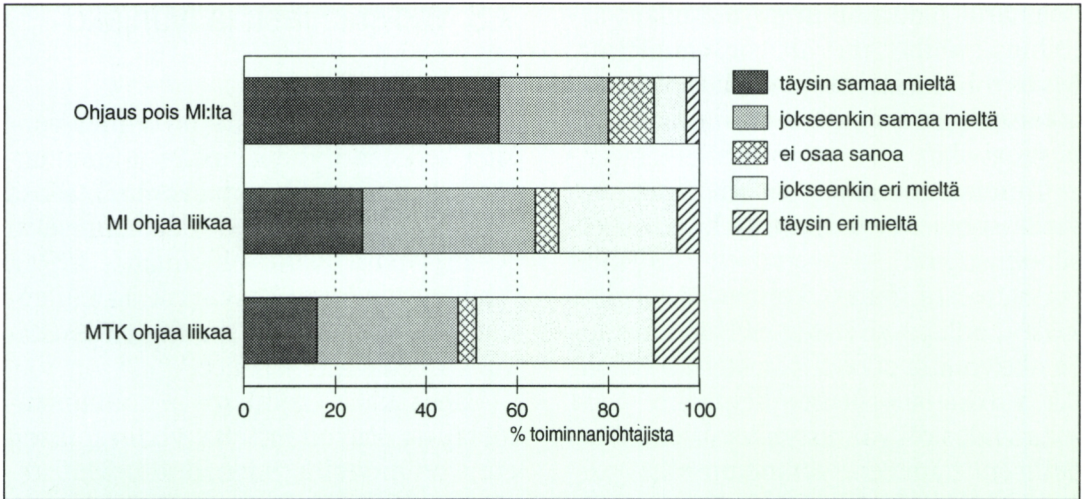
Metsänhoitoyhdistyslaissa metsälautakunnille on annettu tehtäväksi ohjata ja valvoa yhdistysten toimintaa (Laki metsänhoitoyhdistyksistä 1950). *Ohjauksella* tarkoitetaan metsälautakuntien yhdistyksille antamia suullisia ja kirjallisia ohjeita ja *valvonnalla* yhdistysten toiminnan lainmukaisuuden seuranta.

Aika ajoin on kuitenkin esitetty, että metsälautakuntien ohjaustehtävä olisi poistettava metsänhoitoyhdistyslaista (esim. Metsätalouskomitean... 1981, Metsä 2000 -ohjelman... 1991). Ohjauksen poistamisen on katsottu selkeyttävän metsälautakuntien tehtäviä yhdistyksiin nähden sekä lisäävän yhdistysten toimihenkilöiden ja hallitusten vastuuta toiminnan tuloksista.

Neljä viidesosaa toiminnanjohtajista olikin valmis poistamaan yhdistysten ohjaustehtävän metsälautakunnilta (kuva 17). Varsinkin etujärjestösuuntautuneet ja suurten yhdistysten toiminnanjohtajat olisivat poistaneet ohjauksen. Metsälautakunnittain ei ollut suuria eroja.

Lisäksi kaksi kolmasosaa toiminnanjohtajista katsoi ”metsälautakuntien pyrkivän ohjaamaan metsänhoitoyhdistyksiä liikaa” (kuva 17). Varsinkin etujärjestösuuntautuneet toiminnanjohtajat sekä Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon toiminnanjohtajat pitivät lautakuntien ohjausta liian voimakkaana. Myönteisimmin metsälautakuntien ohjaukseen suhtautuivat Itä-Hämeen toiminnanjohtajat ja ne, jotka eivät olleet muodostaneet selkeää kantaa etujärjestötoiminnan tärkeydestä.

Myös väittämän ”MTK pyrkii ohjaamaan metsänhoitoyhdistyksiä liikaa”



Kuva 17. Toiminnanjohtajien mielipiteet metsälautakunnan ja MTK:n ohjauksesta.

suhteen toiminnanjohtajien mielipiteet jakaantuivat selkeästi kahtia (kuva 17). Varsinkin Etelä-Karjalan toiminnanjohtajat kokivat MTK:n ohjauksen liiallisena. Suoepimmin MTK:n ohjaukseen suhtautuivat etujärjestösuuntautuneet toiminnanjohtajat; tosin heistäkin runsas kolmasosa katsoi MTK:n pyrkivän ohjaamaan yhdistyksiä liikaa. Ne toiminnanjohtajat, jotka eivät olleet muodostaneet selkeää kantaa etujärjestötoimintaan, suhtautuivat kielteisimmin MTK:n ohjaukseen. Kokoluokittain ei ollut merkittäviä eroja.

## 7.4 Metsänhoitomaksu ja tasavertaisen palvelun periaate

Metsänhoitomaksun vapaaehtoiseen suorittamiseen siirtymisen on ennustettu merkitsevän yhdistysten toiminnan supistumista ja luonteen muuttumista (esim. Metsä 2000 -ohjelman... 1991). Toiminnan luonteen muuttumisella on

tarkoitettu lähinnä luopumista metsänomistajien tasavertaisen palvelun periaatteesta.

Valtaosa (75 %) toiminnanjohtajista katsoi, että lakisääteisen metsänhoitomaksun poistaminen saattaisi vaarantaa koko metsänhoitoyhdistystoiminnan. Näin uskoivat varsinkin vähiten etujärjestösuuntautuneet (metsänhoidon edistämistä korostaneet) toiminnanjohtajat. Etujärjestösuuntautuneet toiminnanjohtajat olivat tässä suhteessa luottavaisimpia: vain joka neljäs heistä uskoi vahvasti, että metsänhoitomaksun poistaminen vaarantaisi yhdistystoiminnan. Metsälautakunnittain tai kokoluokittain ei ollut merkittäviä eroja.

Metsänomistajien tasavertaisen palvelun periaatetta on pidetty yhtenä metsänhoitoyhdistyslain tärkeimmistä tavoitteista (esim. Metsätalouskomitean... 1981). Sillä on perusteltu mm. metsänhoitomaksujen tarpeellisuus. Yhdistysten taloudellisten vaikeuksien ja hakuuomahdollisuuksien vajaakäytön lisääntyessä periaate tultaneen kyseenalaistamaan. Yhdistykset saattavat keskittyä vain esimerkiksi yli viiden

hehtaarin metsälöihin tai niihin metsälöihin, joilla on metsäsuunnitelma. Myös toimitusmaksuja voidaan muuttaa aikaisempaa enemmän suuria metsälöitä suosiviksi.

Toiminnanjohtajat pitivät kuitenkin vielä suhteellisen tiukasti kiinni metsänomistajien tasavertaisen palvelun periaatteesta. Kaksi kolmasosaa heistä katsoi, että passiivisten metsänomistajien aktivointia ei olisi perusteltua vähentää, vaikka puu riittäisi muutenkin. Vain joka viides oli valmis yhdistysten taloudellisen tilanteen parantamiseksi painottamaan toimintaa entistä enemmän keskimääräistä suurempiin metsälöihin.

Itä-Hämeen toiminnanjohtajat olivat muita valmiimpia luopumaan passiivisten metsänomistajien neuvonnasta. Lähes joka toinen katsoi, että puun riittäessä muutenkin passiivisten metsänomistajien aktivointia olisi perusteltua vähentää. Lisäksi 44 prosenttia Itä-Hämeen toiminnanjohtajista oli valmis painottamaan toimintaa suuriin metsälöihin parantaakseen yhdistysten taloudellista tilannetta. Tähän oli valmis muiden metsälautakuntien toiminnanjohtajista vain 4–19 prosenttia.

Itä-Hämeen toiminnanjohtajien valmius painottaa yhdistysten toimintaa taloudellisilla perusteilla on hieman yllättävää. Aikaisemminhan on todettu metsänhoitomaksuprosentin olleen Itä-Hämeen yhdistyksissä keskimäärin alhaisin. Toisaalta niillä metsänhoitomaksujen osuus tuloista ja liikevaihdosta oli kaikkein suurin.

Kielteisimmän yhdistysten toiminnan painottamiseen taloudellisilla perusteilla suhtautuivat Pohjois-Savon toiminnanjohtajat. Yhdistyksen koolla tai toiminnanjohtajan etujärjestösuuntautuneisuudella ei ollut vaikutusta toiminnanjohtajien mielipiteisiin.

## 7.5 Yhdistäminen ja työnjako

Metsänhoitoyhdistyksiä on viime vuosina kehoitettu yhdistymään ja muutenkin kehittämään yhteistoimintaansa mm. yleiskustannusten vähentämiseksi (esim. Metsä 2000 -ohjelman... 1991). Yhdistysten koon kasvaessa on kuitenkin mahdollista, että toiminnan joustavuus vastaavasti vähenee.

Lähes kaksi kolmasosaa toiminnanjohtajista katsoikin, että yhdistämisten etuja on liioiteltu. Suoheimmin yhdistämiseen suhtautuivat etujärjestösuuntautuneet ja Pohjois-Karjalan toiminnanjohtajat. Etujärjestösuuntautuneista alle puolet katsoi, että yhdistämisten etuja on liioiteltu, mutta vähiten etujärjestösuuntautuneista peräti kolme neljäsosaa. Pohjois-Karjalan toiminnanjohtajista vain kolmasosa katsoi yhdistämisten etuja liioitellun, mutta Pohjois-Savossa ja Etelä-Karjalassa valtaosa oli tätä mieltä. Yllättävää oli, että kokoluokkien välillä ei ollut tässä suhteessa suuria eroja.

