

## **Maa- ja metsätalousministeriölle**

Maa- ja metsätalousministeriö asetti 21 päivänä elokuuta 2000 työryhmän, jonka tehtäväksi se antoi tehdä suunnitelma Metsätalouden kehittämiskeskus Tapion rakenteellisesta ja toiminnallisesta kehittämisestä. Suunnitelmaan tuli sisältyä myös esitykset mahdollisesti tarvittavista säädösmuutoksista.

Työryhmän tuli työssään ottaa huomioon Metsätalouden kehittämiskeskus Tapion arvioinnista (Helsingin kehittämiskeskusraportti 21.8.2000) saadut tulokset. Metsätalouden kehittämiskeskus Tapion tehtäväksi annettiin valmistella työryhmän työssä tarvittavat selvitykset. Työryhmän tuli saada työnsä valmiiksi 31.1.2001 mennessä.

Maa- ja metsätalousministeriö määräsi työryhmän puheenjohtajaksi osastopäällikkö, ylijohtaja Aarne Reunalan ja jäseneksi talousylitarkastaja Miika Virkkusen maa- ja metsätalousministeriöstä sekä kutsui jäseniksi johtaja Ilmo Kolehmainen ja viestintäpäällikkö Kirsi Greisin Metsätalouden kehittämiskeskus Tapiosta, johtokunnan puheenjohtaja, maanviljelijä Runar Lillandtin ja johtaja Karen Wik-Portinin Rannikon metsäkeskuksesta sekä johtaja Eila Valtasen Kainuun metsäkeskuksesta.

Maa- ja metsätalousministeriö kutsui työryhmän pysyviksi asiantuntijoiksi johtaja Hannu Valtasen Metsäteollisuus ry:stä ja kehityspäällikkö Antti Sahin Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto MTK ry:stä.

Työryhmän sihteereinä ovat toimineet hallitussihteeri Vilppu Talvitie maa- ja metsätalousministeriöstä ja lakiasiainpäällikkö Ossi Malmberg Metsätalouden kehittämiskeskus Tapiosta.

Työryhmä otti nimekseen Tapio-työryhmä.

Työryhmä on työskentelynsä aikana kuullut asiantuntijoina toimitusjohtaja Jouko Setälää Maaseutukeskusten liitosta sekä market-kaupan johtaja Antti Sippolaa Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK:sta.

Työryhmä on välimuistion valmistumiseen mennessä kokoontunut seitsemän kertaa. Asetettuun alkuperäiseen määräaikaan mennessä työryhmä on käsitellyt laajasti Metsätalouden kehittämiskeskus Tapion ja metsäkeskusten väliseen yhteistyöhön ja metsäkeskusten kehittämishankkeisiin liittyviä ongelmia ja niiden ratkaisemista. Työryhmä ei ole ehtinyt käsitellä Metsätalouden kehittämiskeskus Tapion nykyisiin ohjaustehtäviin liittyviä ongelmia eikä kehittämiskeskuksen rakenteellista kehittämistä, minkä johdosta maa- ja metsätalousministeriö pidensi 29.1.2001 työryhmän määräaika 30.4.2001 saakka.

Saatuaan työnsä ensimmäisen osan valmiiksi työryhmä kunnioittavasti luovuttaa välimuistionsa maa- ja metsätalousministeriölle.

Helsingissä 31 päivänä tammikuuta 2001.

Aarne Reunala

Miika Virkkunen

Ilmo Kolehmainen

Kirsi Greis

Runar Lillandt

Karen Wik-Portin

Eila Valtanen

Vilppu Talvitie

Ossi Malmberg

## 1. METSÄTALOUDEN KEHITTÄMISKESKUS TAPIO JA SEN TOIMINTA

Metsätalouden kehittämiskeskus Tapio, jäljempänä Tapio, on maa- ja metsätalousministeriön alainen, hallinnollisesti itsenäinen valtionapuorganisaatio. Se kuuluu ns. välilliseen valtionhallintoon, jossa toiminnan säädösperusta, rahoitusmuodot ja ohjaus vaihtelevat hallinnonaloittain.

Tapion toimintaa on kuvattu ja analysoitu yksityiskohtaisesti raportissa ”Puun ja kuoren välissä”, maa- ja metsätalousministeriön julkaisuja 2/2000, minkä vuoksi muistiossa keskitytään työryhmän kannalta keskeisiin asioihin.

### Historia

Historiallisesti Tapio on kulkenut tien yksityisoikeudellisesta yhdistyksestä, Keskusmetsäseura Tapiosta (1907), keskusviraston kaltaisen ohjaavan ja valvovan Keskusmetsälautakunnan (1968-1991) ja Metsäkeskuksen (1991-1996) kautta kehittämis- ja muita metsätalouden palveluja tuottavaksi edistämisorganisaatioksi, metsätalouden kehittämiskeskukseksi (1996-). Olennainen säilynyt piirre eri ajankohtina on ollut ensisijaisena tehtävänä nähty metsätalouden edistäminen.

Tapion asemaa leimaa yksityismetsähallinnolle ominainen piirre, jossa keskeiset asiakkaat tai toimijat osallistuvat hallintoon. Sama ominaisuus on tyypillinen Tapion merkittävälle asiakasryhmälle, metsäkeskuksille.

### Tarkoitus ja tehtävät

Tapion tarkoitus ja keskeiset tehtävät perustuvat metsäkeskuksista ja metsätalouden kehittämiskeskuksesta annettuun lakiin (1474/1995) ja asetukseen (93/1996). Tapion yleistehävänä, joka on yhteinen metsäkeskusten kanssa, on *”hoitaa metsien kestävää hoitoa ja käyttöä, niiden monimuotoisuuden säilymistä ja muuta metsätalouden edistämistä”*. Toisin kuin metsäkeskuksille, Tapiolle ei ole säädetty viranomaistehtäviä.

