

Jere Rauhala


RIIGIMETSA MAJANDAMISE  
KESKUS (RMK)  
LUONNONHOITO-OSASTO  
Organisaatiomuutoksen perusteet

Opinnäytetyö  
Metsätalouden liiketoiminta  
ylempi amk-tutkinto


Huhtikuu 2010



## KUVAILULEHTI

|  |  |
|--|--|
| <br><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b><br>Mikkeli University of Applied Sciences  | <b>Opinnäytetyön päivämäärä</b><br><br>29.3.2010   |
| <b>Tekijä</b><br><br>Jere Rauhala  | <b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b><br><br>Metsätalouden ylempi amk-tutkinto<br>Metsätalouden liiketoiminta |
| <b>Nimeke</b><br>Riigimetsa Majandamise Keskus, Luonnonhoito-osasto – organisaatiomuutoksen perusteet  |  |
| <b>Tiivistelmä</b><br><p>Riigimetsa Majandamise Keskuksen (RMK) luonnonhoito-osastossa tapahtui kesäkuun 2008 ja tammikuun 2009 välisenä aikana kolme organisaation kokoon ja tehtäviin vaikuttavaa muutosta. Ensin osastoon liitettiin Elistveren eläinpuisto. Liitoksessa osastoon siirtyi seitsemän henkilöä tehtävineen. Toisessa vaiheessa RMK metsätalousosastossa tehtiin organisaatiomuutos, jonka yhteydessä osastoon tuli 15 uutta työntekijää. Kolmannessa vaiheessa Virossa lakkautettiin vuonna 2009 luonnonsuojeluvirasto (LKK). Viraston lakkauttaminen tehtiin poliittisella päätöksellä, joka sisälsi luonnonsuojelualueiden operatiivisten tehtävien siirtämisen RMK:n luonnonhoito-osaston vastuulle. Muut luonnonsuojelua koskevat tehtävät siirrettiin samassa yhteydessä perustetun Ympäristösuojeluviraston vastuulle. LKK:sta siirtyi 17 henkilöä entisine tehtävineen RMK:n palvelukseen. Osaston henkilökunta kasvoi 35 henkilöstä 80 henkilöön ja osaston tehtävät laajenivat huomattavasti.</p> <p>Muutokset tapahtuivat nopeasti ja ennakoimatta. Perättäisissä muutoksissa osasto ei ehtinyt muuttaa toimintatapaansa vastaamaan muuttuneita olosuhteita. Tämän työn tarkoitus ja tavoite on selvittää uuden toimintamallin perusteet ja luoda pohja vuoden 2010 alusta käyttöön otettavalle toimintamallille. Selvitettäviä asioita ovat mm. työmäärät, asiakasmäärät ja – kontaktit, henkilökunnan sijoittuminen ja määrä sekä tärkeimmät sidosryhmät. Muutoksen tavoitteena on tehostaa toimintaa parantamalla osaston johdettavuutta, poistamalla hallinnollisia ja toiminnallisia päällekkäisyyksiä sekä yhdenmukaistamalla tehtävien sisällöt ja ammattinimikkeet.</p> <p>Ennen muutoksia luonnonhoito-osastossa oli 13 retkeilyaluetta ja niiden muodostamaa tiimiä. Muutoksissa uudet henkilöt siirtyivät osastoon tehtävineen. Nämä henkilöt muodostivat aina uuden tiimin tai kustannuspaikan. Kaikkien kolmen muutoksen jälkeen osastossa on 28 budjettiyksikköä eli tiimiä. Toimintamallin uudistamisessa luotiin 11 alueellista tiimiä ja ns. esikuntayksikkö, johon kuuluvat mm. erikoisasiantuntijat ja projektipäälliköt. Osaston vastuulla ovat nykyään myös Viron viisi kansallispuistoa. Uudistuksessa muutetaan tiimien nimet siten, että niissä ei enää esiinny retkeilyalueen nimeä. Retkeilyalueiden ja kansallispuistojen alueelliset imagot ja nimet säilyvät edelleen.</p> <p>Hallinnollisten tehtävien keskittäminen 11 alueelliselle tiimiesimiehelle poistaa päällekkäisyyksiä ja vapauttaa resursseja enemmän operatiivisiin tehtäviin, mm. paikkatietoaineistojen ajantasaistamiseen, retkeilyn rakenteiden luokittelun tarkentamiseen, kävijälaskentojen ulottamiseen uusille alueille. Suuremmat yksiköt ovat elinkelpoisempia, koska niissä voidaan helpommin ostaa palveluita, järjestää sijaisuuksia ja tarvittaessa paremmin erikoistua. Tiimit ovat jatkossa vertailukelpoisempia keskenään eri tunnuslukujen mukaan. Tärkeä tunnusluku on asiakaskustannus, joka päätetään RMK:n kehityssuunnitelmassa kolmen vuoden rytmillä. Yhdenmukaiset tehtävänimikkeet kertovat ulkoisesti mitä kukin organisaatiossa tekee. Samalla syntyy selkeät ammattiryhmät, joiden tasapuoliset työnsisällöt on helpompi määrittellä. Muutoksessa syntyy koulutustarpeita uudelleen järjestettyjen tehtävien vuoksi. Henkilökuntaa siirtyy uusiin tehtäviin, he saavat uusia esimiehiä ja alaisia. Riskejä torjutaan mm. henkilökunnan osallistamisella, viestinnällä ja koulutuksella, johdon osallistumisella eri tiimien muutosvaiheisiin ja eri ammattiryhmien seminaareilla.</p> |  |
| <b>Asiasanat (avainsanat)</b><br>Organisaatiomuutos, retkeilyalue, kansallispuisto, Riigimetsa Majandamise Keskus.   |  |
| <b>Sivumäärä</b><br><br>75 s. + liitt. 27 s.   | <b>Kieli</b><br><br>Suomi  |
| <b>URN</b><br><br>URN:NBN:fi:mamk-opinn20108669  |  |
| <b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b><br>Liitteissä on perustietoja luonnonhoito-osaston eri tunnusluvuista sekä mm. toiminnan riskikartoitus.  |  |
| <b>Ohjaavan opettajan nimi</b><br>Yliopettaja Pasi Pakkala   | <b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b><br>Riigimetsa Majandamise Keskus (RMK)<br>Osakonna juhtaja Marge Rammo       |