Toinen yhdistystoiminnan kannalta keskeinen kysymys on yhdistysten ja metsälautakuntien välinen työnjako. Se on aikaisemmin ollut suhteellisen selkeä; metsälautakunnat ovat keskittyneet ojitukseen, tienrakennukseen sekä metsäsuunnitteluun ja yhdistykset muihin yksityismetsätalouden töihin.

Kilpailu osittain tai kokonaan valtion varoin tehtävistä töistä tulee kuitenkin kiristymään. Erityisesti tilakohtaisten suunnitelmien laatimisen on katsottu soveltuvan metsänhoitoyhdistyksille (esim. Puuhuoltotoimikunnan... 1983). Tällä hetkellä metsälautakunnat tekevät noin 90 prosenttia metsätaloussuunnittelusta ja yhdistykset loput (Metsä 2000 -ohjelman... 1991). Osuuksissa on

kuitenkin jo nyt huomattavia alueellisia eroja. Esimerkiksi Pohjois-Savossa yhdistykset tekivät vuonna 1993 yli neljänneksen metsäsuunnittelusta (Pohjois-Savon... 1994).

Kolme neljäsosaa toiminnanjohtajista oli halukas siirtämään metsätalouden suunnittelun metsälautakunnilta yhdistyksille. Varsinkin etujärjestösuuntautuneet ja Itä-Hämeen sekä suurten yhdistysten toiminnanjohtajat kannattivat siirtoa. Suurten yhdistysten toiminnanjohtajista siirtoa kannatti 90 prosenttia, keskikokoisten 73 ja pienten 57 prosenttia.

## 7.6 Uudistamisvakuuden poisto

Yksityismetsälain 2§ mukaisen metsänuudistamisen vakuudenasettamisvelvollisuuden poistamisesta on oltu monta mieltä. Sen on katsottu mm. vaarantavan yksityismetsälain mukaisen met-

sänuudistamisvelvoitteen toteutumisen käytännössä ja samalla lisäävän metsälautakuntien valvontakustannuksia. Toisaalta uudistamisvakuuden käytön on arveltu vähentäneen metsänuudistamisen kustannustietoisuutta ja johtaneen istutuksen suosimiseen (esim. Vaara 1990 s. 284).

Myös toiminnanjohtajien mielipiteet jakaantuivat tässä asiassa: hieman yli puolet (52 %) piti uudistamisvakuuden poistoa oikeana toimenpiteenä, mutta toisaalta lähes yhtä moni (44 %) katsoi, että uudistamisvakuutta ei olisi saanut poistaa. Etujärjestösuuntautuneet toiminnanjohtajat pitivät vakuudenasettamisvelvollisuuden poistamista oikeana toimenpiteenä selvästi useammin kuin muut toiminnanjohtajat. Kokoluokittain tarkasteltuna varsinkin keskikokoisten yhdistysten toiminnanjohtajat, jotka olivat myös etujärjestösuuntautuneimpia, pitivät vakuudenasettamisvelvollisuuden poistamista oikeana toimenpiteenä. Metsälautakunnittain ei ollut suuria eroja.

# 8 Tarkastelu

## *Riippuvuus metsänhoitomaksuista vaihteli paljon*

Metsänhoitoyhdistysten liikevaihdosta 24 prosenttia kertyi metsänhoitomaksuista. Metsänhoitomaksuprosentti vaihteli 2,8 ja 5,0 välillä. Kahdella kolmasosalla yhdistyksistä se oli kuitenkin vähintään neljä. Korkein metsänhoitomaksuprosentti oli Pohjois-Karjalassa sekä pienillä yhdistyksillä, alhaisin Itä-Hämeessä ja suurilla yhdistyksillä.

Pienet yhdistykset eivät olleet keskimäärin juurikaan suurempia yhdistyksiä riippuvaisempia metsänhoitomaksuista. Riippuvuus kuitenkin vaihteli nimenomaan pienten yhdistysten välillä. Osa niistä oli panostanut korjuupalveluun, jolloin metsänhoitomaksut muodostivat vain suhteellisen pienen osan liikevaihdosta. Toisaalta joka kolmas pieni yhdistys sai metsänhoitomaksuista erityisen paljon (vähintään 30 %) liikevaihdosta. Suurista yhdistyksistä vain joka seitsemännessä niillä oli yhtä huomattava merkitys. Joka kymmenennessä yhdistyksessä metsänhoitomaksutulot muodostivat peräti 40–50 prosenttia liikevaihdosta.

Metsänhoitomaksujen osuudessa liikevaihdosta oli suhteellisen suuria eroja myös metsälautakunnittain. Vaikka metsänhoitomaksuprosentti oli Itä-Hämeen yhdistyksissä keskimäärin alhaisin, saivat ne metsänhoitomaksuista muita suuremman osuuden liikevaihdostaan.

Pienille yhdistyksille oli tyypillistä korkea hehtaarikohtainen liikevaihto ja

suurille metsätoimihenkilöiden laaja toiminta-alue. Tämä kuvaa toiminnan painotuksia erikokoisissa yhdistyksissä: useissa pienissä yhdistyksissä oli panostettu korjuupalveluun, kun taas suurissa yhdistyksissä oli yleensä keskitytty hoitamaan vain perinteiset työtehtävät (esim. leimaus, työnjohto). Lopputuloksena oli, että liikevaihto metsätoimihenkilöä kohti oli sekä suurissa että pienissä yhdistyksissä keskimäärin saman suuruinen.

## *Kustannusseuranta tarkkaa joka viidennessä yhdistyksessä*

Vaikka 70 prosentissa yhdistyksistä oli sovittu toimihenkilöiden henkilökohtaisista työ- tai tulostavoitteista, vaihteli niiden tarkkuus ja toteutumisen seuranta paljon. Joka kymmenennessä yhdistyksessä tavoitteet sisälsivät sekä tarkat työmäärät että kustannukset, mutta toisaalta joka kolmannessa ei oltu lainkaan sovittu henkilökohtaisia tavoitteita.

Tulosseurantakokouksia pidettiin joka seitsemännessä metsänhoitoyhdistyksessä vain toimintavuoden lopussa. Toisaalta joka kolmannessa yhdistyksessä niitä pidettiin vähintään neljänensuosittain.

Metsänhoitotöiden kustannusseuranta oli tarkkaa joka viidennessä yhdistyksessä. Lähes joka toisessa yhdistyksessä kustannusseurantaa oli tehty vain yleispiirteisesti tai se oli jätetty kokonaan metsälautakunnan tai metsänhoitoyhdistysten liiton tehtäväksi.



Myös hallituksen ja johtoryhmän aktiivisuus yhdistyksen toiminnan seurannassa vaihteli varsin paljon. Kolmasosa hallituksista seurasi toimintaa aktiivisesti (vähintään neljännesvuosittain), mutta yhtä moni seurasi tavoitteiden toteutumista enintään kerran vuodessa.

### *Kolmasosa puusta myytiin valtakirjoilla*

Keskimäärin 84 prosenttia metsänomistajista oli käyttänyt metsänhoitoyhdistysten palveluja vuosina 1986–90 (ks. myös Tauriala 1988, Hänninen 1993). Lisäksi lähes joka toinen metsänomistajien ja yhdistyksen välisistä yhteydenotoista oli tapahtunut yhdistyksen aloitteesta (toiminnanjohtajien mukaan). Myös puukaupasta metsänhoitoyhdistysten ote oli vahva: keskimäärin kolmasosa puusta oli myyty valtakirjoilla. Vain viidesosa oli myyty ilman yhdistykseltä kysytyjä neuvoja.

Metsänhoitoyhdistysten välillä oli valtakirjakaupoissa, yhdistysten palveluja käyttäneiden metsänomistajien osuuksissa sekä aloitteellisuudessa kuitenkin huomattavia eroja. Osa oli myynyt valtakirjoilla vain muutaman prosentin kokonaisyntymäärästä, osa yli 90 prosenttia. Palveluja käyttäneiden osuus vaihteli yhdistyksissä yli 90 prosentista alle kahteen kolmasosaan metsänomistajista. Osassa yhdistyksiä toiminnanjohtajat arvioivat yhdistyksen tehneen yhteydenottojen aloitteista vain 10 prosenttia, osassa yli 60 prosenttia.

Runsas kolmasosa metsänhoitoyhdistyksistä ei ollut katsonut tarpeelliseksi järjestää erityisesti ulkopaikkakuntalaisille suunnattuja koulutus- ja tiedotustilaisuuksia tai passiivisille metsänomistajille suunnattuja tilakäynti-

kampanjoita. Kohderyhmittäistä markkinointia sekä palvelutarvetiedusteluja oli tehnyt joka toinen yhdistys.

Metsänhoitoyhdistysten syys- ja kevätkokouksissa oli ollut edustettuna vain noin neljä prosenttia metsänomistajista. Tämä johtunee osittain siitä, että vain neljässä yhdistyksessä kokoukset oli pidetty iltaisin tai viikonloppuisin.

### *Yhdistyksen koko ja metsälautakunta- alue vaikuttivat*

Metsänhoitoyhdistysten keskeisimmät ominaisuudet ja toimintatavat vaihtelivat lähinnä kokoluokittain ja metsälautakunnittain. Toiminnanjohtajan etujärjestösuuntautuneisuudella ei ollut kovin merkittävää vaikutusta niihin.