Asetuksessa Tapion tehtäviksi on säädetty:

- 1) edistää metsien kestävää hoitoa ja käyttöä sekä niiden monimuotoisuuden säilymistä ja muuta metsätalouden ympäristönsuojelua;
- 2) seurata metsätalouden ja metsien tilaa ja kehitystä sekä tehdä niihin liittyviä esityksiä ja aloitteita;
- 3) tuottaa metsätaloudellisia asiantuntija-, kehittämis- ja koulutuspalveluja;
- 4) edistää ja kehittää metsäsuunnittelua;
- 5) suorittaa metsätaloutta palvelevaa julkaisu- ja tiedotustoimintaa;
- 6) ylläpitää ja kehittää metsätalouden tietohallintoa;
- 7) kehittää metsänhoidon ja metsien perusparannustöiden menetelmiä puuntuotannon kestävyuden turvaamiseksi, metsien monimuotoisuuden säilyttämiseksi ja metsäluonnon hoitamiseksi;
- 8) edistää metsätalouteen perustuvien elinkeinojen kehittämistä;
- 9) osallistua tehtäviinsä liittyvään kansainväliseen yhteistyöhön; sekä
- 10) suorittaa muut sille säädetty maa- ja metsätalousministeriön määräämät tehtävät.

### Organisaatio

Tapion ylintä päätösvaltaa käyttää johtokunta, jonka maa- ja metsätalousministeriö asettaa neljäksi kalenterivuodeksi kerrallaan. Johtokunnassa on seitsemän jäsentä.

Näistä kolme edustaa metsäkeskuksia. Muista kaksi on valtion edustajia, yksi metsäteollisuuden. Tapijon johtaja on johtokunnan jäsen.

Johtokunnan lisäksi Tapijon muun organisaation muodostavat johtaja, apulaisjohtaja, ruotsinkielinen yksikkö sekä toiminnot, jotka ovat: metsäelinkeinot, metsäluonto, työ- ja laatumenetelmät, tietojärjestelmät, markkinointiviestintä, talous, lakipalvelut ja kansainväliset asiat, joka tuottaa myös ruotsinkieliset palvelut. Kaikkiaan Tapijon henkilöstön määrä on noin 80.

### **Palvelut ja ohjaus**

Palveluja tuotetaan maa- ja metsätalousministeriölle, metsäkeskuksille ja muille metsätalouden yhteisöille. Toiminta ei siis tähtää metsänomistajien suoraan palveleeseen. Merkittävän osan Tapijon toiminnasta muodostavat ministeriön kanssa tulosso- pimuksessa sovittavat kehittämistehtävät, jotka palvelevat metsäkeskuksia, ministeriötä ja koko metsätaloutta. Taloudellisesti ja kenties toiminnallisestikin tärkeimmät palvelut ovat 1990-luvulla olleet metsäkeskusten käytössä olevien tietojärjestelmien kehittämistyöt. Keskeiset tietojärjestelmät palvelevat alueellista ja tilakohtaista metsäsuunnittelua, metsälakien valvontaa, kestävän metsätalouden rahoituslain täytäntöönpanoa, metsäkeskusten asiakastiedon hallintaa jne.

Palvelujen ohella Tapijon tehtäviin ovat kuuluneet myös ministeriön Tapiolle osoittamat metsäkeskusten ohjaustehtävät.

### **Talous ja tuloso- hjaus**

Vuosina 1997-2000 Tapijon talous on rakentunut seuraavasti:

|                                 | 1997<br>mmk | 1998<br>mmk | 1999<br>mmk | 2000e<br>mmk | 2001e<br>mmk |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| Valtionaputoiminnan tuotot yht. | 24,0        | 23,4        | 22,6        | (24,5)       | (22,1)       |
| Liiketoiminnan liikevaihto      | 25,4        | 28,3        | 36,4        | (36,8)       | (33,9)       |

Valtionaputoiminnan tuotot koostuvat varsinaisesta valtionavusta, muista budjettivaroista, muista julkisista varoista (lähinnä EU-rahoitus) sekä muista tuotoista.

Ministeriö myöntää Tapiolle valtionapua tuloso- hjauksessa sovitun, vuotuisen tulosso- pimuksen mukaisten tehtävien suorittamiseen. Tämä on käytännössä merkittävin val- tiovallan operatiivinen instrumentti, jolla metsätalouden edistämistyötä ja siihen osoi- tettuja varoja lyhyellä tähtäyksellä ohjataan. Valtionavun valvonta kohdistuu tuloksiin ja varojen säästönmukaiseen käyttöön.

Valtionapu oli vuosina 1997-98 vähän yli 18 milj.mk, vuonna 1999 noin 16,5 milj.mk ja vuonna 2000 18,0 milj.mk. Tämän lisäksi taannehtiviin eläkesuorituksiin myönnet- tiin erillisvaltionapua 1,9 milj.mk. Vuoden 2001 valtionavuksi on ennakoitu 18,7 milj. mk. Kirjanpidollisesti valtionapu- ja liiketoiminta on erotettu toisistaan, mutta liike- toiminnan tuottoihin sisältyy myös valtionaputoimintaan läheisesti kytkeytyviä tuotto-

ja mm. tietojärjestelmäpalveluissa. Liiketoiminnan tuotoissa siementuotanto ja karistustoiminta ovat volyymiltään varsin merkittäviä.

Tapion liiketaloudellinen toiminta on ollut kasvusuunnassa viime vuosina valtionaputoiminnan säilyessä ennallaan, mikä on heijastanut visiota lähitulevaisuuden muutoksista.

## 2. TAPION EVALUOINTI

Muutokset lainsäädännössä ovat syvällisesti muuttaneet myös Tapion asemaa. Vuonna 1996 voimaan tullut uusi metsäorganisaatiolaki muutti lähinnä keskusvirastotyyppisen aseman keskitettyjen palvelujen tuottajan ja kehittäjän tehtäväksi.

Maa- ja metsätalousministeriä tilasi esiselvityksen perusteella tammikuussa 2000 hallinnon kehittämiskeskukselta (HAUS) Tapion evaluoinnin. Arviointi päätettiin keskitää Tapion rooliin ja asemaan sekä Tapion palvelukykyyn. Evaluointi toteutettiin pitkälti Tapion asiakkaiden ja sidosryhmien edustajia haastatteleamalla ja näiden vastauksista koottuja näkemyksiä ja tietoja analysoimalla.

Seuraavassa tuodaan esiin joitakin evaluoinnin esille nostamia keskeisiä ongelmia, koska tämän työryhmän työ tähtää niiden ratkaisemiseen. Mainittavat asiat ovat ministeriö-Tapio-metsäkeskukset suhteeseen liittyviä, koska tässä yhteistyössä myös tärkeimmät puutteita koskevat havainnot tehtiin.

### **Tapion asema ja rooli**

Evaluoinnin loppuraportin mukaan Tapio tunnetaan neutraalina metsätalouden asiantuntijana. Asiantuntemuksen ylläpitoon liittyi ongelmia, muun muassa resurssien hajaantumista. Ministeriöllä ja Tapiolla oli jossain määrin erilaisia näkemyksiä Tapion roolin painottumisesta Kansallisen metsänohjelman toimeenpanossa. Ministeriö korosti metsäkeskusten toiminnan ja työvälineiden kehittämistä, Tapio laajemmin myös muiden toimijoiden kautta toimimista.