## DESCRIPTION

|  |  |  |
|--|--|--|
|  <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b><br/>Mikkeli University of Applied Sciences</p>   |  | <p><b>Date of the bachelor's thesis</b></p> <p>29.3.2010</p> |
| <p><b>Author</b><br/>Jere Rauhala</p>  | <p><b>Degree programme and option</b><br/>Master of Natural Resources</p>  |  |
| <p><b>Name of the bachelor's thesis</b><br/>Basis for Development of Organization of Field of Nature Preservation of RMK</p>   |  |  |
| <p><b>Abstract</b></p> <p>Riigimetsa Majandamise Keskus (The State Forest Management Centre, SFMC, RMK) manages all state-owned forests in Estonia. It's main operating areas are forest administration, forest management, timber marketing, preservation of the natural environment, seed and plant management and hunting management on state-owned areas.</p> <p>On one and a half years there were three big changes on Department of Nature Preservation. On the first stage the Zoo of Elistvere was transferred from Eesti Metsaselts (Estonian Society of Foresters) to RMK. On this operation also 7 employers were transferred to RMK. On the second stage RMK's Forest Administration and Forest Management were reorganized. 17 employers were moved to department of Nature Preservation. And on the third stage there were made a political decision on arrangements of nature conservation task that are made by the State of Estonia. The authority (LKK, Estonia Nature Protection Agency) was closed and another one was established (Estonian Environment Protection Agency). At this point 15 employers were transferred with their tasks to RMK. 35 persons were working on department of Nature Preservation on June 2008. After these three changes there were working 80 persons.</p> <p>The goal for this work is to find facts and methods on development of organization of Nature Preservation. We calculated amounts of clients, web-visits, all nature-based hiking trails and constructions and locations of personnel. There were made mappings on connections inside and outside the Department. Mostly used method on finding these figures was different databases in RMK, such as GIS-, visitor-, economic- and personnel systems. Internet was mainly used on checking acts and the other organizations, partners, NGO's and authorities. Calculation point is 24 of September 2009. Also there were a lot of discussions between head of department, Mrs. Marge Rammo, and personnel and between department and Management Board of RMK, especially with Chairman of the Management Board Mr. Aigar Kallas. There were 28 budget-units which all were reporting directly to head of department. Head of department was supervisor for all the 80 workers. The goal for the change was that the new organization should be ready to start on the beginning of 2010. The units were reorganized to 11 areal teams. Benefits are: no more overlapping on administration, more time for supervisors on their main task, bigger teams which are easier to manage and are more resistible for economic changes, more resources on customer and field services, more possibilities to specialize and use special skills on the whole department. Also titles and the names of teams were renewed. Within these five new trades it is possible to develop the work inside the trade so that is equal and fair for all workers. All benefits are indirect and will be seen later. No direct saving on money in budget will be got on this stage.</p> <p>Operational risks are checked on 2009. Risks on this change have also been considered. The main methods on preventing risks are conversation between the department and workers, meetings with the staff, head of department will take strongly apart and use time with the staff and new team leaders. Education and training are very important because there are now new team's and many workers have different organization culture background.</p> <p>In the end I wish to thank Mrs. Marge Rammo, Mr. Jaak Jansen and Mrs. Anu Almik for their great help. And special thanks I like to appoint to Mr. Aigar Kallas and Mrs. Marge Rammo for the enormous trust They have shown to me.</p> |  |  |
| <p><b>Subject headings, (keywords)</b><br/>Development of organizations, Hiking Area, National Park, RMK (SFMC), European State Forests</p>  |  |  |
| <p><b>Pages</b><br/>102 pages.</p>   | <p><b>Language</b><br/>Finish</p>  | <p><b>URN</b><br/>URN:NBN:fi:mamk-opinn20108669</p>          |
| <p><b>Remarks, notes on appendices</b><br/>Basic data, calculation, risks and a short dictionary of terminology (EST – FIN) to help translations</p>   |  |  |
| <p><b>Tutor</b><br/>Principal Lecturer Pasi Pakkala, Mikkeli University of Applied Sciences</p>  | <p><b>Bachelor's thesis assigned by</b><br/>Riigimetsa Majandamise Keskus (RMK), SFMC<br/>Osakonna juhtaja Marge Rammo</p> |  |

# SISÄLTÖ

## KUVAILULEHDET

|   |    |
|---|----|
| 1 JOHDANTO .....  | 1  |
| 2 RIIGIMETSA MAJANDAMISE KESKUS - RMK .....             | 2  |
| 2.1 Tehtävät.....                                       | 2  |
| 2.2 Rakenne.....  | 3  |
| 2.3 Lainsäädännöllinen asema .....                      | 4  |
| 2.4 Pöhimäärus.....                                     | 5  |
| 2.5 Kehityssuunnitelma 2009 – 2012.....                 | 5  |
| 3 LUONNONHOITO-OSASTO – LOODUSHOIUOSAKOND .....         | 7  |
| 3.1 Visio ja missio.....                                | 7  |
| 3.1.1 Luonnonhoito-osaston visio vuoteen 2020 .....     | 7  |
| 3.1.2 Luonnonhoito-osaston missio .....                 | 7  |
| 3.2 Luonnonhoito-osaston tehtävät ja tilanne 2009 ..... | 8  |
| 3.2.1 Retkeilyalueet .....                              | 9  |
| 3.2.2 Asiakaspalvelut .....                             | 12 |
| 3.2.2.1 Asiakaspalvelupisteet .....                     | 12 |
| 3.2.2.2 Luontokeskukset.....                            | 13 |
| 3.2.2.3 Internet-palvelut .....                         | 13 |
| 3.2.3 Luonnonsuojelualueet .....                        | 14 |
| 3.2.3.1 Kansallispuistot .....                          | 15 |
| 3.2.3.2 Muut luonnonsuojelualueet .....                 | 16 |
| 3.2.3.3 Suojelualueiden kohteet ja yleisökäyttö .....   | 16 |
| 3.2.3.4 Elistveren eläinpuisto .....                    | 18 |
| 3.2.4 Perinnekulttuuri.....                             | 19 |
| 3.2.5 Luonto-opetus .....                               | 20 |
| 3.2.6 Rajapinnat toisiin organisaatioihin .....         | 21 |
| 3.3 Muutokset 2007 – 2009 .....                         | 23 |
| 3.3.1 Luonnonhoito-osasto 2007.....                     | 23 |
| 3.3.2 Elistveren eläinpuisto 2008.....                  | 24 |
| 3.3.3 Metsänhoito-osaston organisaatiomuutos 2008.....  | 24 |

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 3.3.4   | Luonnonsuojeluviraston lakkauttaminen 2009 .....                     | 25 |
| 3.3.5   | Omat toimet toukokuussa 2009 .....                                   | 26 |
| 3.4     | Luonnonhoito-osaston rakenne 2009 .....                              | 26 |
| 3.4.1   | Henkilökunnan määrä ja sijainti .....                                | 26 |
| 3.4.2   | Organisaatio .....   | 28 |
| 3.5     | Budjetti.....  | 29 |
| 3.6     | Muutostarve .....  | 30 |
| 3.7     | Pohjoismainen ja balttialainen vertailu valtionmetsäorganisaatioissa |    |
|         | luonnonhoito-osaston toimialalla.....                                | 31 |
| 3.7.1   | Latvian Valtion Metsät .....   | 31 |
| 3.7.2   | Sveaskog .....   | 33 |
| 3.7.3   | Metsähallitus .....  | 34 |
| 3.7.4   | Vertailun tiivistelmä.....   | 35 |
| 4       | TOIMINTAMALLI 2010 .....   | 37 |
| 4.1     | Perusteet .....  | 37 |
| 4.2     | Luonnonhoito-osaston tunnusluvut.....                                | 38 |
| 4.3     | Organisaatio 2010 .....  | 40 |
| 4.3.1   | Luonnonhoito-osaston organisaatio .....                              | 40 |
| 4.3.2   | Tiimiorganisaatio .....  | 44 |
| 4.3.3   | Uuden organisaation mukaiset tehtävät .....                          | 44 |
| 4.4     | Kehittymismahdollisuudet .....                                       | 47 |
| 4.5     | Riskit .....   | 49 |
| 4.5.1   | Toiminnan riskit.....  | 49 |
| 4.5.2   | Muutoksen riskit .....   | 50 |
| 4.6     | Johtopäätökset ja perustelut .....                                   | 52 |
| 4.7     | Suosituksset .....   | 54 |
| 4.7.1   | Muutosjohtamistarve.....   | 54 |
| 4.7.2   | Koulutustarve .....  | 57 |
| 4.7.3   | Tiimiytyminen.....   | 59 |
| 4.7.4   | Toiminnallisia suosituksia .....                                     | 60 |
| 4.7.4.1 | Internet-palvelut ja kilpailut .....                                 | 62 |
| 4.7.4.2 | www-sivustot.....  | 63 |
| 4.7.4.3 | Kulttuurikohteet.....  | 64 |
| 4.7.4.4 | Retkeilyalue-formaatti .....   | 65 |