*Yhdistysten koko*, pinta-alalla mitattuna, eriytti toimintatapoja varsinkin henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisessa ja puukaupallisissa palveluissa (esim. valtakirjoilla myyty osuus). Yhdistyksen koon vaikutus toimintatapoihin on jossain määrin luonnollista. Pienimmissä yhdistyksissä toimintaa voidaan vielä johtaa ja ohjata tuloksellisesti, vaikka metsätoimihenkilöiden kanssa ei sovittaisikaan tarkasti henkilökohtaisista tavoitteista. Suurissa yhdistyksissä tämä ei onnistu enää yhtä helposti. Myös palvelujen markkinointi metsänomistajille tapahtuneen pienissä yhdistyksissä yleensä henkilökohtaisten kontaktien avulla.

*Metsälautakunnittaisia* eroja oli erityisesti henkilökohtaisten työ- tai tulostavoitteiden asettamisessa, metsänhoitokustannusten seurannassa ja metsäyhteistyöalueiden kattavuudessa sekä toiminnassa. Osa lautakunnittaisistakin eroista johtuneen yhdistysten kokoeroista.

Eräät yhdistysten toimintatavat kuitenkin vaihtelivat metsälautakunnittain mutta eivät kokoluokittain. Tämä saattaa liittyä esimerkiksi metsälautakuntien tai metsänhoitoyhdistysten liittojen toiminnan vaikutukseen. Tulos voi selittyä myös alueellisilla taustatekijöillä, kuten metsätalouden merkityksen tai metsänomistuksen rakenteen erilaisuudella. Tähän viittaisi esimerkiksi se, että ulkokuntalaisten osuus oli suurin palveluja aktiivisesti markkinoineissa yhdistyksissä.

Useat metsänhoitoyhdistysten keskeiset ominaisuudet ja toimintatavat – kuten palvelujen markkinoinnin ja hallitusten toiminnan aktiivisuus – vaihtelivat *sekä* metsälautakunnittain *että* kokoluokittain. Kummalla sitten on keskeisempi vaikutus ominaisuuksien ja toimintatapojen muotoutumiseen? Vastausta on vaikea antaa, koska Pohjois-Karjalassa ja Pohjois-Savossa yhdistykset olivat keskimäärin selvästi eteläisiä yhdistyksiä suurempia. Koska kunkin metsälautakunnan alueella oli vain muutama jokaisen kokoluokan yhdistys, tutkimusaineisto ei mahdollistanut koon ja metsälautakunta-alueen vaikutuksen erottamista toisistaan. Siten tämän tutkimuksen perusteella ei voida yksiselitteisesti sanoa, liittyvätkö erot metsälautakunta-alueeseen vai yhdistysten kokoon.

### *Metsätilanomistajien motivointia ei pidetty vaikeana*

Toiminnanjohtajat pitivät yksityismetsätalouden merkittävimpinä haittoina ostavien yritysten vähenemistä ja puun riittämätöntä käyttöä. Sen sijaan yllättävän harva katsoi, että puunmyyntihaluuden väheneminen, metsätilan-

omistajien määrän jatkuva lisääntyminen tai ns. pehmeiden arvojen korostuminen metsänomistajien asenteissa aiheuttaisi merkittävää haittaa yksityismetsätaloudelle. Metsätilanomistajia ei muutenkaan nähty edistämistoiminnan kannalta erityisen ongelmallisena ryhmänä. Vain vajaa kymmenesosa toiminnanjohtajista piti heidän motivointiaan hakuksiin tai metsänhoitotöihin vaikeana.

### *Usko yhdistysten vaikutusmahdollisuuksiin oli vahvaa*

Lähes kaikki toiminnanjohtajat pitivät yhdistyksensä vaikutusmahdollisuuksia alueensa metsänhoitotöiden määrään suurina ja puunmyyntien määräänkin niitä piti suurina neljä viidesosaa. Kuvaavaa on, ettei juuri kukaan toiminnanjohtajista pitänyt vaikutusmahdollisuuksia vähäisinä. Niihin uskottiin jopa niin paljon, että toiminnanjohtajat arvelivat yhdistyksensä alueella olevan mahdollista hakata keskimäärin 90 prosenttia alueellisen suunnittelun (ASY) kertymäsuunnitteen mukaisista puumääristä – edellyttäen että puun kysyntä ei asettaisi rajoituksia. On kuitenkin korostettava, että kysyntä- ja tarjontarajoitteiden erottaminen toisistaan on aina hyvin vaikeaa.

### *Etujärjestötoiminta korostuu jatkossa?*

Viime vuosina metsänhoitoyhdistysten toiminta on painottunut – pääasiassa muuttuneen puukauppatilanteen takia – entistä enemmän etujärjestötoimintaan. Keskeinen kysymys on, minkä painoarvon edunvalvonta tulee jatkossa saamaan yhdistysten toiminnassa. Jos etu-

järjestötoiminta korostuu aikaisempaa enemmän, ei voitane välttää jonkinasteista ristiriitaa metsänhoitoyhdistyslain ja edunvalvonnan välillä.

Toiminnanjohtajien suhtautuminen etujärjestötoimintaan oli selvästi kaksijakoista. Runsas kolmasosa piti sitä yhdistyksen tärkeimpänä tehtävänä ja oli valmis luopumaan enemmän lakisääteisistä metsänhoitomaksuista kuin etujärjestötoiminnasta. Toisaalta viidesosa olisi luopunut ennemmin etujärjestötoiminnasta eikä muutenkaan pitänyt etujärjestötoimintaa yhtä tärkeänä tehtävänä.

Toiminnanjohtajien kaksijakoista asennoitumista etujärjestötoimintaan kuvaa myös heidän suhtautumisensa MTK:n ohjaukseen. Joka toisen mielestä MTK pyrkii ohjaamaan yhdistyksiä liikaa, mutta toisaalta suunnilleen yhtä moni oli vastakkaista mieltä.

Etujärjestöpoliittisten syiden ja suurten yhdistysten monipuolisemman palvelukyvyn on katsottu puoltavan yhdistysten koon kasvattamista. Yhdistysten koon kasvaessa on kuitenkin mahdollista, että toiminnan joustavuus vastaavasti vähenee. Lähes kaksi kolmasosaa toiminnanjohtajista katsoikin, että metsänhoitoyhdistysten yhdistämisten etuja on liioiteltu. Myönteisimmin yhdistämisiin suhtautuivat etujärjestösuuntautuneet toiminnanjohtajat.

### *Metsänhoitomaksun poistamisen vaikutukset olisivat merkittäviä*

Metsänhoitomaksutulojen, työnjohtokorvausten ja metsänparannusvarojen väheneminen tulee lähivuosina aiheuttamaan taloudellisia vaikeuksia osalle yhdistyksistä. Samalla kilpailun lisään-

tyminen metsänhoitotöiden toteuttamisesta ja metsänparannusvaroista saattaa aiheuttaa vaatimuksia uudistaa metsänhoitoyhdistyslakia metsänhoitomaksujen osalta. Silloin jouduttaisiin puuttamaan yhdistysten asemaan yksityismetsätaloudessa laajemminkin.

Metsänhoitomaksun poistamisella olisi sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia yksityismetsätalouteen. Se lisäisi kilpailua metsänhoitotöistä, mutta toisaalta yhdistykset joutuisivat keskittymään kustannussyistä aikaisempaa enemmän keskimääräistä suurempiin metsälöihin. Pienimpien metsälöiden palveleminen jäisi lähinnä metsälautakuntien harteille. Lautakuntien toiminnan supistamispyrkimysten vuoksi ne saattaisivat jäädä käytännössä paljolti metsätalouden neuvonnan ulkopuolelle.

Kolme neljäsosaa toiminnanjohtajista katsoi, että metsänhoitomaksun poistaminen voisi vaarantaa koko nykyisen metsänhoitoyhdistystoiminnan. Metsänhoitomaksun kohtalosta päätettäessä joudutaankin samalla harkitsemaan, miten tärkeänä metsäpoliittisena tavoitteena kaikkien metsänomistajien neuvontaa ja palvelua ylipäänsä pidetään.

Cubbagen ym. (1993) mukaan Yhdysvaltain etelävaltioissa metsäteollisuuden, yksityisten yrittäjien ja julkisen neuvontaorganisaation välinen kilpailu on johtanut siihen, että teollisuus on keskittynyt neuvonnassaan suuriin metsälöihin, yksityiset yrittäjät keskikoosiin ja julkiset organisaatiot pieniin metsälöihin. Olosuhteet Suomeen verrattuna ovat tosin varsin erilaiset, sillä Yhdysvalloissa neuvonnalla tavoitetaan vuosittain vain 5 prosenttia metsänomistajista.

Yhdistysten toiminnanjohtajat pitivät vielä melko selkeästi kiinni metsänomistajien tasavertaisen palvelun peri-

aatteesta. Vain joka viides toiminnanjohtaja oli valmis yhdistyksen taloudellisen tilanteen parantamiseksi painottamaan toimintaa entistä enemmän keskimääräistä suurempiin metsälöihin. Joka neljäs oli valmis vähentämään passiivisten metsänomistajien aktiivointia siinä tapauksessa, että puu riittäisi teollisuuden tarpeisiin muutenkin.