Tapion metsäpoliittiseen aloitteellisuuteen sinänsä on oltu tyytyväisiä. Menettelyta-voissa on osin nähty korjaamisen varaa.

Toiminnassa kaksijakoisuus valtionaputoiminta-liiketoiminta on aiheuttanut ongelmia, vaikka lähtökohtaisesti rajanvedon pitäisi onnistua. Ministeriön tulosohtausmenettely ei myöskään ole toiminut parhaalla mahdollisella tavalla. Tulossopimuksista on muodostunut yksityiskohtaisia tehtäväluetteloita. Ministeriö näyttäisi odottavan Tapiolta kokonaisvaltaisempaa vastuunottoa metsäkeskusten kehittämisestä.

Yhden perusongelman tulosohtauksessa on muodostanut se, että Tapio kilpailee siinä samoista määrärahoista asiakkaidensa, metsäkeskusten kanssa.

Kehittämishankkeisiin osallistuvien asiantuntijoiden yhteistyö metsäkeskusten ja ministeriön henkilöstön kanssa näyttäisi sujuvan hyvin. Evaluoinnissa havaittiin näkemyseroista keskustelemiseen liittyviä ongelmia.

Oman suuren ongelmansa näyttävät evaluointiraportin mukaan muodostavan ohjaustehtävät. Niistä ja niiden sisällöstä näyttää vallinneen ja vallitsevan hyvin erilaisia nä-

kemyksiä ministeriön ja Tapion välillä. Raportin mukaan periaatteessa Tapiolle kehittämiskeskukseksi kuuluu vain informaatio-ohjaus, mutta ministeriö on ”delegoinut” Tapiolle myös muita metsäkeskusten ohjaustehtäviä, joita on vaikea sovittaa yhteen kehittämis- ja asiantuntijapalvelujen tuottamisen kanssa. Tapion motivaatiota ministeriön määrittämien talous- ja tietohallinnon ohjaustehtävien hoidossa on moitittu. Toisaalta, ministeriön ja metsäkeskusten erimielisyyksien todettiin vaikeuttaneen muun muassa taloushallinnon tehtäviin liittyvää ohjausta.

### **Palvelukyky ja asiakassuhteiden hoito**

Evaluoinnin tuloksissa voitiin havaita näkemyseroja ministeriön ja Tapion ja toisaalta metsäkeskusten välillä asiakaskunnan painottumisessa. Tapio korostaa kaikkien toimijoiden merkitystä, ministeriö metsäkeskusten. Jälkimmäiset esittivät myös arvioita Tapion parhaiden resurssien suuntaamisesta muiden kuin niiden käyttöön. Tehdyssä asiakaskyselyssä muut asiakkaat arvioivat Tapion palvelut paremmaksi kuin metsäkeskukset.

Tapion palveluita pidettiin sinänsä tarpeellisina ja sen asiantuntemusta arvostettiin, joskin nähtiin merkkejä asiantuntemuksen heikkenemisestä joillakin perinteisesti tärkeillä alueilla kuten metsänhoidossa.

Tapion katsottiin suuntaavan asiantuntemuksensa kehittämistä liian moneen suuntaan. Tapion asiakassuhteiden hoitoa arvioitiin hyvin kriittisesti. Heikkoutena pidettiin myös sitä, ettei asiakaskunnan tarpeita tunneta kovin hyvin. Palautejärjestelmän toimivuutta epäiltiin asiakkaiden keskuudessa. Palvelujen hinnoitteluperiaatteisiin kaivattiin läpinäkyvyyttä. Heikkoja arvioita sai kehittämishankkeiden aikataulujen pitävyys.

Tapio on viime vuosina pyrkinyt parantamaan kehittämisprojektien hallintaa, mikä on pantu merkille. Puutteita nähtiin asiakkaiden tarpeiden kuulemisessa, projektien tehokkaassa toteutuksessa sekä tulosten käyttöönoton tuessa. Osapuolten rooleista ja vastuista olisi voinut sopia selkeämminkin.

Tapion palveluista parhaimman arvion saivat metsäluontoon liittyvät palvelut, lakipalvelut ja ruotsinkielisen yksikön palvelut. Heikoimmat arvosanat saivat taloushallinnon ja tietojärjestelmien kehittämispalvelut.

Yleisesti evaluoinnin loppuraportissa todettiin, että metsäkeskukset arvioivat palveluja kriittisemmin kuin muut asiakkaat. Perimmäisen ongelman katsottiin myös olevan menettelytavoissa, asiakaskontaktien hoidossa ja asiakkaiden kuulemisessa, ei niinkään asiantuntijapalveluiden sisällön laadussa.

## **3. TAPION JA METSÄKESKUSTEN YHTEISTYÖN PERUSMALLIT**

### **3.1. Lähtökohta**

Työryhmän tehtäväksi on annettu tehdä suunnitelma Metsätalouden kehittämiskeskus Tapion rakenteellisesta ja toiminnallisesta kehittämisestä, mahdollisesti tarvittavine säädösmuutoksineen. Työryhmä katsoo, että sen pääasiallisena tehtävänä on pyrkiä ratkaisemaan Tapion palvelu- ja ohjaustehtäviin metsäkeskuksille liittyvät ongelmat.

Metsäkeskukset tarvitsevat tarpeitaan vastaavia laadukkaita ja kohtuuhintaisia kehittämis- ja asiantuntijapalveluja. Työryhmä katsoo, että tämä varmistetaan luomalla kehittämis- ja palvelutehtäviin toimiva tilaaja/tuottaja –suhde Tapion ja metsäkeskusten välille. Lisäksi työryhmä katsoo, että Tapiolle annettujen metsäkeskusten ohjaustehtävien hoitamiseen ja metsäkeskuksille suunnattujen palvelutehtävien tuottamiseen liittyvät ristiriidat tulee ratkaista. Työryhmälle asetettu määräaika huomioon ottaen se on Tapion ja metsäkeskusten yhteistyön lähtökohdista käsin päätynyt käsittelemään kolmea erityyppistä kehittämisvaihtoehtoa, jotka kuvataan seuraavassa.