|   |    |
|---|----|
| LÄHTEET .....   | 66 |
| LIITTEET .....  | 70 |
| 1 RMK:n organisaatio.....                                     | 70 |
| 2 Kohteiden (objektid) lukumäärät retkeilyalueittain. ....    | 71 |
| 3 Ympäristönsuojeluviraston organisaatio ja alueet 2009. .... | 74 |
| 4 Kohteiden (objektid) lukumäärät suojelualueilla 2009.....   | 76 |
| 5 Alueittaiset budjetit (menot) 2009 .....                    | 79 |
| 6 Vyöhykejakaumat 2009 .....                                  | 82 |
| 7 Tiimikohtaiset tunnusluvut vuodelle 2010.....               | 83 |
| 8 Suomalaisten matkat Viroon 2003 - 2008.....                 | 84 |
| 9 Luonnonhoito-osaston tunnistetut riskit 2009.....           | 85 |
| 10 Web-vierailut alueittain 2006 - 2009 .....                 | 91 |
| 11 Sanastoa ja terminologiaa. ....                            | 93 |

## 1 JOHDANTO

Riigimetsa Majandamise Keskuse (RMK) luonnonhoito-osasto (loodushoiuosakond) on joutunut ulkoisista ja osin RMK:n sisäisistä syistä usean perättäisen muutoksen eteen. Joulukuun lopussa 2007 osastossa työskenteli 35 henkilöä. Tämän ryhmän tehtävänä oli huolehtia Viron valtion metsänhoitolaitoksen alueilla olevista virkistyskäytön tehtävistä ja vuokramajoituksesta aina retkeilytehtäviin. Kesäkuun alussa 2008 RMK:n ja osaston vastuulle siirrettiin Keski-Virossa sijaitseva Elistveren eläinpuisto henkilökuntineen, yhteensä 7 henkilöä, Eesti Metsaseltsin (Eestin Metsäyhdistys) ja RMK:n välisellä sopimuksella. Heinäkuun alussa 2008 RMK:ssa tehtiin ensisijaisesti sen metsätaloutta koskeva organisaatiomuutos, jonka yhteydessä osastoon siirrettiin 15 henkilöä lisää.

Virossa oli erillinen luonnonsuojeluvirasto (LKK), jonka tehtävänä oli huolehtia kaikista luonnonsuojelualueista. Vuoden 2009 alusta kyseinen virasto lakkautettiin luonnonsuojelulain muutoksella ja sen tilalle perustettiin ympäristönsuojeluvirasto, joka vastaa nimensä mukaisesti ympäristönsuojelusta viranomaisena ydinturvallisuudesta luonnonsuojeluun. Operatiiviset luonnonsuojelun toteuttamistehtävät (asiakaspalveluiden ja vastaavien töiden osalta) siirrettiin lakimuutoksella valtionalueiden osalta RMK:lle. Suoranaiset luonnonsuojelun biologiset tehtävät sijaitsevat ympäristönsuojeluvirastossa. RMK:n tehtävät jakaantuvat sisäisesti siten, että metsätalouden osasto hoitaa luonnonhoitotyöt niillä kohteilla, jotka ovat etäällä luonnonhoito-osaston omista kohteista (retkeilyalueet ja luonnonsuojelualueet) ja luonnonhoito-osasto vastaa kaikista yleisöön liittyvistä palveluista ja luonnonhoitotöistä omien kohteidensa läheisyydessä. Muutoksessa siirtyi 17 henkilöä LKK:sta RMK:n palvelukseen. Kesällä 2009 on luonnonhoito-osastoon palkattu kuusi henkilöä lisää asiakaspalveluun ja luonto-opastukseen.

Kaikkiaan noin puolentoista vuoden aikana luonnonhoito-osasto kasvoi 35 henkilön organisaatiosta 80 henkilön osastoksi, jolla on paljon enemmän vastuita kuin aiemmin. Nopeista ja lyhyessä ajassa sekä ulkoisista muutoksista johtuen osasto ei ehtinyt uudistua tai uudistaa johtamisjärjestelmäänsä. Osastonjohtajalla on tällä hetkellä suorina alaisinaan kaikki 80 henkilöä ja osastossa on 28 eri budjettivastuullista yksikköä.

Tässä työssä selvitetään RMK:n luonnonhoito-osaston tilanne ja lähtökohdat organisaatiouudistukselle sekä luodaan uusi toimintamalli. Monien muutosten seurauksena osastoon on syntynyt operatiivisia ja hallinnollisia päällekkäisyyksiä. Työssä selvitetään ja lasketaan luonnonhoito-osaston tehtävät ja työmäärät, RMK:n sisäisen työjärjestyksen vaikutukset ja osaston tärkeimmät ulkoiset suhteet. Näiden tietojen ja paikallisen organisaatiokulttuurin perusteella luodaan uusi toimintamalli, joka otetaan käyttöön vuoden 2010 alusta. Työ on osin kaksikielinen – virolais-suomalainen. Iso osa selvityksistä ja laskelmista on laadittu suoraan RMK:n tietojärjestelmistä ja heidän käytössä olevilla atk-ohjelmilla. Kuvioissa ja tekstissä esiintyy vironkielistä terminologiaa ja sanastoa, jota on selvennetty liitteessä 11. Työssä verrataan myös RMK:ta sen lähimpien kansainvälisten naapureiden, valtionmetsäorganisaatioiden, tilanteeseen Latvian Valtion Metsien (Latvijas Valsts Meži, LVM), Ruotsissa Sveaskogin (Sveaskog) ja Suomessa Metsähallituksen osalta.

Haluan kiittää RMK:n luonnonhoito-osaston henkilökuntaa siitä valtavasta avusta, jonka olen saanut tämän työn tekemisessä. Erityiset kiitokset osoitan osakonna juhtaja Marge Rammolle, arendusjuht Jaak Jansenille ja projektijuht Anu Almikille. Lisäksi haluan kiittää pääjohtaja Aigar Kallasta ja osakonna juhtaja Marge Rammoa heidän minulle osoittamastaan luottamuksesta.