### *Paineet työnjaon uudistamiseen lisääntyvät*

Aika ajoin on vaadittu yhdistysten ja lautakuntien työnjaon selventämistä. Jatkossa nämä vaatimukset tulevat yhä ajankohtaisemmiksi. Työnjaon selventämisessä on pitkälti kyse siitä, kuka tekee metsäsuunnittelua. Osittain kysymys on myös perinteisesti metsälautakunnille kuuluneista metsänparannustöistä (tienrakennus, ojitus) sekä lisääntyvistä luonnonhoitotehtävistä. Metsäsuunnittelua tehnee jatkossa se organisaatio, joka tekee sitä pienimmin kustannuksin ja pystyy samalla ottamaan metsänomistajien tavoitteet aikaisempaa paremmin huomioon.

Kolme neljäsosaa toiminnanjohtajista oli valmis siirtämään metsätalouden suunnittelun kokonaan lautakunnilta yhdistyksille. Mitä suurempi yhdistys oli, sitä enemmän oli halua ottaa metsäsuunnittelu. Tämä on luonnollista, koska yhdistysten koon kasvaessa niiden valmiudet suoriutua mittavistakin työtehtävistä paranevat. Samalla pyrkimys vähentää riippuvuutta metsänhoitomaksuista voimistuu.

Jos yhdistysten työtehtävät laajenisivat, jäisi metsälautakuntien tehtäväksi huolehtia lähinnä vain lainvalvonnasta, joukkoneuvonnasta, joistakin luonnonhoitotehtävistä ja suurimmista metsänparannushankkeista. Metsälautakunnat pyrkinevät kuitenkin pitämään tiukasti kiinni perinteisistä tehtävistään. Tämän seurauksena syntyisi aikaisempaa selvempi kilpailutilanne metsälautakuntien ja yhdistysten välille. Silloin jouduttaisiin harkitsemaan ainakin yhdistysten ohjaustehtävän poistamista metsälautakunnilta.

Jo nyt valtaosa toiminnanjohtajista oli valmis poistamaan ohjauksen metsälautakunnilta. Lisäksi kaksi kolmasosaa katsoi, että metsälautakunnat pyrkivät muutenkin ohjaamaan yhdistyksiä liikaa. Etujärjestötoiminnan, metsänhoitomaksujen ja uusien työtehtävien yhteensovittaminen voi kuitenkin osoittautua yhdistyksille vaikeaksi. Sen järkevyyttä voidaan asettaa kyseenalaiseksi myös yhteiskunnan taholta.

Ohjaustehtävää on toisaalta vaikea poistaa, koska yhdistysten toiminta vaikuttaa keskeisesti myös metsälautakuntien tulostavoitteiden toteutumiseen. Metsälautakunnissa yhdistysten ohjaus nähdäänkin mielellään niiden ”valmentamisena”, jota tarvitsevat lähinnä tuloksellisuudeltaan heikoimmat yhdistykset. Lautakuntien ohjaustehtävän poistamisen seurauksena saattaisikin olla yhdistysten aikaisempaa voimakkaampi eriytyminen paitsi tavoitteissa ja toimintatavoissa myös toiminnan tuloksissa. Siihen taas sisältyy sekä mahdollisuuksia että riskejä.

- Aarne, M. 1987. Markkinapuun alueittaiset hankintamäärät ja kulkuvirrat vuonna 1985. *Folia Forestalia* 697. 62 s.
- Asetus metsäkeskuksista ja metsälautakunnista. Suomen säädöskokoelma 299/1991.
- Blalock, H.M. Jr. 1985. *Social statistics. Revised second edition.* McGraw-Hill. 625 s.
- Cubbage, F., O'Laughlin, J. & Bullock III, C. 1993. *Forest resource policy.* John Wiley & Sons. New York. 562 s.
- Dollinger, M.J. 1984. Measuring effectiveness in in entrepreneurial organizations. *International Small Business Journal* 3(1):10–20.
- Erez, M. & Kanfer, F.H. 1983. The role of goal acceptance in goal setting and task performance. *Academy of Management Review* 8(3):454–463.
- Herold, D.M. 1972. Long-range planning and organizational performance: A cross-valuation study. *Academy of Management Journal* 15:91–102.
- Hänninen, H. 1993. Muuttuva metsänomistajakunta neuvonnan kohteena. *Työteho-seuran metsätiedote* 8/1993. 6 s.
- & Viitala E.-J. 1994. Metsänomistuksen rakennemuutos ja metsätalouden edistämistoiminta. Julkaisussa: Ovaskainen, V. & Kuuluvainen, J. (toim.). *Yksityismetsänomistuksen rakennemuutos ja metsien käyttö. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja* 484. s. 75–105.
- Ihalainen, R. 1990. Rakennemuutokset yksityismetsänomistuksessa. *Katsaus Suomessa vuosina 1960–89 tehtyihin tutkimuksiin.* *Folia Forestalia* 750. 52 s.
- 1992. Yksityismetsänomistuksen rakenne 1990. *Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja* 405. 41 s.
- Ivancevich, J.M. 1977. Different goal setting treatments and their effects on performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal* 20(3):406–419.
- Juslin, H. 1977. Yksityismetsänomistajien puunmyyntiasenteisiin vaikuttaminen. *Acta Forestalia Fennica* 157. 67 s.
- Järveläinen, V.-P. 1969. Metsänhoidolliset mielipiteet ja metsänhoidollinen toiminta maatilametsätaloudessa. Jämsän ja Karstulan metsänomistajia koskeva haastattelututkimus. *Silva Fennica* 3(3):157–178.
- 1971. Factors influencing silvicultural activity. *Seloste: Metsänhoidolliseen toimintaan vaikuttavat tekijät.* *Communicationes Instituti Forestalis Fenniae* 73.2. 107 s.
- 1974. Yksityismetsänomistajien metsätaloudellinen käyttäytyminen. *Folia Forestalia* 222. 190 s.
- 1977. Mielipiteet yksityismetsätaloudessa. Metsänomistajien ja metsäammattimiesten käsityksiä metsätaloudesta ja sen edistämisestä. *Folia Forestalia* 334. 47 s.
- 1981. Hakkuukäyttäytyminen yksityismetsäloilla. *Folia Forestalia* 499. 54 s.
- 1988. Hakkuumahdollisuuksien käyttöön vaikuttavat tilakohtaiset tekijät maan länsi- ja itäosissa. *Folia Forestalia* 707. 64 s.
- , Riihinen, P. & Vesikallio, H. 1983. Kaupunkilaismetsänomistajan muotokuva. Helsingin yliopiston kansantaloudellisen metsäekonomian laitoksen tiedonantoja n:o 6. 31 s.
- Karppinen, H. 1994. Yksityismetsänomistuksen arvojen ja tavoitteiden muutos. Julkaisussa: Ovaskainen, V. & Kuuluvainen, J. (toim.). *Yksityismetsänomistuksen rakennemuutos ja metsien käyttö. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja* 484. s. 28–44.
- Kehittyvä metsänhoitoyhdistys. 1980. *Tapio* 3/1980. 12 s.

- Kondrasuk, J.N. 1981. Studies in MBO effectiveness. *Academy of Management Review* 6(3):419–430.
- Laki metsänhoitoyhdistyksistä. 1950. Suomen asetuskoelma 558/1950.
- Latham, G.P. & Yukl, G.A. 1975. A review of research on the application of goal setting in organizations. *Academy of Management Journal* 18(4):824–845.
- Locke, E.A. 1968. Toward a theory of task performance and incentives. *Organizational Behavior & Human Performance* 3:157–189.
- Maatilatalouden tuloverolaki. 1967. Suomen asetuskoelma 543/1967.
- Metsä 2000 -ohjelman tarkistustoimikunnan mietintö. 1992. *Komiteanmietintö* 1992:5. Helsinki. 112 s.
- Metsä 2000 -ohjelman tarkistustoimikunta. 1991. Metsätalouden jaoston muistio. Maa- ja metsätalousministeriö. Helsinki. 68 s.
- Metsänhoitoyhdistyksen hallinto ja johtaminen. Käsikirja metsänhoitoyhdistysten luottamus- ja toimihenkilöille. 1986. Tampere. 178 s.
- Metsänhoitoyhdistyksen säännöt. 1950. Julkaisussa: Yksityismetsätalouden säädökset. 1991. Metsäkeskus Tapio. Helsinki. 43 s.
- Metsänhoitoyhdistyksen tililuettelo, kirjaus- ja tilinpäätösohje. 1982. Keskusmetsälautakunta Tapio. 40 s.
- Metsänhoitoyhdistyksen tililuettelo, kirjaus- ja tilinpäätösohje. 1989. Keskusmetsälautakunta Tapio. 60 s.
- Metsänhoitoyhdistysten toimihenkilöiden koulutus. Metsäkeskus Tapion kirje metsälautakuntien koulutuspäälliköille 23.9.1993. 11 s.
- Metsätalouskomitean osamietintö II. 1981. *Komiteanmietintö* 1981:67. Helsinki. 323 s.
- Metsätalostatiedote 181/1993. Metsäntutkimuslaitos. 17 s.
- Metsätalostatiedote 201/1993. Metsäntutkimuslaitos. 18 s.
- MTK:n (Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliiton) lausunto kilpailuvirastolle raaka-  
puumarkkinoiden kilpailunrajoituksista. 22.8.1991. *Moniste*. 16 s.
- Mäkelä, J. 1971. Metsänomistajien mielipiteet yhteistoiminnasta ja yhteistoiminnan yleisyys. *Työtehoseuran julkaisuja* 153. 53 s.
- 1974. Metsänomistajien yhteistoimintahaluukkuuden vaihtelu. *Työtehoseuran julkaisuja* 175. 68 s.
- Mäkelä, J. 1979. Metsänomistajien metsätyö- ja yhteistoimintahaluukkuuteen vaikuttavat tekijät. *Työtehoseuran julkaisuja* 219. 52 s.
- Mäkitjärvi, L. 1984. Metsänhoitoyhdistyksen työnjohtaja ja organisaatio. *Työtehoseuran julkaisuja* 256. 125 s.
- Mäkinen, J. 1988. Metsänhoitoyhdistysten kehittämisseminaarien tulokset. Helsingin yliopisto. Maankäytön ekonomian laitos. *Moniste*. 28 s.
- Ovaskainen, V., Hänninen, H. & Kuuluvainen, J. 1992. Puunmyyntitulojen verotukseen siirtymisen vaikutukset puun tarjontaan ja verokertymään. *Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja* 440. 23 s.
- Pesonen, M. & Räsänen, P. 1993. Metsäverovalinta – strateginen ratkaisu. *Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja* 472. 78 s.
- Pohjois-Savon metsälautakunnan toimintaker-  
tomus 1993. 1994. Pohjois-Savon metsälautakunta. 35 s.
- Puuhooltotoimikunnan mietintö. 1983. *Komiteanmietintö* 1983:43. Helsinki. 70 s.
- Repo, S. (toim.). Yksityismetsätalous muuttuvassa toimintaympäristössä 1990-luvulla. 1989. Keskusmetsälautakunta Tapio. Helsinki. 47 s.
- Riihinen, P. 1970. The forest owner and his attitudes toward forestry promotion. *Selostus: Metsänomistaja ja hänen asenteensa metsätalouden edistämiseen. Pohjanmaan metsänomistajiin perustuva tutkimus.* *Acta Forestalia Fennica* 109. 46 s.
- Ripatti, P. 1993. Yksityismetsälöiden osittamiseen vaikuttavat tekijät Etelä-Suomessa. Helsingin yliopisto. Kulttuurimaantieteen lisensiaattitutkielma. 137 s.