### **3.2. Tapion ja metsäkeskusten yhteistyön nykymallin kehittäminen**

#### **Organisaation rakenne**

Metsäkeskukset ja Tapio instituutioina olisivat nykyuotoiset. Myöskään niiden (sisäisiin) päätöksentekoeleimiin ei tehtäisi muutoksia.

Sopimusvaraisesti perustettu *kehitysfoorumi* täydentäisi nykyistä organisaatorakennetta. Kehitysfoorumi koostuisi henkilöjäsenistä, joiden tehtäväksi olisi sopimuksella annettu rajoitettua palvelutoimintaa koskevaa päätöksentekoa. Kehitysfoorumin tehtävänä olisi muun muassa ylläpitää metsäkeskusten yhteisiä ydintoimintojen kehitysstrategioita, hyväksyä kolmivuotinen kehitysohjelma, hyväksyä vuotuinen kehitysohjelma, tilata vuosibudjetin puitteissa kehitysprojektit/palvelut ja muut yhteishankinnat sekä valvoa kehitystulosten käyttöönottoa metsäkeskuksissa.

Kehitysfoorumi koostuisi 13:sta metsäkeskusten, kahdesta ministeriön ja viidestä Tapion edustajasta. Kokoonpanoon kuuluisivat nykyisten metsäkeskusten ydintoimintojen yhdyshenkilöt.

Kehitysfoorumilla olisi *työvaliokunta*, johon kuuluisi 6 metsäkeskusten, kolme Tapion ja yksi ministeriön edustaja. Työvaliokunta valmistelisi kehitysfoorumin käsittelyyn tulevat asiat.

#### **Päätöksentekojärjestelmä**

Metsäkeskusten, Tapion ja ministeriön lakisäätteiset tehtävät ja toimivalta olisivat samat kuin nykyään.

Keskinäisellä sopimuksellaan metsäkeskukset ja Tapio luovuttaisivat päätösvaltaansa kehityspalvelujen suuntaamiseen ja tilaamiseen liittyvissä päätöksissä kehitysfoorumille. Tämän tekemät päätökset muun muassa palvelun tilaamisesta sitoisivat sopimusjärjestelyssä mukana olevia metsäkeskuksia ja Tapiota, myös siitä aiheutuvien kustannusten suhteen. Menettely olisi mahdollista vain näiden instituutioiden päätöksentekoa sitovien säädösten rajoissa.

Kehitysfoorumin tekemät päätökset 1-3 vuoden pituiselle ajalle laadittavista kehitysohjelmista suuntaisivat kehitystoimintaa ja siihen osoitettavia panostuksia.

#### **Johtokunnat**

Tapion ja metsäkeskusten johtokunnat säilyisivät rakenteeltaan ja kooltaan ennallaan.

### **Kehittämismvastuu**

Vastuu toiminnan kehittämisestä olisi kehitysfoorumilla, joka tekisi päätökset. Metsäkeskuksilla olisi vastuu käyttöönotosta sekä aloitteidensa ja näkemystensä välittämisestä kehitysfoorumille. Tapion vastuulla olisi sovittujen ja tilattujen kehittämispalveluiden tuottaminen.

### **Talous**

Nykyiseen valtionavun jakoon metsäkeskusten ja Tapion välillä ei tulisi muutoksia.

Kehitysfoorumin käytössä olisi oma talousarvio. Tämä muodostettaisiin siten, että tulossopimuksissa ministeriön kanssa sovittaisiin, mikä osuus saatavasta valtionavusta alistettaisiin päätettäväksi kehitysfoorumissa. Näin käytettävä rahoitus olisi silti muodollisesti ja vastuuta ajatellen Tapion ja metsäkeskusten valtionapua.

### **Tilaaaja-tuottajasuhde**

Tilaaaja-tuottajasuhde olisi pääosin kehitysfoorumin sisäinen asia. Kehitysfoorumissa olisivat päätöksentekijöinä edustettuina sekä tuottaja että asiakkaat.

Muiden asiakkaiden asiakassuhteet olisivat toisenlaisia, tavanomaisen mallin mukaisia tilaaaja-tuottaja-suhteita. Asiakas päättäisi itse tilauksistaan.

### **Ohjaus ja ministeriön rooli**

Nykyinen ohjauksetäytäntö jatkuisi. Ministeriö olisi kehittämisfoorumiin osallistuessaan mukana kehittämistyössä, myös päätösvaltaa käyttäen.

## **3.3. Kehittämisspalveluiden valtionavun siirto metsäkeskuksille**

### **Organisaation rakenne**

Metsäkeskukset ja Tapio instituutioina säilyisivät ennallaan itsenäisinä päätöksentekijöinä.

### **Päätöksentekojärjestelmä**

Lähtökohtaisesti metsäkeskukset päättäisivät hankkimistaan kehittämis- ja muista palveluista.

Sopimusmenettelyllä metsäkeskukset perustaisivat niitä edustavista henkilöistä koostuvan yhteisen elimen, X-jäsenisen *yhteistyöelimen*. Tämä neuvottelisi ja sopisi yhteisten kehittämis- ja muiden palveluiden tilaamisesta Tapiolta tai muulta toimittajalta. Sopimuksella annettaisiin yhteistyöelimelle a) toimivalta tehdä metsäkeskuksia sitovasti tilaus palveluista; tai b) tehtäväksi neuvotella tilauksen sisältö metsäkeskusten toimivaltaisen johdon hyväksyttäväksi.

Yhteistyöelin myös seuraisi palveluiden toteutumaa, kokoaisi tiedot asiakaspalautteen muodostamiseksi ja antaisi toimittajalle yhteisen palautteen.

Sopimuksella yhteistyöelimelle annettaisiin toimivalta myös a) hyväksyä tai b) neuvotella useampivuotisia kehittämisohjelmia yhdessä toimittajan kanssa. Kehittämisohjelmat ohjaisivat vuotuisten palvelutilausten sisältöä.

Tapio valmistelisi (vuosittain) omat ehdotuksensa toteutettaviksi kehittämisspalveluiksi ja esittelisi ne yhteistyöelimelle. Neuvotteluissa yhteistyöelimen kanssa niitä muokattaisiin yhteisen näkemyksen löytämiseksi, kunnes tilauksista voitaisiin päättää.

Ostettavat palvelut olisivat julkisia hankintoja, joita koskisivat sen mukaiset kilpailusäännöt.

### **Johtokunnat**

Tapion ja metsäkeskusten johtokunnat säilyisivät rakenteeltaan ja kooltaan ennallaan.