## **2 RIIGIMETSA MAJANDAMISE KESKUS - RMK**

### **2.1 Tehtävät**

Riigimetsa Majandamiskeskus (RMK) on Viron valtion omistama valtion laitos, jonka tehtävänä on tuottaa sekä taloudellisia että aineettomia hyötyjä. RMK:n vastuulla ovat ensisijaisesti (RMK 2009A):

1. Metsätalous valtion omistamilla alueilla.

Tähän kuuluvat mm. metsätalouden suunnittelu, puunkorjuu, metsänhoito ja puukauppa.

2. Virkistyspalvelut luonnossa.

Virkistyspalvelut sisältävät valtion omistamien luonnonsuojelu- ja virkistysalueiden hoidon, luonto-opastuksen, opastuspalvelut, metsäkulttuurin suojelun ja edistämisen ja yhteistoiminnan matkailusektorin kanssa.



### 3. Riistatalous, metsästyspalvelut.

RMK tuottaa metsästyspalveluita, vuokraa metsästysalueita paikallisille metsästäjille ja seuraa riistakantoja.

### 4. Metsätaimien tuotanto, myynti.

Metsäpuiden taimia tuotetaan useissa taimitarhoissa eripuolella Viroa. Taimituotannolla tuotetaan taimia sekä omiin metsiin että myyntiin.

## 2.2 Rakenne

RMK:ssa on käytössä prosessiorganisaatio, jossa toiminta on jaettu prosessien mukaisiin osastoihin (osakond). Organisaatio on kuvattu tarkalleen liitteessä 1 (RMK 2009B).

RMK:ta johtaa kolmihenkinen johtokunta (juhatus) ja pääjohtaja (juhatus). Ylintä päätösvaltaa käyttää hallitus (nõukogu). Pääkonttori sijaitsee Tallinnassa. Osastot ovat seuraavat. (RMK 2009B.):

1. Metsästys- ja riistanhoito-osasto (jahimajandus),
2. Siemen ja taimituotanto (taimla ja seemne),
3. Luonnonhoito-osasto (loodushoiu),
4. Metsähallinto (metsahalduse),
5. Metsänhoito (metsamajanduse),
6. Puunmyynti (puideturustuse),
7. Viestintä (kommunikatsioon ja turustus),
8. Hallinto-osasto (administratsioon), joka sisältää talous-, oikeus-, henkilöstö-, asiakirja-, tietoliikenne-, kiinteistö- ja projektihallinnon.

Metsänkäyttö- (17), metsänhoito- (3) ja luonnonhoito-osastoilla (28) on lisäksi omat alueelliset organisaationsa, tiimensä tai budjettiyksikkönsä vuonna 2009 (RMK 2009B).

Hallinto- ja viestintäosastot hoitavat työnjaossa kaikkien osastojen asioita. Viestintäosasto vastaa myös RMK:n internet-sivuista. Osastoilla on käytössään useita rakennuksia taimituotannon tuotantotiloista luonnonhoito-osaston asiakaspalvelutiloihin ja kaikkien yhteisiin toimistoihin. Näiden tilojen hoidosta vastaa keskitetysti kiinteistöhallinta (hoonetehaldamise osakond), joka on puolestaan

osa hallinto-osastoa. Hallinto-osastoa kutsuttaisiin Suomessa todennäköisesti tukipalveluiksi tai palvelukeskukseksi. (RMK 2009B.)

### **2.3 Lainsäädännöllinen asema**

RMK:n tehtävät määritellään Viron metsälaissa (Metsaendus 1043/2006) ja virolaisen lainsäädännön mukaisessa ohjesäännössä (Põhimäärus, 2007).

Metsälaki (Metsaendus 1043/2006, Div. 6 - 7, § 43 - 65) määrittelee RMK:n asemaa ja tehtäviä seuraavien lainkohtien avulla (Metsaendus 1043/2006):

- RMK:n hallinto, § 43
- Sallitut liiketoimet, § 44
- Metsänkäyttöoikeus, § 45
- Hakkuuoikeuksien siirtäminen, § 46
- RMK, § 47
- Päätoimialat, liiketoimintatulojen käyttö, § 48
- RMK:n valvonta valtion puolesta, § 49
- RMK:n johtokunta, § 50
- RMK:n kirjanpito, § 51
- RMK:n raportointi ja auditointi, § 52
- RMK:n omaisuus, § 53
- Tulojen käyttötarkoitus, § 54
- Omaisuuden käytön rajoitukset, § 55
- Päätösvalta omaisuuden käytössä, § 56
- Omaisuuden käytön proseduuri, § 57
- Käyttömaksujen suuruus, § 58
- Omaisuuden luovutus, § 59
- Nimenkirjoitusoikeudet omaisuuden luovutuksessa, § 60
- Omaisuuden luovutuksen proseduuri, § 61
- Omaisuuden vaihtaminen, § 62
- Kiinteistöjen myynti, § 63
- Päätösvalta kiinteistön myynnissä, § 64
- Kiinteistön myynnin proseduuri, § 65

## 2.4 Põhimäärus

RMK:n toimintaa ohjaa lain lisäksi ohjesääntö tai suomalaisessa käytännössä nimeltään asetusta vastaava dokumentti (põhimäärus) (Põhimäärus 2007). Ohjesäännössä määritetään tarkalleen RMK:n asema, edustuksellinen asema (edustaa asioissaan Viron valtiota), organisaation vieraskieliset nimet, toimintaa koskevat säädökset kansallisella ja EU-tasolla, sijainti, tunnukset, talousarvio, asiakirjojen käsittely, tehtävät eli toimialat, oikeudet ja velvollisuudet, hallituneuvoston kokoonpano, neuvoston toimivalta, neuvoston kokousten koollekutsuminen, neuvoston kokouspöytäkirjat, RMK:n johtokunnan toimivalta, johtokunnan jäsenen pätevyysvaatimukset, johtokunnan valinta ja erottaminen sekä sopimusten tekeminen, johtokunnan jäsenen edustusoikeus, johtokunnan organisointi, RMK:n tarkastusvaliokunta, sisäinen tarkastus, RMK:n organisoituminen, kiinteän omaisuuden käyttö ja luovutussäännökset, hankintaa koskevat säännökset, RMK:n uudistaminen ja lakkauttaminen sekä logo. (Põhimäärus 2007.)

RMK on Viron valtion ympäristöministeriön suorassa ohjauksessa (Metsaendus 1043/2006; Looduskaitseaseadus 410/2008). Organisaatiomuoto on suomalaiseen järjestelmään verrattuna lähellä valtion liikelaitoksia sen liiketoiminnallisen aseman vuoksi ja toisaalta se on lähellä valtion virastoa kiinteän valtion ohjauksen ja RMK:sta laissa säädetyn aseman ja ohjesäännön (asetuksen, põhimäärus) sisällön vuoksi.