- 1994. Yksityismetsien omistusrakenteen muutokset. Julkaisussa: Ovaskainen, V. & Kuuluvainen, J. (toim.). Yksityismetsänomistuksen rakennemuutos ja metsien käyttö. Metsätutkimuslaitoksen tiedonantoja 484. s. 12–27.
- Saksa, T. & Haverinen, M. 1993. Etelä-Savon metsänomistajat ja metsäverouudistus. Helsingin yliopisto. Maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskuksen julkaisuja 24. 26 s.
- Satakunnan puuhuollon työryhmän raportti 1988. 1988. Satakunnan metsälautakunta. Moniste. 61 s.
- Satakunnan puuhuoltoprojekti. 1993. Satakunnan metsälautakunta. Moniste. 25 s.
- SMKL:n (Suomen Metsäteollisuuden Keskusliiton) lausunto kilpailuvirastolle raaka- ja puumarkkinoiden kilpailunrajoituksista tehdystä selvityksestä. 19.9.1991. Moniste. 4 s.
- SVT (Suomen tilastollinen vuosikirja) 1990. Tilastokeskus. Helsinki.
- Syrjälä, P. (toim.). Tulosohtaminen. Yksityismetsätalouden johtamisjärjestelmä. 1990. Keskusmetsälautakunta Tapio. Helsinki. 35 s.
- Tapion vuosikirja 1990. 1991. Keskusmetsälautakunta Tapio. Helsinki. 64 s.
- Tauriala, J. 1988. Yksityismetsänomistajien suhtautuminen metsänhoitoyhdistyksiin ja mielipide puun kantohinnan maksuperusteista. Metsäkysely 1988. Pellervo Seuran Markkinatutkimuslaitos. Moniste. 12 s.
- Tavoitemetsänhoitoyhdistys. Metsänhoitoyhdistystoiminnan kehittämistyöryhmän raportti. 1977. Tapio 2/1977. 12 s.
- TAVO-toteutusohjeisto. 1979. Tapio 3/1979. 33 s.
- Tikkanen, I. 1981. Effects of public forest policy in Finland. An econometric approach to empirical policy analysis. *Silva Fennica* 15(1):38-64.
- Tuloverolaki. 1992. Suomen säädöskokoelma 1535/1992.
- Vaara, L. 1990. Oikeus omaan metsään. Metsän ja pellon eriyttämisen erehdys. WSOY. 422 s.
- Varmola, R. 1987. Maaseutukuntien luokittelu. Pellervo-Seuran Markkinatutkimuslaitos. Raportteja ja artikkeleita 20. 37 s.
- 1989. Eri metsänomistajaryhmien käsitykset koulutuksesta ja neuvonnasta. Pellervo-Seuran Markkinatutkimuslaitos. Raportteja ja artikkeleita 25. 26 s.
- Vesikallio, H. 1974. Yksityismetsälöiden alueelliset yhdentymisratkaisut puunkorjuun ja metsänhoitotöiden kustannusten kannalta. *Acta Forestalia Fennica* 135. 51 s.
- Viime vuonna yhdistyksissä keskimäärin viisi ostajaa. 1991. *Metsälehti* 18:2–3.
- Virta, J. 1971. Yksityismetsänomistajien puunmyyntialttius Länsi-Suomessa vuonna 1970. *Folia Forestalia* 114. 57 s.
- Yksityismetsätalouden suuntaviitat. 1976. Tapio 1/1976. 12 s.
- Yksityismetsätalouden suuntaviitat. 1978. Tapio 5/1978. 8 s.
- Ylitalo, E., Mäki-Simola, E. & Turunen, J. 1990. Markkinapuun alueittaiset hankintamäärät ja kulkuvirrat vuonna 1988. *Folia Forestalia* 758. 51 s.

## Liite 1 Tutkimuksessa käytetty kyselylomake

Metsäntutkimuslaitos  
Metsien käytön osasto  
PL 37, 00381 Helsinki  
puh. 90-556 276  
Vastuututkija Jari Kuuluvainen

KAIKKI KYSYMYKSET KOSKEVAT  
VUOTTA 1990, ELLEI TOISIN  
OLE MAINITTU.

6. Arvionne siitä, kuinka monta prosenttia yksityismetsänomistajat myivät puuta yhdistyksenne alueella (vuonna 1990) (hintasuositussopimus oli voimassa)

osuus kokonais-  
myyntimäärästä

- a) ilman MHY:itä kysytyjä neuvoja? \_\_\_\_\_ %
- b) MHY:itä tiedustelujen hinta- ym. puukauppaa koskevien neuvojen pohjalta? \_\_\_\_\_ %
- c) MHY:n hoitamana, metsänomistajien sille antamien neuvottelu- tai myyntivaltakirjojen pohjalta? \_\_\_\_\_ %
- yht. 100 %

1. Metsänhoitoyhdistyksenne nimi? \_\_\_\_\_

2. Mistä vuodesta asti olette ollut yhdistyksenne toiminnanjohtaja?

vuodesta 19 \_\_\_\_\_

3. Teidän ikänne? \_\_\_\_\_ vuotta

4. Kuinka monta prosenttia yhdistyksenne alueen yksityismetsänomistajista oli metsätilanomistajia vuonna 1990? (sellaisia, jotka saivat pääasiallisen toimeentulonsa muusta kuin maa- ja metsätalouden harjoittamisesta)

\_\_\_\_\_ %

5. Mikä oli metsätaloussuunnitelmien peitto<sup>prosentti</sup> yhdistyksenne alueella? (vuonna 1990)

- a) alueellisten metsätaloussuunnitelmien peitto \_\_\_\_\_ % yksityismetsistä
- b) tilakohtaisten metsätaloussuunnitelmien peitto \_\_\_\_\_ % yksityismetsistä

7. Mihin tärkeysjärjestykseen (1, 2, 3) yleensä asetatte seuraavat tehtävät MHY:nne toiminnassa?

- \_\_\_\_\_ toimiminen metsänomistajien etujärjestöorganisaationa
- \_\_\_\_\_ metsänhoidon edistäminen aktiivimalla metsänomistajia metsien hyvään hoitoon
- \_\_\_\_\_ puun markkinoitellun edistäminen aktiivimalla metsänomistajia puun myynteihin

8. Millainen tiedosto alueenne yksityismetsänomistajista yhdistyksellänne oli käytössä? (vuonna 1990) (voi olla useampia rasteja)

- MHY:n jäsenkortisto
- käsin selattava, kaikki metsänomistajat kattava kortisto
- Silvadataan metsänomistajarekisteri
- Silvadataan palvelu- ja koulutustietokanta (markkinolla noin 2 vuotta)
- jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_

9. Miten usein metsänomistajatiedostonne päivitettiin kokonaan vuosina 1986-1990? (esim. maatilaluettelon avulla)

- ei kertaakaan
- yhden kerran
- 2-3 kertaa (=noin joka toinen vuosi)
- 4-5 kertaa (=noin joka vuosi)



10. Miten toiminta yhdistyksessänne oli organisoitu? (vuonna 1990)

- pääasiallisesti alueorganisaation pohjalta (metsätoimihenkilöt toimivat omilla maantieteellisillä alueillaan)
- pääasiallisesti toiminto-organisaation pohjalta (metsätoimihenkilöt toimivat tehtäväjaoon pohjalta ilman aluejakoa)