### **Kehittämismvastuu**

Kehittämismvastuu olisi metsäkeskuksilla. Tapion vastuu olisi vastuuta kilpailukykyisten palveluiden tarjoamisesta ja tuottamisesta.

### **Talous**

Palveluiden ostamiseksi Tapion nykyisestä valtionavusta siirrettäisiin X markkaa metsäkeskusten valtionapuun.

Koska palveluista olisi maksettava myös arvonlisävero, pääosin 0,22 x X markkaa, syntyisi nykytilanteeseen verrattuna kertautuvaa veroa, koska metsäkeskukset eivät voi täysimääräisesti vähentää maksamiaan arvonlisäveroja.

### **Tilaja-tuottajasuhde**

Metsäkeskusten – niiden edustajien – päättäessä ostamistaan palveluista Tapion (tai muun toimittajan) ja metsäkeskuksen välillä olisi tilaaja-tuottaja-suhde. Yhteisöelin edustaisi tilaajaa tehdessään päätöksiä tilauksista ja arvioidessaan niiden laatua. Tosi-asiallisesti yhteistyöelimellä olisi pitkälti tilaajan rooli.

Lähtökohdiltaan muiden asiakkaiden asiakassuhteet ovat saman periaatteen mukaisia. Asiakas päättää tilaamistaan palveluista.

### **Ohjaus ja ministeriön rooli**

Kehittämismvarojen siirtämisen seurauksena Tapion asema ja tehtävät tulisi arvioida perusteellisesti uudelleen, josta voisi seurata myös tarve muuttaa lainsäädäntöä. Liiketoimintasuhteessa metsäkeskuksiin Tapio ei työryhmän näkemyksen mukaan voisi hoitaa ministeriön antamia metsäkeskusten hallinnollisia ohjaustehtäviä.

Ministeriö keskittyisi tulosohjaukseen. Kehittämism- ja muiden palveluiden käyttö jäisi sen kannalta tilaajan ja asiakkaan väliseksi asiaksi.

## **3.4. ”Tapio metsäkeskusten yhdistyksenä”**

### **Organisaation rakenne**

Metsäkeskukset ja Tapio instituutioina säilyisivät ennallaan itsenäisinä päätöksentekijöinä. Valtasuhteita muutettaisiin siten, että metsäkeskuksilla yhdessä olisi enemmistönä ratkaiseva tai yksinomainen päätösvalta Tapion ylintä päätösvaltaa käyttävässä johtokunnassa. Kuvatun kaltainen johtokunnan kokoonpanon muuttaminen edellyttäisi muutosta metsäkeskuksia ja metsätalouden kehittämiskeskusta koskevaan lainsäädäntöön.

### **Päätöksentekojärjestelmä**

Metsäkeskuksille tilattavista yhteisistä palveluista päättäisi Tapio, ylimpänä elimenä sen johtokunta. Metsäkeskusten käyttäessä päätösvaltaa Tapiossa muuta toimielintä ei tarvittaisi.

Muut asiakkaat kuin metsäkeskukset päättäisivät itse omista tilauksistaan. Johtokunnalla ei niihin nähden olisi samaa merkitystä.

Metsäkeskuksille Tapion valtionavulla tuotettavia palveluja ei kilpailutettaisi metsäkeskusten toimesta, joskin Tapion työtä voitaisiin jakaa osahankinnoiksi. Nämä voitaisiin tehdä itse tai kilpailuttaa toimittajilla.

### **Johtokunnat**

Metsäkeskusten johtokunnat säilyisivät ennallaan. Tapion johtokunnan muodostaisivat metsäkeskusten ehdottamat henkilöt, yksin tai yhdessä muiden tahojen kanssa. Jälkimmäisillä olisi joka tapauksessa vain vähemmistö.

### **Kehittämismvastuu**

Kehittämismvastuu olisi metsäkeskuksilla. Koska ne käyttäisivät päätösvaltaa Tapiossa, käytännössä vastuuta siirtyisi Tapiolle, viime kädessä sen johtokunnalle.

### **Talous**

Nykyisiä valtionavun suhteita ei muutettaisi. Tapion valtionavun käyttö ja kohdentaminen metsäkeskusten hyväksi olisi Tapion johtokunnan päätösvallassa.

### **Tilaaaja-tuottajasuhde**

Tilaaaja ja tuottaja lähenisivät toisiaan koska päätösvalta yhdentyisi. Aitoa tilaaaja-tuottaja-suhdetta, kuten tavanomaisessa asiakassuhteessa, ei kuitenkaan olisi.

Erona metsäkeskuksiin nähden muiden asiakkaiden suhteen tilaaaja-tuottajasuhde olisi aidon asiakassuhteen mukainen.

### **Ohjaus ja ministeriön rooli**

Ministeriö keskittyisi tulosohjaukseen. Sen kannalta kehittämis- ja muiden palveluiden hankinta olisi edistämisenorganisaation sisäinen asia.

Jos Tapion ohjausta harjoitettaisiin, se muodostuisi luonteeltaan itseohjaukseksi.

## **4. YHTEISTYÖMALLIEN ARVIOINTI**

Työryhmä on käsitellyt kolmea edellisessä luvussa kuvattua vaihtoehtoista kehittämistapaa. Seuraavassa kuvataan lyhyesti käsittelyyn valittujen mallien kielteiset ja myönteiset piirteet.

### **4.1. Tapion ja metsäkeskusten yhteistyön kehittäminen nykyiseltä pohjalta**

#### **Edut**

Tapion ja metsäkeskusten yhteistyön kehittäminen perustuu näiden keskinäiseen toimintaan, joka tuottaa informaatiota Tapion metsäkeskusten tarpeita vastaavasta valtionavun käytöstä.

Ydintoimintojen tuotesuunnittelu perustuu kumppanuuden kehittämistavoitteeseen, mitä ilmentävät Yhdessä 2000-luvulle -julistus, ydintoimintojen yhdysmiesten ja Tapiion vastuhenkilöiden valmistelemat kehittämissuositukset johtajien kokouksiin sekä metsäkeskusten johtajien yhteinen esitys Tapiion valtionavulla tuotettaviksi palveluiksi sisältyminen Tapiion tulossopimusehdotukseen ministeriölle.

Tapion valtionavulla tuotetut tuotteet ovat metsäkeskuksille maksuttomia.

Metsäkeskuksilla ja Tapiolla on sama perustarkoitus. Malli säilyttää perinteen, jossa metsäkeskukset saavat Tapiolta maksuttomia kehittämissuotteita ja myös palveluja päivittäisiin tarpeisiin. Viimemainittujen tarpeellisuutta on eri yhteyksissä korostettu.