## 2.5 Kehityssuunnitelma 2009 – 2012

Organisaation ja sen osastojen toimintaa ohjaa voimakkaasti määrävälein laadittava kehityssuunnitelma (arregukava) (RMK 2008). Kehityssuunnitelma laaditaan osastoittain ja sen vahvistaa RMK:n johtokunta. Suunnitelmassa asetetaan tavoitteet koko organisaatiolle ja erikseen myös kaikille osastoille. Osastot laativat vuosi- ja toimintasuunnitelmansa sekä budjettinsa kehityssuunnitelman ja vuosittain erikseen johtokunnasta annettavien budjettikehysten perusteella (RMK 2008).

Nykyinen kehityssuunnitelman ulottuu vuoteen 2012 asti. Myös luonnonhoito-osaston (Loodushoiu osakond) tavoitteet on määritetty suunnitelmassa (RMK 2008).

**TAULUKKO 1. Luonnonhoito-osaston tavoitteet kehityssuunnitelmassa 2009 – 2012 (RMK 2008).**

| Tavoite   | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---|------|------|------|------|------|------|
| Luonto-opetusohjelmiin osallistuneiden asiakkaiden määrä, tuhatta | 18,5 | 19,5 | 25   | 28   | 30   | 32   |
| Luonto-opetusohjelmien määrä, kappaletta                          | 53   | 60   | 85   | 120  | 140  | 160  |
| Käyntikerrat alueilla maastossa, tuhatta                          | 820  | 750  | 850  | 900  | 950  | 1000 |
| Asiakastytyväisyys, asteikko 1 – 5                                | 4,2  | 4,0  | 4,2  | 4,3  | 4,4  | 4,5  |
| Luonnon kuormitus, indeksi  |      |      |      |      |      |      |
| Asiakaskustannus, EEK/asiakas                                     | 34   | 48   | 48   | 50   | 52   | 55   |

Tavoitteet ovat pääasiassa määrällisiä. Kehityssuunnitelman mukaan luonnonhoito-osaston on kyettävä nostamaan käyntikertoja maastossa, luonto-opetusohjelmiin osallistuvien asiakkaiden määrää, luonto-opetusohjelmien lukumäärää. Kävijäytytyväisyyttä mitataan indeksiluvulla. Indeksiluku saadaan kävijätutkimuksista, joita tehdään erillisen suunnitelman mukaan. Kävijäytytyväisyyden nostotavoite aina 4,5 asti on kunnianhimoinen ja haasteellinen. Tavoitteet ovat kasvupainotteisia. Tavoitteisiin pääsemiseen annetaan resursseja. Resurssia kuvaa asiakaskustannus. Asiakaskustannus lasketaan siten, että osaston budjetin loppusumma jaetaan asiakaskontakteilla. Luvussa on siis mukana myös osaston hallinnolliset menot, kaikki menot. Asiakaskustannus on niin sanottu vahva tunnusluku. Osasto tarvitsee luvan ylittääkseen asiakaskustannuksen. Luvan voi antaa RMK:n johtokunta esityksen ja perustelujen jälkeen. (Rammo 2009A; RMK 2008.)

### 3 LUONNONHOITO-OSASTO – LOODUSHOITUOSAKOND

#### 3.1 Visio ja missio

##### 3.1.1 Luonnonhoito-osaston visio vuoteen 2020

Luonnonhoito-osaston alkuperäinen vironkielinen visio (Rammo 2009B): ”Oleme loonud tervikliku, mitmekülgse ja ühtse kvaliteetiga loodusväärtusi tutvustava ja metsapuhkuse võimalusi pakkuva liikumise süsteemi RMK puhkealadel, rahvusparkides ja kaitsealadel.”

Suomenkielinen visio (suom. Marge Rammo ja Jere Rauhala): ”Olemme luoneet luontoarvoja esittelevän ja virkistysmahdollisuuksia tarjoavan monipuolisen, tasalaatuisen ja yhdenmukaisen järjestelmän luonnossa liikkumiseksi RMK:n retkeilyalueilla, kansallispuistoissa ja suojelualueilla.”

Luonnonhoito-osasto on edennyt toiminnassaan vision suuntaan. Organisaation toiminnassa tapahtuneet muutokset ja niiden yhteydessä saadut lisätehtävät aiheuttavat muutostarvetta visioon tai organisaatioon.

Visio on tarkastettu ja se kuvaa hyvin tavoitetilaa ja RMK:n tahtotilaa. Visiossa painotetaan tasalaatuisuutta ja yhdenmukaisuutta kaikilla RMK:n vastuulla olevilla alueilla. Nykyinen organisaatio ja toimintatapa eivät tue vision tavoitetta. Tästä seuraa muutostarve toimintatapaan, organisaatorakenteeseen tai molempiin.

##### 3.1.2 Luonnonhoito-osaston missio

Luonnonhoito-osaston alkuperäinen vironkielinen missio (Rammo 2009B): ”Aidata oma tegevustega kaasa elanikkonna loodusteadlikkuse ning – hoidlikkuse kasvatamisele, vähendades looduse kasutamisega kaasnevid mõjusid ökosüsteemile, paranda inimeste tervist ning pakkuda rahuldust läbi igapäiõigusel tugineva looduses liikumise võimaldamise.”

Suomenkielinen missio (suom. Marge Rammo ja Jere Rauhala): ”Edistää omalla toiminnalla kansalaisten luonnontuntemusta, kestäväää käyttöä, vähentämällä luonnon

käytön vaikutuksia ekosysteemeille, parantaa ihmisten terveyttä ja tarjoaa lakiin ja jokamiehenoikeuksiin perustuvia luonnossa liikkumisen mahdollisuuksia.”

Missiossa määritellään selkeästi toiminnan sisältö. Luonnonhoito-osasto on toiminut tiukasti mission mukaisesti. Missio on myös tarkastettu muutoksen suunnittelun ja selvityksen yhteydessä ja sitä pidetään edelleen toimivana ja tulevaisuuden toimintaa ohjaavana.

Nykyinen moninkertainen organisaatio päällekkäisine toimintoineen ei edistä kestäväää käyttöä eikä vähennä vaikutuksia ekosysteemeihin. Nykyinen tilanne johtaa helposti tarpeettomaan ja ylimääräiseen liikenteeseen alueiden hoidossa ja ylläpidossa. Toimintatapa aiheuttaa todennäköisesti ylimääräistä energian käyttöä. Nykyinen toimintatapa ei siis tue missiota. Koska missio on muutoin todettu toimivaksi eikä sitä haluta muuttaa, seuraa tästä muutostarve organisaation toimintaan tai rakenteeseen tai molempiin.