11. Oliko yhdistyksessänne joitakin toimintoja, joita joku metsätoimihenkilö hoiti koko MHY:n alueella? (vuonna 1990)

- ei (siirry kysymykseen 12)
- kyllä

Jos oli, niin a) montako sellaista henkilöä yhdistyksessänne oli? \_\_\_\_\_

b) mitä tehtäviä he hoitivat? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. Oliko yhdistyksessänne mikrotietokone? (vuonna 1990) (yksi tai useampi)

- ei (siirry kysymykseen 13)
- kyllä, toimistomikrotietokone
- kyllä, sekä toimisto- että salkkumikrotietokone

Jos oli, niin milloin yhdistyksenne hankittiin ensimmäinen mikrotietokone?

vuonna 19 \_\_\_\_\_

13. Mikä oli yhdistyksenne hallituksen puheenjohtajan ikä? (vuonna 1990)

\_\_\_\_\_ vuotta

14. Kuinka usein raportoitte yksityiskohtaisesti asetettujen tavoitteiden toteutumista yhdistyksenne koko hallitukselle? (vuonna 1990)

- yhden kerran (esim. toimintavuoden lopussa)
- kaksi kertaa
- 3-4 kertaa
- 5-6 kertaa
- yli 6 kertaa

15. Oliko metsätoimihenkilöiden kanssa sovittu heidän omista henkilökohtaisista työ- tai tulostavoitteistaan? (vuonna 1990)

- ei, koska MHY:n yleiset tulostavoitteet riittivät (siirry kysymykseen 19)
- ei, koska \_\_\_\_\_ (siirry kysymykseen 19)
- kyllä, tulostavoitteet oli sovittu joidenkin metsätoimihenkilöiden kanssa. Kuinka monen? \_\_\_\_\_
- kyllä, tulostavoitteet oli sovittu kaikkien metsätoimihenkilöiden kanssa

16. Sovitut henkilökohtaiset tulostavoitteet (vuonna 1990)

- olivat yleispiirteisiä
- sisälsivät tarkat määrätavoitteet
- sisälsivät sekä tarkat määrä- että kustannustavoitteet

17. Missä seuraavista työajajista metsätoimihenkilöiden kanssa oli sovittu henkilökohtaisista tulostavoitteista? (vuonna 1990)

- leimauksessa
  - taimikonhoidossa
  - ensiharvennuksissa
  - muissa harvennushakkuissa
  - metsänuudistamisessa/metsänviljelyssä
  - metsätalouden suunnittelussa
  - neuvonnassa, koulutuksessa
  - hankinta- tai korjuupalvelussa
  - muussa, missä? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

18. Pidettiinkö yhdistyksessänne metsätöimihenkilöiden kanssa tulosseuratankokouksia, joissa käsiteltiin metsätöimihenkilöiden henkilökohtaisten työ- tai tulostavoitteiden toteutumista? (vuonna 1990)

- ei
- kyllä, yhden kerran
- kyllä, puolivuositain
- kyllä, neljännesvuositain
- kyllä, useammin kuin neljännesvuositain

19. Miten usein metsänhoitoyhdistyksenne hallitus seurasi toimintavuoden aikana yhdistyksenne kokonaistavoitteiden toteutumista? (vuonna 1990)

- ei seurannut, vaan seuranta jäi toimihenkilöiden tehtäväksi
- yhden kerran (esim. toimintavuoden lopussa)
- puolivuositain
- neljännesvuositain
- kuukausittain
- muuten, miten \_\_\_\_\_

20. Kuinka usein yhdistyksenne johtoryhmä tai puheenjohtaja ja toiminnanjohtaja yhdessä tarkasteilivat yhdistyksenne kokonaistavoitteiden toteutumista? (vuonna 1990) (hallituksen kokousten ulkopuolella)

- yhden kerran (esim. toimintavuoden lopussa)
- puolivuositain
- neljännesvuositain
- kuukausittain
- muuten, miten \_\_\_\_\_

21. Miten yhdistyksessänne tarkkailtiin metsänhoitotöiden (muokkaus, metsänviljely, talimikonhoito ym.) kustannuksia? (vuonna 1990) (tarvittaessa useampia rasteja)

- ei tarkkailtu, sillä kustannusten seuranta tekijäliitto ja/tai metsälautakunta
- yleispiirteisesti
- koko yhdistyksen alueen työlaajaitaisia keskkustannuksia seuraten
- metsätöimihenkilökohtaisesti työlaajaitaisia keskkustannuksia seuraten
- työmaakohtaisia kustannusten jälkkontrolleja säännöllisesti suorittaen

22. Miten kiinnostunut metsänhoitoyhdistyksenne hallitus oli mielestänne yhdistyksenne toiminnan kehittämistä vuosina 1986-1990?

- ei lainkaan kiinnostunut
- ei kovin kiinnostunut
- melko kiinnostunut
- erittäin kiinnostunut

23. Oliko yhdistyksessänne sellainen johtoryhmä tai työvaliokunta, jossa myös hallituksen puheenjohtaja oli mukana? (vuonna 1990)

- ei
- kyllä

24. Oliko yhdistyksellänne hallituksen vahvistama kehittämissuunnitelma? (vuonna 1990)

- ei
- kyllä

Jos oli, niin milloin se oli tehty? Vuonna 19 \_\_\_\_\_

25. Kuinka monta metsänomistajaa osallistui yhdistyksenne syys- ja kevätkokoukseen vuonna 1990? (keskimäärin)

keskimäärin \_\_\_\_\_ metsänomistajaa

26. Milloin yhdistyksessänne on yleensä pidetty syys- ja kevätkokoukset vuosina 1986-1990?

- arkisin, päivällä
- arkisin, klo 16:n jälkeen
- viikonloppuisin (la, su)

27. Oliko yhdistyksellänne oma esite, joka esitteli metsänhoitoyhdistystänne ja sen palveluja? (vuonna 1990)

- ei  
 kyllä

Jos oli, niin milloin se oli tehty? Vuonna 19 \_\_\_\_\_

28. Montako henkilökohtaista kirjettä tai tiedotetta lähetitte vuosittain kaikille metsänomistajille vuosina 1986-1990? (keskimäärin)

- ei yleensä yhtään, koska hoidimme tiedotuksen muulla tavoin  
 1-2 kpl/vuosi  
 3-4 kpl/vuosi  
 5-6 kpl/vuosi  
 yli 6 kpl/vuosi

29. Arvionne, kuinka usein teidän yhdistyksessänne mhy:n ja metsänomistajan välinen yhteydenotto tapahtui vuosina 1986-1990

- a) metsänomistajan aloitteesta? \_\_\_\_\_ % kaikista yhteydenotoista  
b) mhy:n aloitteesta? \_\_\_\_\_ % kaikista yhteydenotoista  
yht. 100 %

30. Toteuttiinko yhdistyksessänne ns. passiivisiin metsänomistajiin kohdistuvia tilakäyntikampanjoita vuosina 1986-1990? (passiivinen metsänomistaja = ei ole ollut yhteydessä mhy:een viimeisen viiden vuoden aikana)

- ei  
 kyllä, \_\_\_\_\_ kertaa, vuosina 19 \_\_\_\_\_

31. Järjestikö yhdistyksenne erityisesti muilla paikkakunnilla asuville metsätilanomistajille tarkoitettuja koulutus- tai tiedotustilaisuuksia vuosina 1986-1990?

- ei erityisesti heille  
 kyllä, mhy:n kotikunnassa (esim. ulko- paikkakuntalaisten kesälomien aikana) yhteensä \_\_\_\_\_ kertaa  
 kyllä, ulkopaikkakuntalaisten asuinkunnissa yhteensä \_\_\_\_\_ kertaa

32. Markkinoitko yhdistyksenne palveluja kohderyhmittäin vuosina 1986-1990 (ryhmittelemällä metsänomistajia yhtenäisiin ryhmiin esim. omistusmuodon, tilalla asumisen, sukupuolen tai iän perusteella)?

- ei  
 kyllä. Minkä tekijöiden perusteella teitte ryhmittelyn?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

33. Oletteko tehneet kirjallisia palvelutarvetiedusteluja alueenne metsänomistajille vuosina 1986-1990?

- ei  
 kyllä, viimeksi vuonna 19 \_\_\_\_\_

34. Oliko alueellanne voimassa yhdistyksenne ja metsänomistajien välisiä kirjallisia metsätilan hoitosopimuksia? (vuonna 1990) (ei kuntien tai seurakuntien metsiä)

- ei  
 kyllä, \_\_\_\_\_ kpl ja \_\_\_\_\_ ha

35. Kuinka monta metsäyhteistyöaluetta oli MHY:nne alueella? (vuonna 1990)

yhteensä \_\_\_\_\_ metsäyhteistyöaluetta

36. Kuinka monelta metsäyhteistyöalueelta puu myytiin pääosin yhteismyynninä vuosina 1986-90?

\_\_\_\_\_ metsäyhteistyöalueelta

37. Kuinka suuri osuus (%) yhdistyksenne täyttää metsänhoitomaksua maksavista metsänomistajista ei käyttänyt metsänhoitoyhdistyksen palveluja vuosina 1986-1990? (arvionne mukaan)

\_\_\_\_\_ %

38. Mitkä kolme seuraavista aiheuttivat enitenhaittaa alueenne yksityismetsätaloudelle vuosina 1986-1990? (merkittävää kolme tärkeintä siten, että tärkein=1, toiseksi tärkein=2 jne.)