Hallinnon kehittämiseen kohdistettava panostus on vähäinen.

Tapio säilyttää nykyisen laajan tehtäväkenttensä ja asiakaskuntansa, jonka metsätalouden toimijat katsovat sille sopivan koko metsätalouden kehittämisen näkökulmasta. Palvelujen laaja asiakaskunta laskee yksikkökustannuksia (esim. julkaisut, koulutus).

Ei edellytä säädösmuutoksia.

### **Haitat**

Tämä kehittämissuositus ei poista nykyiseen järjestelmään liittyviä epäkohtia ja epäluottamusta. Kun tavoitteena tulisi olla se, että metsäkeskukset itsenäisesti vastaisivat operatiivisen toimintansa kehittämisestä, tässä kehittämissuosituksessa vastuu kehittämisestä on osoitettu kolmelle eri organisaatiolle (metsäkeskusten, Tapiion ja ministeriön edustajien muodostamalle kehitysfoorumille). Ministeriön ja Tapiion ei tulisi puuttua metsäkeskusten sisäiseen ohjaukseen, jota operatiivisen toiminnan kehittäminen on.

Tässä kehittämissuosituksessa metsäkeskusten asiakassuhde on heikompi kuin Tapiion muiden asiakkaiden. Muut asiakkaat kuin metsäkeskukset päättävät itse tilauksistaan Tapiolta. Tässä vaihtoehdossa tilausten tuottaja (Tapio) osallistuu metsäkeskusten tilauksia koskevaan päätöksentekoon. Tapio 'istuu siis molemmilla puolilla pöytää'.

Keskustelu siitä, mitä Tapio valtionavulla tekee, voi jatkua: mitä metsäkeskukset saavat nyt ja mitä saivat vuonna 1992, mitä ja kuinka paljon Tapio tekee valtionavulla muille ja onko se oikeutettua.

Tapion ja metsäkeskusten välillä säilyy nykyinen tilanne, jossa on kolme erilaista suhdetta (valtionaputoiminta, liiketoiminta, ohjaussuhde, jotka tosin on mahdollista organisoida Tapiossa erilleen).

Metsäkeskukset tarvitsevat myös nykymallissa yhteisen päätöksentekoelimen.

## **4.2. Kehittämissuositusten siirto metsäkeskuksille**

### **Edut**

Metsäkeskukset päättävät itsenäisesti hankkimistaan kehittämissuositus- ja muista palveluista. Malli luo metsäkeskusasiakkaan ehdoilla tapahtuvan toiminnan: tilaaja-tuottaja –

suhde.

Selkeät vastuu- ja valtasuhteet: kehittämisvastuu on metsäkeskuksilla ja Tapio vastaa kilpailukykyisten palveluiden tarjoamisesta ja tuottamisesta. Tämä myös parantaa Tapion toiminnan asiakaslähtöisyyttä.

Metsäkeskukset ovat samassa asemassa Tapion muiden asiakkaiden kanssa.

Parantaa metsäkeskusten sitoutumista kehittämishankkeiden tulosten käyttöönottoon ja asetettujen tavoitteiden seurantaan.

Ydintoimintojen pitkäjänteiseen kehittämiseen on jo luotu malleja, jotka tuottavat kehittämisehdotukset Tapiolta tilattaviksi tuotteiksi metsäkeskusten päätöksentekuelimiä varten (yhdysmiestoiminta).

Lisää Tapion toiminnan tehokkuutta ja kustannuskilpailukyyn kehittämistä, koska toiminta muuttuu markkinaehtoiseksi.

Säilyttää Tapion aseman metsätalouden kehittämiskeskuksena, mutta muuttaa toiminnan asiakasrahoitteiseksi. Tapiolle osoitettava valtionapu olisi Tapion perustehtävä huomioon ottaen lähtökohtaisesti yleishyödyllistä. Muu kuin valtionaputoiminta olisi asiakasrahoitteista.

Tapiolla olisi vain yksi toimintamalli metsäkeskusten suuntaan (liiketoiminta) nykyisen kolmen sijasta (valtionaputoiminta, liiketoiminta, ohjaussuhde).

Hyvin toimiva liiketoimintasuhde voi kehittyä myös kumppanuussuhteeksi.

### **Haitat**

Tapion tuotteet metsäkeskuksille hinnoitellaan markkinaehtoisesti ja hintaan lisätään arvonlisävero. Menettelystä seurauksena syntyy nykytilanteeseen verrattuna kertautuvaa veroa, koska metsäkeskukset eivät voi täysimääräisesti vähentää maksamiaan arvonlisäveroja valtionavulla tehtävissä kehittämishankkeissa.

Yhteinen päätöksenteko ja hankevalmistelu edellyttävät metsäkeskuksilta uuden ja toimivaltaisen päätöksentekuelimen perustamista, valmistelun huomattavaa resursointia, tarvittaessa enemmistöpäätöksiä ja kompromisseja.

Pitkäkestoisten kehittämishankkeiden toteuttaminen on vaikeaa vuosisidonnaisten sopimusten takia.

Kaikkien hankkeiden kohdalla ei ole itsestään selvää, toteutettaisiinko ne metsäkeskusten tilauksen vai ministeriön ja Tapion väliseen tulossopimukseen perustuvan tilauksen perusteella (esim. Kemeran atk-ohjelmat ja niiden kehittäminen).

Tapion kehittämisen ja palvelukykyyn parantamisen näkökulmasta arvioituna menettely olisi voimakas toimenpide, josta seuraisi metsäkeskusten valtionavun lisääminen ja vastaavasti Tapion valtionavun supistuminen.

Kehittämismuutosten siirtämisen seurauksena Tapion asema ja tehtävät tulisi arvioida perusteellisesti uudelleen, josta voisi seurata myös tarve muuttaa lainsäädäntöä. Liiketoimintasuhteissa metsäkeskuksiin Tapio ei työryhmän näkemyksen mukaan voisi hoitaa ministeriön antamia metsäkeskusten hallinnollisia ohjaustehtäviä.

### **4.3. ”Metsäkeskusten yhdistys”**

#### **Edut**

Tapion valtionavun käyttö ja kohdentaminen metsäkeskusten hyväksi on tässä vaihtoehdossa käytännössä metsäkeskusten päätösvallassa, mikä parantaa Tapion metsäkeskuksille suunnattujen palveluiden asiakaslähtöisyyttä nykyisestä.