### **3.2 Luonnonhoito-osaston tehtävät ja tilanne 2009**

Luonnonhoito-osaston tehtävät on määritelty ohjesäännön (pöhimäärus) 9 §:ssä ja kehityssuunnitelmassa (RMK 2008). Koko RMK:n tehtävistä ohjesäännön mukaan kuuluu luonnonhoito-osastolle seuraavat tehtävät ja toimialat (Pöhimäärus 2007):

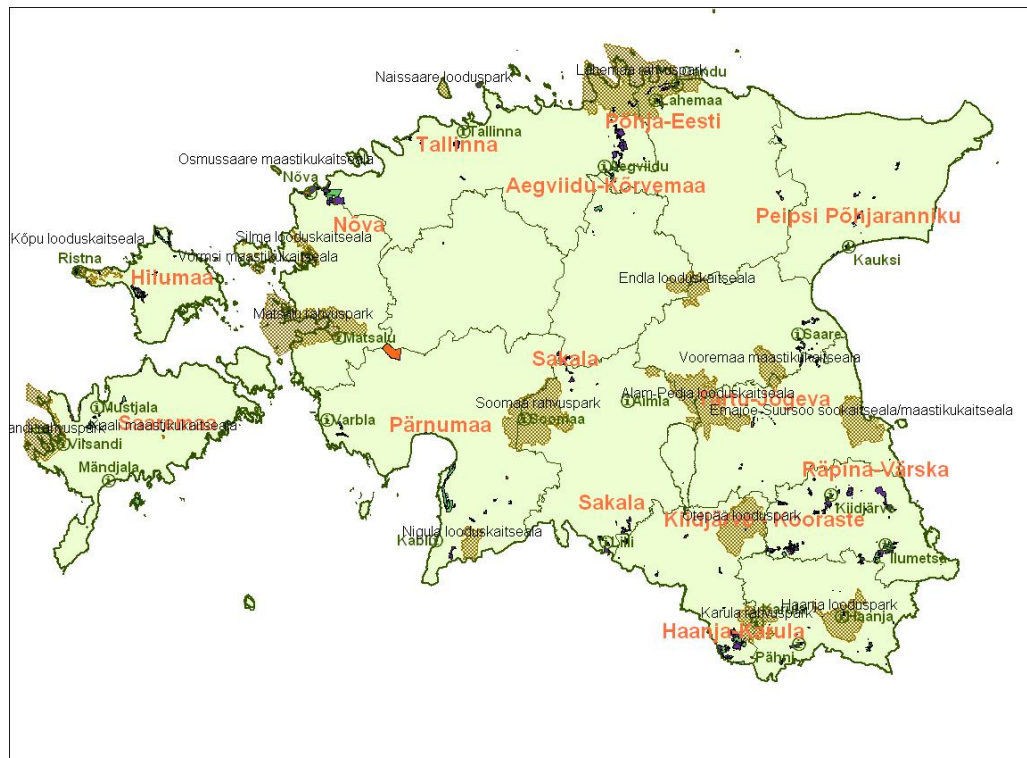
- Kohta 8, monipuolisten virkistysmahdollisuuksien luominen ja käytön ohjaaminen retkeilyalueilla
- Kohta 9, maiseman, perinnekulttuurikohteiden (usein metsätalouden perinnekulttuuri) ja suojelukohteiden suojelu ja säilyttäminen
- Kohta 10, luonnonhoitotöiden järjestäminen valtion omistamilla alueilla
- Kohta 11, suojelukohteiden yleisöpalvelujen järjestäminen
- Kohta 13, osallistaminen, kehittämishankkeiden toteuttaminen, tiedotus- ja viestintäaineistojen tuottaminen ja julkaisu
- Kohta 16, matkailupalvelut ja tarjonta
- Kohta 18, muu toiminta, joka määrätään tai annetaan RMK:n tehtäväksi laissa tai asetuksessa

Suomenkielisen terminologian mukaan tehtävät tarkoittavat luonnonvirkistyskäytön kokonaisuutta sekä suojelu- että retkeilyalueilla. Tehtävät muodostuvat luonnonhoito-osastolla tällä hetkellä suunnittelun, rakentamisen, alueiden ylläpidon, luontopastuksen, asiakaspalvelujen ja kävijäseurantojen prosesseista (Rammo 2009C).

### 3.2.1 Retkeilyalueet

RMK:n hoidossa on yhteensä 13 retkeilyaluetta eri puolilla Viroa (kuva 9). Alueet muodostavat koko maan kattavan alueverkoston. Nämä alueet ovat: Haanja-Karula, Sakala, Kiidjärve-Kooraste, Tartu-Jõgeva, Pärnumaa, Saaremaa (Saarenmaa), Hiiumaa (Hiidenmaa), Nõva, Tallinna, Aegviidu-Kõrvemaa, Põhja-Eesti (Pohjois-Eesti) ja Peipsi Põhjaranniku (Peipsijärven pohjoisrannikko). (RMK 2009C.)

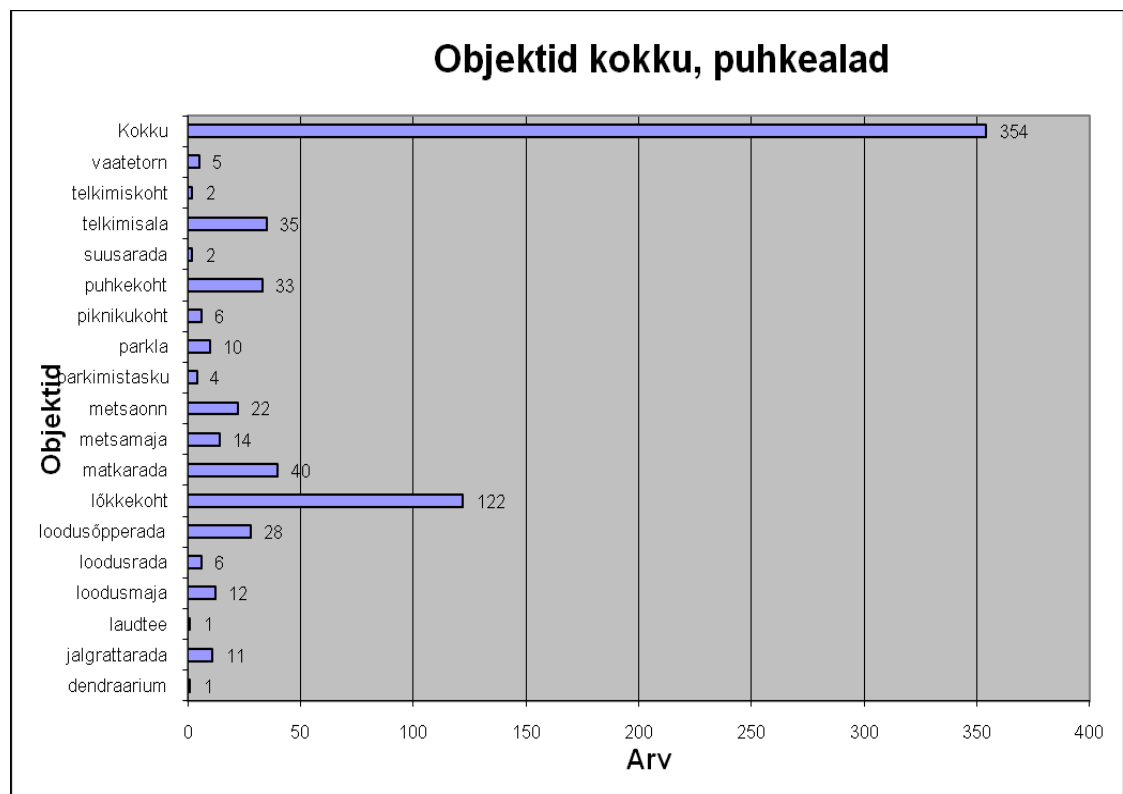
Retkeilyalue on maantieteellisen rajan muodostama kokonaisuus, johon sisältyy tai voi sisältyä useita – jopa useita kymmeniä – eri metsäalueita. Retkeilyalueen perustoiminnan muodostavat retkeilyä ja ulkoilua sekä matkailua varten rakennetut polkuverkostot kaikkine palveluvarusteineen (nuotiopaikat, telttailupaikat, pysäköintipaikat, opastaulut).