- \_\_\_\_\_ metsätilanomistajien määrän jatkuva lisääntyminen  
\_\_\_\_\_ puunmyyntitalukkuuden väheneminen  
\_\_\_\_\_ metsänparannusvarojen riittämättömyys  
\_\_\_\_\_ ostavien yritysten väheneminen  
\_\_\_\_\_ puun käytön riittämättömyys  
\_\_\_\_\_ puun tuottamisen kustannusten taso  
\_\_\_\_\_ ns. pehmeiden arvojen korostuminen metsänomistajien asenteissa

39. Kuinka paljon metsänhoitoyhdistys voi mielestänne vaikuttaa alueellaan

metsänhoitotöiden määrään? puunmyyntien määrään?

- melko vähän  
 jonkin verran  
 melko paljon  
 erittäin paljon
- melko vähän  
 jonkin verran  
 melko paljon  
 erittäin paljon

40. Jos metsänhoitoyhdistykseenne olisi pakko luopua joko lakisääteisistä metsänhoitomaksuista tai metsänomistajien etujärjestötoiminnasta, niin kummasta teidän mielestänne tulisi luopua?

- lakisääteisistä metsänhoitomaksuista  
 metsänomistajien etujärjestötoiminnasta

41. Kuinka suuren leimausmäärän yhdistykseenne pystyisi tarvittaessa (normaaliolosuhteissa) leimaamaan ja saamaan markkinoille seuraavan 5 vuoden aikana keskimäärin? (Jos puun kysyntä ei asettaisi rajoituksia)

seuraavan 5 vuoden aikana keskimäärin \_\_\_\_\_ m<sup>3</sup> vuodessa

42. Kuinka suuri osuus teollisuuden viime vuosina yhdistykseenne alueella suorittamasta puunkorjuun määrästä tulee arvionne mukaan siirtymään seuraavan 5 vuoden kuluessa metsänhoitoyhdistykseenne toimesta korjattavaksi?

- 0-5 %  
 6-15 %  
 16-25 %  
 26-50 %  
 yli 50 %

43. Mitä mieltä olette seuraavista väittämistä?

YML:n 2§:n edellyttämää vakuudenasettamisvelvollisuutta ei olisi saanut poistaa

Yli-ikäisten metsien verotusta pitäisi kiristää puun markkinoilletulon edistämiseksi

Yhdistysten työtä passiivisten metsänomistajien aktivoimiseksi olisi perusteltua vähentää, jos puu riittää muutenkin

MHY:n taloudellisen tilanteen parantamiseksi yhdistysten tulisi painottaa toimintaansa entistä enemmän keskimääräisiä suurempiin metsäböihin

Metsälautakuntien ohjaustehtävä metsänhoitoyhdistyksiin nähden tulisi poistaa MHY-laista

Metsätilanomistajia on vaikea motivoida hakkuisiin ja metsänhoitotöihin

Lakisääteisen metsänhoitomaksun poistaminen saattaisi vaarantaa koko metsänhoitoyhdistystoiminnan

MTK pyrkii ohjaamaan metsänhoitoyhdistyksiä liikaa

Metsälautakunnat pyrkivät ohjaamaan metsänhoitoyhdistyksiä liikaa

Metsänhoitoyhdistysten yhdistämisen etuja on liioiteltu

ATK:n merkitystä mhy-toiminnan kehittämiseksi on liioiteltu

Metsätalouden suunnittelu tulisi siirtää metsälautakunnilta metsänhoitoyhdistyksille

<input type="checkbox"/> täysin samaa mieltä	<input type="checkbox"/> jokseenkin samaa mieltä	<input type="checkbox"/> en osaa sanoa	<input type="checkbox"/> jokseenkin eri mieltä	<input type="checkbox"/> täysin eri mieltä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

KIITOS VASTAUKSISTANNE!

## Metsänhoitoyhdistysten ominaisuudet metsälautakunnittain ja kokoluokittain (suurin arvo lihavoitu)

Ominaisuus	Metsälautakunta-alue			Kokoluokka				
	I-Häme (n=17)	E-Karjala (n=19)	P-Karjala (n=16)	P-Savo (n=24)	Pienet (n=22)	Keskikok. (n=33)	Suuret (n=21)	Kaikki MHY:t (n=76)
MHY:n jäsenten osuus, % pinta-alasta <i>hajonta</i>	77	79	72	75	78	77	72	76
MHY:n jäsenten osuus, % metsäbiistä <i>hajonta</i>	10	12	11	13	11	12	12	12
Metsänhoitomaksuprosentti <i>hajonta</i>	67	70	63	62	69	66	60	65
Metsänhoitomaksun osuus tuloista <sup>1</sup> , % <i>hajonta</i>	15	12	10	13	11	14	11	12
Metsänhoitomaksun osuus tuloista <sup>1</sup> , % <i>hajonta</i>	3,7	4,1	4,5	3,9	4,2	4,0	3,8	4,0
Metsänhoitomaksun osuus tuloista <sup>1</sup> , % <i>hajonta</i>	0,5	0,4	0,3	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5
Metsänhoitomaksun osuus tuloista <sup>1</sup> , % <i>hajonta</i>	60	56	53	47	53	54	53	54
Metsänhoitomaksun osuus liikevaihdosta, % <i>hajonta</i>	9	12	8	6	13	9	7	10
Metsänhoitomaksun osuus liikevaihdosta, % <i>hajonta</i>	32	28	20	18	26	24	23	24
Liikevaihto/hehtaari, mk <i>hajonta</i>	7	9	4	4	11	8	6	8
Liikevaihto/hehtaari, mk <i>hajonta</i>	67	79	72	72	88	69	62	73
Liikevaihto/metsätöimihenkilö, 100 000 mk <i>hajonta</i>	10	46	15	18	40	13	14	26
Liikevaihto/metsätöimihenkilö, 100 000 mk <i>hajonta</i>	4,4	4,5	6,0	6,1	5,2	5,4	5,4	5,3
Leimausmäärä/metsätöimihenkilö, 1 000 m <sup>3</sup> <i>hajonta</i>	0,7	1,2	0,8	1,1	1,6	1,2	1,0	1,3
Leimausmäärä/metsätöimihenkilö, 1 000 m <sup>3</sup> <i>hajonta</i>	22	19	23	23	21	22	23	22
Pinta-ala/metsätöimihenkilö, 1 000 ha <i>hajonta</i>	4	3	4	6	5	5	3	5
Pinta-ala/metsätöimihenkilö, 1 000 ha <i>hajonta</i>	6,6	6,4	8,6	8,9	6,3	7,9	8,8	7,7
Toiminnanjohtajan toimestaoloaika, vuotta <i>hajonta</i>	1,0	1,7	1,6	2,4	2,1	2,1	1,1	2,1
Toiminnanjohtajan toimestaoloaika, vuotta <i>hajonta</i>	10	11	9	10	11	11	6	10
Toiminnanjohtajan ikä, vuotta <i>hajonta</i>	5	8	6	7	8	7	3	7
Toiminnanjohtajan ikä, vuotta <i>hajonta</i>	44	46	47	47	44	47	46	46
Toiminnanjohtajan ikä, vuotta <i>hajonta</i>	8	10	8	9	8	9	8	9

<sup>1</sup> Tulolla tarkoitetaan tässä toimitusmaksujen, työnohjekorvausten, muiden yleistulojen ja metsänhoitomaksujen summaa.

## Metsänhoitoyhdistysten puukaupallinen avustaminen, korjuupalvelu ja metsäyhteistyöalueet (suurin arvo lihavoitu)

## Metsälautakunnittain

Muuttuja	Metsälautakunta-alue				Kaikki MHY:t (n=75)
	I-Häme <sup>1</sup> (n=16)	E-Karjala (n=19)	P-Karjala (n=16)	P-Savo (n=24)	
MHY:n keskitetysti markkinoima osuus, % myyntimäärästä	32	<b>46</b>	27	19	30
<i>hajonta</i>	28	25	12	12	22
MHY:n valtakirjoilla myymä osuus, % myyntimäärästä	33	<b>55</b>	27	20	33
<i>hajonta</i>	31	28	12	12	25
Puukaupoista tehty ilman MHY:n neuvoja, % myyntimäärästä	17	21	16	<b>23</b>	20
<i>hajonta</i>	15	17	9	18	16
MHY:n korjuupalvelun osuus, % myyntimäärästä	1	<b>9</b>	4	3	4
<i>hajonta</i>	2	13	3	4	8
Metsäyhteistyöalueiden kattavuus, % MHY:n pinta-alasta	47	72	<b>96</b>	53	66
<i>hajonta</i>	21	32	17	23	30
Metsäyht.työalueilta myyty, % myyntimäärästä	8	<b>20</b>	8	1	9
<i>hajonta</i>	23	28	12	2	19
Toimivat metsäyht.työalueet, % yht.työal. lkm:stä	21	<b>39</b>	10	2	17
<i>hajonta</i>	37	49	26	7	35

<sup>1</sup> Ilman Kosken metsänhoitoyhdistystä.