Ei tarvita kehittämishankkeita koskevaa uutta päätöksentekoa.

Selkeyttäisi suhteen metsäkeskuksiin täysin: Tapio koettaisiin metsäkeskusten omana yhteenliittymänä, jolloin metsäkeskusten luottamus Tapioon parantuisi.

Valtionavulla ja mahdollisilla jäsenmaksuilla tuotetut tuotteet olisivat maksuttomia.

Metsäkeskusten ohjaus olisi yhdessä paikassa, ministeriössä. Hallinnollisia ohjaustehtäviä ei voitane delegoida yhdistykselle.

Tapion johtokunta toimii metsäkeskusten ja niiden asiakkaiden yhteisenä päätöselimenä. Mahdollistaa periaatteessa metsäkeskusten johtokunnissa nykyisin edustettuina olevien tahojen edustuksen Tapion johtokunnassa (tahojen keskinäinen sopiminen).

#### **Haitat**

Muiden asiakkaiden kuin metsäkeskusten asema heikkenee selvästi nykyisestä. Käytännössä vaihtoehto merkitsee, että Tapion toiminnan luonne muuttuu koko metsätalouden kehittämiskeskukseksi.

Ilman vaikutusmahdollisuuksia muut tahot voivat menettää kiinnostuksensa Tapioon.

Todennäköisesti kaventaa Tapion nykyistä laajaa tehtäväaluetta ja asiakaskuntaa (metsäkeskukset ovat ainakin metsänhoitoyhdistyksiin nähden lisääntyvästi kilpailutilanteessa). Nyt osa kehittämishankkeista on mahdollista toteuttaa riittävän suuren asiakaskunnan, so. riittävän suurten markkinoiden turvin.

Ministeriö joutuu organisoimaan toiminnalliset ohjaustehtävät, mikä ei ole vallitsevan hallinnon kehittämissuunnan mukaista.

Palveluntuottajana Tapiolla olisi kilpailijoita vähän (tai ei lainkaan).

Rahoituksen ahtaus ja katteen puuttuminen heikentää Tapion mahdollisuuksia kehittää toimintaansa.

Hallinnon kehittäminen ja uudelleenorganisointi vie paljon Tapion ja ministeriön resursseja.

Edellyttää säädosmuutoksia.

#### 4.4. Yhteenveto

Kaikkien käsitellyn kolmen vaihtoehdon kannalta on pidettävä arvokkaana sitä, että niihin on sisällytetty metsäkeskusten yhteinen kehittämisstrategia ja ydintoimintojen kehittämisohjelma.

Ohjaustehtävien hoito olisi organisoitava uudelleen kaikissa vaihtoehdoissa. (1):n mukaan toimittaessa ohjaustehtävät ilmeisesti olisi eriytettävä Tapiion muusta toiminnasta tai määriteltävä ohjaustehtävät vain ministeriölle tuotetuiksi tukipalveluiksi. Vaihtoehdossa (2) Tapiolla ei voisi olla ohjaustehtäviä liiketoiminta-asiakkaaseen. Vaihtoehdossa (3) ohjaustehtävät olisivat luonteeltaan sisäistä itseohjausta.

Työryhmä on käsitellyt kolmea edellä kuvattua kehittämisvaihtoehtoa. Työryhmä katsoo, että näistä kolmesta vaihtoehdoista paras olisi jaksossa 4.2. kuvattu kehittämisvaihtoehtojen siirto metsäkeskuksiin. Siihen liittyvät haitat arvioitiin kuitenkin niin merkittäviksi, että työryhmä päätyi ehdotukseensa, jota kuvataan seuraavaksi luvussa 5.

### 5. TYÖRYHMÄN EHDOTUS

#### Organisaation rakenne

Metsäkeskukset ja Tapio instituutioina säilyvät ennallaan itsenäisinä päätöksentekijöinä.

#### Päätöksentekojärjestelmä

Lähtökohtaisesti metsäkeskukset sopivat Tapiolta hankkimistaan kehittämis- ja muista palveluista Tapiion kanssa.

Sopimusmenettelyllä metsäkeskukset perustavat niiden valitsemista luottamus- ja toimihenkilöistä koostuvan yhteisen elimen, metsäkeskusten yhteistyöryhmän (YTY). Tällä on, toisin kuin nykyisellä epävirallisella metsäkeskusten yhteistyöryhmällä, toimivalta neuvotella ja sopia vuosittain Tapiion kanssa viimeksimainitulle kehittämispalveluihin myönnettävän valtionavun käytöstä. YTY:n ja Tapiion neuvottelutulos sitoo kuitenkin käytännössä myös osan metsäkeskusten voimavaroista. Niiden on osaltaan sitouduttava ao. kehittämishankkeiden kustannuksiin omassa toiminnassaan. Tämä toteutuu metsäkeskusten ja ministeriön välisissä tulossopimuksissa ja metsäkeskusten toimintasuunnitelmissa.

Tapion valtionapua mitoitettaessa otetaan huomioon Tapio-YTY -neuvottelutuloksen tarvitsema valtionapu. Näin menetellen Tapio-YTY -neuvottelutulos palveluista toteutuu ministeriön ja Tapiion välisessä tulossopimuksessa ja sen jälkeen Tapiion toimintasuunnitelmassa.

YTY ja Tapio neuvottelevat myös palveluiden seurannasta ja asiakaspalautteesta.

#### Johtokunnat

Tapion ja metsäkeskusten johtokunnat säilyvät rakenteeltaan ja kooltaan ennallaan.

### **Kehittämismvastuu**

Kehittämismvastuu on metsäkeskuksilla. Tapio tukee metsäkeskuksia kehittämällä omaa toimintaansa ja osallistamalla hankkeiden valmisteluun.

### **Talous**

Valtionavun jaossa ministeriö ottaa huomioon YTY-Tapio –neuvottelutuloksen. Kehittämispalveluista tulisi sopia hyvissä ajoin (elokuun alku) ennen tulossopimusneuvottelujen alkua.

Vuonna 2000 Tapion vain metsäkeskuksille tuottamien kehittämispalvelujen budjetti oli noin 9 Mmk. Tapion ja metsäkeskusten kehittämisen kannalta on tärkeää, että kehittämishankkeisiin tarkoitettun valtionavun määrä ei merkittävästi vaihtele vuosittain. Toiminnan tulee olla kustannustehokasta.