**KUVA 1. Retkeilyalueet ja niiden sijainti Virossa. (RMK 2009C; RMK 2009D).**

Retkeilyalueiden tehtävät muodostuvat alueiden käytännön huolto- ja ylläpitotehtävistä. Tämä kokonaisuus on jaettu eli luokiteltu kohteisiin (objektid). Kohteet ovat nuotiopaikkoja, erilaisia reittejä (polku-, polkupyörä-, hiihtoreittejä sekä erilaisia luontopolkuja), polttopuuvarastoja, näköalatorneja ja – tasanteita, pysäköintipaikkoja ja – alueita, metsämajoja sekä kämppejä ja muita rakennelmia ja rakennuksia. (Rammo 2009D.)

Ylläpito- ja huoltotehtäviin sisältyvät edellä lueteltujen kohteiden korjaus-, siivous- ja kunnostustyöt, polttopuu- ja jätehuolto sekä kohteiden uudisrakentaminen ja mahdollinen purkaminen (Rammo 2009D).



**KUVIO 1. Kaikkien retkeilyalueiden rakenteet rakenneluokittain. (RMK 2009C.)**

Työmäärä kuvataan organisaatiossa sekä kohteiden lukumäärällä että asiakaskäynneillä maastossa. Alueittaisia eroja on molemmilla mittareilla. Eroavaisuuksien syyt ovat osin organisaation historiassa ja osin alueiden erilaisessa suosiossa sekä Viron valtion omistamien alueiden sijainnissa. Osa retkeilyalueista on



vanhoja ja kansallisesti tunnettuja ja suosittuja vierailukohteita, osa uusia tai uudempia. (Rammo 2009D). Valtion metsien omistukseen puolestaan on omat syynsä, joita ovat mm. Viron sota-aikaiset (sodan 1918 – 1920) tapahtumat saksalaisten maaomaisuuden kansallistamisesta ja maareformin toteutuminen ja eteneminen (Rammo 2010). Retkeilyaluekohtaiset tiedot kohteiden lukumääristä ovat liitteessä 2.

Retkeilyalueilla on hoidettavien kohteita (objektid) erisuuruisia määriä. Selkeästi eniten hoidettavia maastokohteita on Räpina-Värskan retkeilyalueella. Kaikkein vähinten niitä on Tallinnan ympäristön retkeilyalueella. Saarenmaalla kohteita on myös selkeästi vähemmän kuin muualla. Muilla retkeilyalueilla kohteiden määrä on karkeasti samansuuruinen.

Asiakaskäynnit tarkoittavat käyntikertoja alueella vuodessa. Yksi kävijä voi vierailla alueella useamman kuin yhden kerran eli kokonaiskäyntimäärät eivät kerro montako yksittäistä kävijää alueella vierailee vuodessa.

#### **TAULUKKO 2. Maastokäynnit retkeilyalueilla 2009 (RMK 2009D).**

| Retkeilyalue        | Käyntiä vuodessa,<br>arvio 2009 | Käyntiä vuodessa,<br>toteutunut 2009<br>(24.11.2009) |
|---------------------|---------------------------------|--|
| Aegviidu-Kõrvenaa   | 40 000                          | 53 827   |
| Haanja-Karula       | 13 500                          | 29 930   |
| Hiiumaa             | 28 000                          | 18 773   |
| Kiidjärve-Kooraste  | 41 500                          | 50 980   |
| Nõva                | 76 500                          | 90 990   |
| Peipsi Põhjaranniku | 46 500                          | 59 282   |
| Põhja-Eesti         | 99 500                          | 75 250   |
| Pärnumaa            | 91 500                          | 159 976  |
| Räpina-Värsk        | 26 500                          | 25 299   |
| Saaremaa            | 48 000                          | 39 272   |
| Sakala              | 22 000                          | 16 445   |
| Tallinna Ümbruse    | 174 000                         | 308 192  |
| Tartu-Jõgeva        | 23 000                          | 28 753   |
| Yhteensä            | 730 500                         | 956 969  |

Vilkkaimmat alueet ovat Tallinnan ympäristön, Pohjois-Eestin ja Pärnunmaan retkeilyalueet. Tallinna ja Pärnu ovat yleisesti tunnettuja matkailukohteita niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Pohjois-Eestin vahvuus on todennäköisesti sen etäisyys Tallinnasta sekä Viron tunnetuimman kansallispuiston eli Lahemaan kansallispuiston läheisyys. Toiseksi vilkkaimpia alueita ovat Nõvan ja Saarenmaan retkeilyalueet. Saarenmaa on erittäin suosittu lomakohde hiekkarantoineen ja kuuluisine kulttuurinähtävyyksineen, joita ovat mm. Piispanlinna Kuressaarella ja Kaalin meteorikraatteri. Nõvan alue on suomalaisille tuntemattomampaa seutua. Seudulla on paljon hiekkarantoja ja karuja rantametsiä, joiden ääreen virolaiset mielellään menevät viettämään aikaansa. Muut alueet ovat suurin piirtein yhtä suosittuja (RMK 2009D; Rammo 2009D).

Kävijälaskenta perustuu Kävijäseuranta luontoalueilla – Pohjoismaiden ja Baltian maiden kokemuksiin perustuva opas-kirjaan (Kajala ym. 2009.). Laskentatulokset ovat vertailukelpoisia ja menetelmät ovat käytössä kaikilla retkeilyalueilla.

### **3.2.2 Asiakaspalvelut**

Luonnonhoito-osaston asiakaspalvelut muodostuvat asiakaspalvelupisteistä (teabepunkt), luontokeskuksista (looduskeskus) ja internet-palveluista. Asiakaspalvelut sisältävät näyttelyitä, henkilökohtaista neuvontaa ja opastusta, myyntitoimintaa sekä näiden toimintojen ylläpitoa ja kehittämistä (Rammo 2009C; Asiakaspalvelut 2009).

#### **3.2.2.1 Asiakaspalvelupisteet**

Asiakaspalvelupiste on pienehkö rakennus tai tila, jossa on yleensä asiakaspalveluhenkilökuntaa osan aikaa vuodesta, 15.5. – 15.9. välisen ajan. Pisteessä on pieni näyttely ja siellä neuvotaan ja opastetaan asiakkaita sekä myydään alueiden ja RMK:n myyntituotteita. Asiakaspalvelupisteitä on tällä hetkellä yhteensä 23 kappaletta (Rammo 2009C; Asiakaspalvelut 2009).