## Kokoluokittain ja tavoiteryhmittäin

Muuttuja	Kokoluokka			Tavoiteryhmä <sup>2</sup>		
	Pienet <sup>1</sup> (n=21)	Keski- kokoiset (n=33)	Suuret (n=21)	Etujärj. suunt. (n=24)	Väh.etujärj. suunt. (n=13)	Muut (n=34)
MHY:n keskitetysti markkinoima osuus, % myyntimäärästä	<b>44</b>	24	24	28	24	<b>32</b>
<i>hajonta</i>	29	16	15	19	23	22
MHY:n valtakirjoilla myymä osuus, % myyntimäärästä	<b>51</b>	26	26	30	29	<b>36</b>
<i>hajonta</i>	33	19	16	22	25	27
Puukaupoista tehty ilman MHY:n neuvoja, % myyntimäärästä	15	<b>22</b>	21	<b>22</b>	19	19
<i>hajonta</i>	15	16	15	16	17	16
MHY:n korjuupalvelun osuus, % myyntimäärästä	7	3	3	3	7	4
<i>hajonta</i>	13	3	4	3	16	5
Metsäyhteistyöalueiden kattavuus, % MHY:n pinta-alasta	68	60	<b>72</b>	<b>73</b>	69	59
<i>hajonta</i>	28	30	30	28	36	29
Metsäyht.työalueilta myyty, % myyntimäärästä	<b>14</b>	6	7	6	<b>10</b>	8
<i>hajonta</i>	28	15	14	15	25	16
Toimivat metsäyht.työalueet, % yht.työal. lkm:stä	<b>33</b>	11	10	10	19	<b>21</b>
<i>hajonta</i>	47	28	24	30	39	37

<sup>2</sup> Tavoiteryhmät muodostettiin toiminnanjohtajan etujärjestösuuntautuneisuuden mukaan. Mukana ovat vain ne metsänhoitoyhdistykset, joissa toiminnanjohtaja oli ollut toimissaan vuoteen 1990 mennessä vähintään kolme vuotta.

## Metsänhoitoyhdistysten toimesta tehty metsänomistajien koulutus ja aktivointi (suurin arvo lihavoitu)

### Metsälautakunnittain

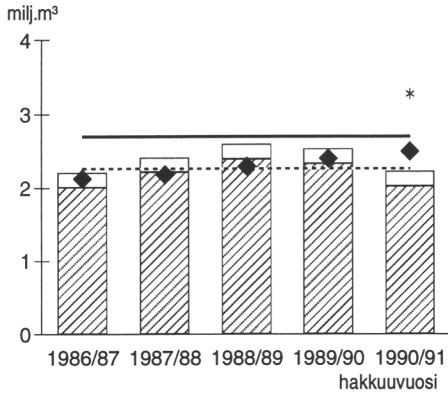
Muuttuja	Metsälautakunta-alue				Kaikki MHY:t (n=75)
	I-Häme <sup>1</sup> (n=16)	E-Karjala (n=19)	P-Karjala (n=16)	P-Savo (n=24)	
Hoitosopimustilojen pinta-ala, % MHY:n pinta-alasta	0,3	<b>0,8</b>	0,7	0,4	0,6
<i>hajonta</i>	0,8	2,9	1,2	0,8	1,7
Yhteydenotoista tapahtunut MHY:n aloitesta, %	42	31	<b>49</b>	46	42
<i>hajonta</i>	20	13	13	15	17
Käyttänyt MHY:n palveluja, % metsänomistajista	84	82	84	<b>86</b>	84
<i>hajonta</i>	9	11	10	10	10
MHY:n koul. tai tied.til. osallistuneet, % metsälöistä	15	<b>16</b>	9	7	11
<i>hajonta</i>	6	7	4	3	7
MHY:n syys- ja kevätkok. osallist., % metsälöistä	3,8	3,6	3,6	<b>3,9</b>	3,7
<i>hajonta</i>	1,5	2,8	1,5	1,4	1,9
Oppilaspäiviä tuhatta metsälöä kohti, kpl	186	<b>209</b>	155	131	168
<i>hajonta</i>	75	112	66	115	101
<sup>1</sup> Ks. liite 3.					

### Kokoluokittain ja tavoiteryhmittäin

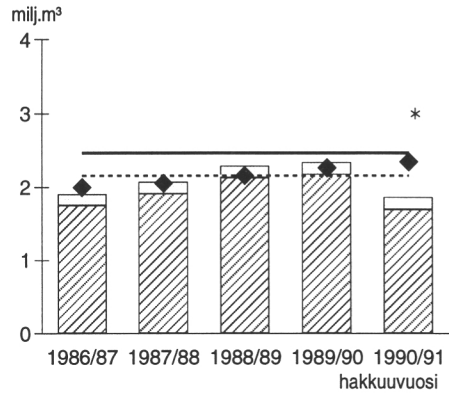
Muuttuja	Kokoluokka			Tavoiteryhmä <sup>2</sup>		
	Pienet <sup>1</sup> (n=21)	Keski- kokoiset (n=33)	Suuret (n=21)	Etujärj. suunt. (n=24)	Väh.etujärj. suunt. (n=13)	Muut (n=34)
Hoitosopimustilojen pinta-ala, % MHY:n pinta-alasta	<b>0,9</b>	0,4	0,6	<b>0,7</b>	0,5	0,6
<i>hajonta</i>	2,8	0,8	1,1	1,2	0,9	2,3
Yhteydenotoista tapahtunut MHY:n aloitesta, %	37	<b>46</b>	41	37	<b>46</b>	44
<i>hajonta</i>	17	18	15	14	19	17
Käyttänyt MHY:n palveluja, % metsänomistajista	<b>86</b>	83	84	84	<b>85</b>	84
<i>hajonta</i>	8	11	9	9	10	11
MHY:n koul. tai tied.til. osallistuneet, % metsälöistä	<b>15</b>	10	9	10	<b>13</b>	13
<i>hajonta</i>	8	7	4	5	8	7
MHY:n syys- ja kevätkok. osallist., % metsälöistä	<b>4,7</b>	3,6	3,0	3,9	<b>4,1</b>	3,5
<i>hajonta</i>	2,6	1,5	0,9	1,5	2,7	1,8
Oppilaspäiviä tuhatta metsälöä kohti, kpl	<b>196</b>	160	148	161	<b>198</b>	172
<i>hajonta</i>	114	108	65	108	124	86
<sup>2</sup> Ks. liite 3.						

Yksityismetsien toteutuneet hakkuut ja kertymäsuunnitteet metsälautakunnittain

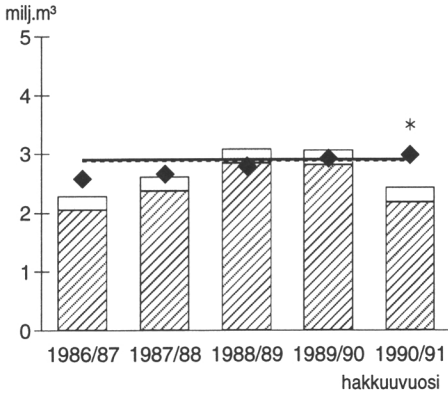
ITÄ-HÄME



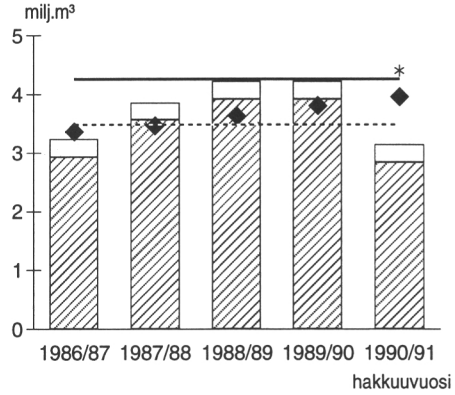
ETELÄ-KARJALA



POHJOIS-KARJALA



POHJOIS-SAVO



□ Kotitarvehakkuut

▨ Markkinahakkuut

◆ Metsä 2000 hakkuukertymätavoite<sup>1</sup>

----- ASY:n kertymäsuunnite (v. 1992)

———— VMI 7:n suurin kestävä kertymäsuunnite<sup>1</sup>

\* VMI 8:n suurin kestävä (1990-luvulla keskim.)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Varsinaiset yksityismetsät

Lähteet: METLA, ASY, Metsä 2000 -ohjelma









## Metsänhoitoyhdistykset muutospaineessa

Metsänomistusrakenne muuttuu. Metsänhoidon tavoitteet monipuolistuvat. Samaan aikaan metsänhoitoyhdistysten perinteiset työtehtävät vähenevät ja taloudelliset vaikeudet lisääntyvät. Paineet yhdistämissiin kasvavat ja metsänhoitomaksun poistoa kaavailaan. Miten metsänhoitoyhdistykset ovat pystyneet vastaamaan näihin muutostarpeisiin?

Tämä on toistaiseksi perusteellisin selvitys metsänhoitoyhdistysten ominaisuuksista ja toimintatavoista. Julkaisusta selviää, miten yhdistysten koko, toiminnanjohtajan etujärjestösuuntautuneisuus tai metsälautakunta-alue on heijastunut metsänhoitoyhdistysten toimintaan. Lisäksi tutkimuksessa käsitellään muun muassa seuraavia aihealueita:

- metsänhoitomaksujen merkitys yhdistyksille
- toiminnanjohtajien etujärjestösuuntautuneisuus
- toiminnan johtamis- ja seurantatavat
- palvelujen markkinointi
- hallituksen ja johtoryhmän rooli
- toiminnanjohtajien mielipiteet MTK:n ohjauksesta sekä työnjaosta metsälautakuntien kanssa.