### **Tilaaaja-tuottajasuhde**

Metsäkeskusten ja Tapion välille syntyy tilaaja-tuottaja-suhde, lukuunottamatta sitä, että rahoitus toteutuu Tapion tulossopimuksessa.

Tapion muiden asiakkaiden asiakassuhteet ovat avointen markkinoiden mukaisia. Asiakas päättää tilaamistaan palveluista.

### **Ohjaus ja ministeriön rooli**

Ministeriö keskittyy tulosohjaukseen. Tulosohjausprosessissa ministeriö ottaa kantaa muun muassa kehittämistoiminnan yleisiin tavoitteisiin. Yksittäiset kehittämishankkeet jäävät ministeriön kannalta Tapion ja metsäkeskusten väliseksi asiaksi.

### **Toteutus**

Työryhmä katsoo, että ehdotus tulisi ottaa käyttöön välittömästi ja pyrkiä neuvotteluratkaisuun vuoden 2001 aikana, jolloin sitä sovellettaisiin jo vuonna 2002 tuotettaviin palveluihin. Koska valmistelu-aika saattaa osoittautua liian lyhyeksi, tulee varautua siihen, että yhteistyömenettely saadaan koko laajuudessaan käyttöön vuonna 2003 tuotettavien palveluiden osalta.

Ehdotuksen toteuttaminen edellyttää Tapion toiminnallista ja rakenteellista kehittämistä, metsäkeskusten ydintoimintojen kehittämisohjelmien laatimista sekä metsäkeskusten toimivaltaisen yhteistyöelimen perustamista. Ministeriön tulosohjauskäytäntöä on vastaavasti kehitettävä.

Lisäksi työryhmä katsoo, että vuoden 2003 aikana tulisi suorittaa kehittämishankkeiden valmistelun ja toteutuksen yhteistyön ulkopuolinen arviointi.

## **6. EHDOTUKSEN VAIKUTUKSET**

### **6.1. Taloudelliset vaikutukset**

Ehdotuksella ei ole välittömiä vaikutuksia valtiontalouteen eikä valtion talousarvioon.

Tapion valtionavun mitoituksessa otetaan huomioon, että metsäkeskukset ja Tapio sopivat keskenään valtionavun käytöstä tiettyihin kehittämishankkeisiin ja toimintoihin.

Tapion ja metsäkeskusten kehittämishankeyhteistyö tulee vaatimaan oman työpanoksensa ja näin aiheuttamaan myös kustannuksia. Toisaalta onnistuessaan menettely parantaa kehittämistoimien laatua paremman valmistelun ja sitoutumisen, sekä toisaalta tehokkaamman tulosten seurannan ja hyväksikäytön kautta. Asiakkaiden tavoitteet ja näkemykset saadaan aikaisempaa paremmin otetuksi huomioon kehittämishankkeita työstettäessä. Tämä taas voi säästää voimavaroja.

Metsäkeskuksissa muodostettavien ydintoimintoryhmien valmentaminen ehdotettavan mallin mukaiseen toimintaan sekä itse toiminta tulevat vaatimaan voimavaroja.

## 6.2. Organisatoriset vaikutukset

Säädöspohjaisia organisaatorakenteita ei ole tarpeen muuttaa.

Metsäkeskusten tulee järjestää yhteistä toimintaansa mallin toteuttamiseksi. Yhteisellä päätöksellä niiden on annettava tarvittava toimivalta yhteistoimintaelimelle, YTY:lle. Tämä voidaan tehdä sopimalla metsäkeskusten kesken asioista, joissa YTY:lle annetaan tehtäviä ja toimivaltaa. Kysymyksessä on samankaltainen toimivallan antaminen kuin esim. liityttäessä työnantajajärjestöön, jonka päätöksiin järjestön sääntöjen tarkoittamissa asioissa näin sitoudutaan. Sopimuksessa päätetään myös YTY:n kokoonpanosta ja toimikaudesta. Päätökset sopimuksesta on käsiteltävä metsäkeskusten johtokunnissa.

YTY tarvitsee toimiakseen tähän tehtävään nimetyn toimihenkilön, esim. teknisen sihteerin.

Metsäkeskusten johtokunnat antavat valtuutuksen myös *puheenjohtajien ja johtajien kokouksille*.

Metsäkeskusten keskinäisin ja sisäisin päätöksin on muodostettu *ydintoiminnot* ja niiden yhteistyöelimiksi *ydintoimintoryhmät*. Tapiossa on kehittämistoimintaa varten nimetyt vastuuhenkilöt kutakin ydintoimintoa varten.

Ydintoiminnoissa ja ydintoimintoryhmissä on kysymys lähinnä yhteisestä näkemyksestä toimintaorganisaation osista. Vuonna 2000 sovitut ydintoiminnot ovat:

- metsäsuunnittelu
- metsänhoito- ja parannus
- viranomaistoiminta
- luonnonhoito
- koulutus, neuvonta, viestintä
- hallinto

Ydintoimintoryhmille tulee ehdotetussa mallissa koko metsäkeskusorganisaatiota koskevia tehtäviä kehittämistoimien valmistelussa, toteutuksessa ja seurannassa. YTY:n päätöksenteko ja sopiminen Tapion kanssa valtionavun kohdentamisesta kehittämistoimintaan perustuu ydintoimintoryhmissä tehtyyn asiantuntijatyöhön. Tämän työn ja siihen liittyvien menettelyjen hallitseminen edellyttäneen valmiuksien nostamista metsäkeskuksissa. Menettelytavat on myös päätettävä ja koulutettava ydintoimintoryhmissä toimiville henkilöille. Työssä keskeistä on kaikkien metsäkeskusten näkemysten koordinaatio ydintoimintoryhmissä käsiteltävissä asioissa. Tätä tarkoitusta palvelevat ydintoiminnoille valmisteltavat kehittämisstrategiat.

### **6.3. Säädos- ja muut vaikutukset**

Ehdotetulla mallilla ei ole säädosvaikutuksia.

Tavoiteltuna vaikutuksena on, että ehdotettavalla yhteistoimintamallilla voidaan poistaa metsäkeskusten ja Tapion yhteistoiminnassa havaittuja ongelmia (ks. evaluointiraportti v.2000).

Maa- ja metsätalousministeriön kannalta ehdotettu malli vaikuttaa tulosohtjaukseen. Tulosneuvottelut Tapion suuntaan yksinkertaistuvat, kun osa sisällöstä perustuu Tapi-  
on ja metsäkeskusten neuvottelutulokseen.