### 3.2.2.2 Luontokeskukset

Luontokeskukset eroavat asiakaspalvelupisteistä aukioloaikojen ja henkilökunnan määrän suhteen sekä näyttely-, opastus- ja neuvontatoiminnan laajuuden suhteen. Luontokeskuksessa on oma luontokeskuksen johtaja (looduskeskus juhataja) ja yleensä yhdestä kahteen asiakasneuvojaa. Keskuksissa on laajempi näyttely ja usein audiovisuaaliset laitteet, auditorio ja laajempi valikoima myyntituotteita kuin asiakaspalvelupisteissä. Keskuksset ovat auki ympärivuoden. Talvikauden aukioloajat ovat lyhyemmät kuin kesäkauden (Rammo 2009C; Asiakaspalvelut 2009).



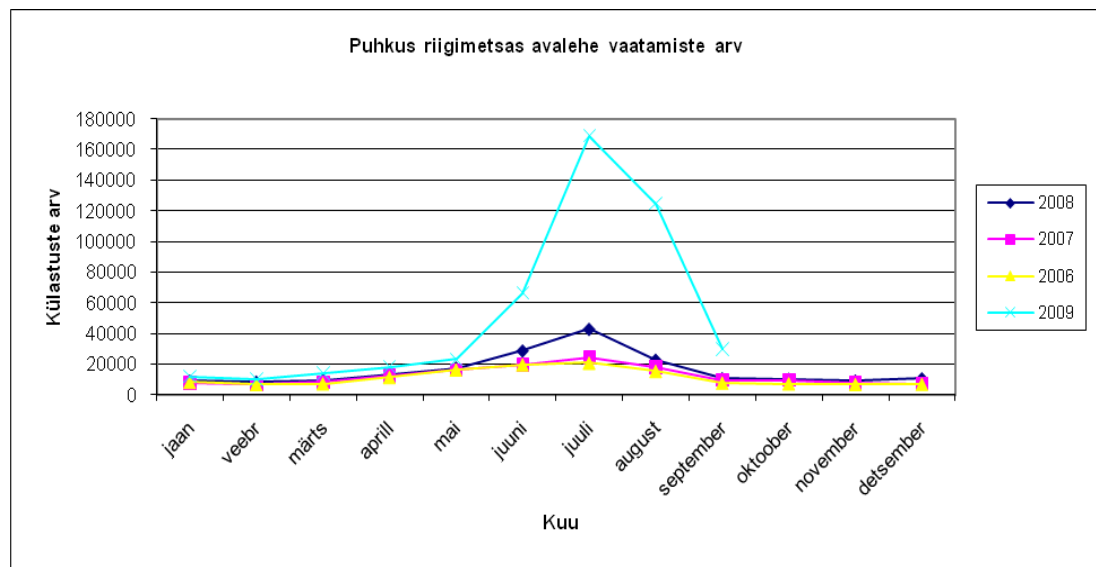
**KUVA 2.** RMK:n luontokeskukset ja asiakaspalvelupisteet (Asiakaspalvelut 2009).

### 3.2.2.3 Internet-palvelut

Internetin merkitys on kasvanut myös Virossa viime vuosina. Internet-liittymien määrä on kasvanut koko ajan. Internet-sivut on rakennettu toiminnallisuuden ja alueen mukaan. Retkeilypalveluiden tietoja voi etsiä alueen nimen, alueen laadun (retkeilyalue, kansallispuisto, suojelualue jne.) tai harrastuksen pohjalta. Koko RMK:n toiminta on esitelty ja kerrottu sivuilla retkeilyn, metsätalouden, puutavaran myynnin,

taimi- ja siementuotannon ja myynnin, metsästyksen, perinnekulttuurin ja metsäkoulun jaotuksella. Metsäkoulu (Metsakool 2009) sisältää mm. lasten omat sivut, sienestys- ja marjastusohjeita ja – neuvoja, erilaisia kilpailuja valokuvauksesta tietokilpailuihin (RMK 2009D).

Internet-sivut on uudistettu kesäkuussa 2009. Vanhan järjestelmän käyttökerrat ja luvut eivät ole vertailukelpoisia uusien sivujen kanssa, koska sisältöä on muutettu ja kehitetty huomattavan paljon. Trendi (kuvio 2) kuitenkin kertoo, että palvelua käytetään aina vain enemmän ja sen merkitys kasvaa tulevaisuudessa (RMK Google Analytics 2009). Aluekohtaiset www-vierailut on kuvattu liitteessä 10.



**KUVIO 2. Luonnossa liikkumisen web-sivujen kokonaiskäyttö 2006 - 2009. (RMK Google Analytics 2009).**

### 3.2.3 Luonnonsuojelualueet

Luonnonsuojelualueiden maastopalveluiden vastuu siirtyi RMK:lle 1.2.2009. Luonnonsuojelualueita ovat kansallispuistot (rahvuspark), luonnonpuistot (looduspark) sekä muut suojelualueet (maastikukaitseala, kaitseala). Virossa on vain kolme luonnonpuistoksi kutsuttua aluetta: Otepää, Naissaare ja Haanja. Muiden suojelualueiden ja luonnonpuistojen rauhoitussäännöt ovat käytännössä samanlaiset. Aiemmin kansallispuistot olivat itsenäisiä, parin vuoden ajan ne olivat osa Viron

luonnonsuojeluvirastoa (ent. LKK) ja nyt vastuu niistä on jaettu 1.1.2009 perustetun Ympäristönsuojeluviraston (Keskonnaameti) ja RMK:n kesken (Keskonnaamet 2009; RMK 2009A; RMK 2009B; Rammo 2009C). Ympäristönsuojeluviraston organisaatio ja aluejako on esitetty liitteessä 3.

### 3.2.3.1 Kansallispuistot

Virossa on viisi kansallispuistoa (Rahvusparkid 2009):

1. Vilsandin kansallispuisto Saarenmaalla
2. Matsalun kansallispuisto Länsi-Viron rannikolla
3. Soomaan kansallispuisto Etelä-Virossa
4. Karulan kansallispuisto Kaakkois-Virossa
5. Lahemaan kansallispuisto Pohjois-Viron rannikolla



**KUVA 3. Viron kansallispuistot (Rahvusparkid 2009).**

RMK:n luonnonhoito-osaston toiminta kansallispuistoissa on samanlaista kuin retkeilyalueilla. Osasto vastaa samoista tehtävistä ja toiminnoista kuin retkeilyalueidenkin osalla (Rammo 2009C; Rammo 2009D).

### 3.2.3.2 Muut luonnonsuojelualueet

Muihin luonnonsuojelualueisiin sisältyvät erityiset suojelualueet, joiden suomenkieliset vastineet ovat maastonsuojelualue (maastikukaitseala) ja suojelualue (kaitseala). Suuria tai merkittäviä suojelualueita on yhteensä 12 kappaletta. Muita alueita on satoja eri puolilla Viroa. Toiminta keskittyy näihin suuriin ja merkittäviin suojelukohteisiin (Kaitsealad 2009).

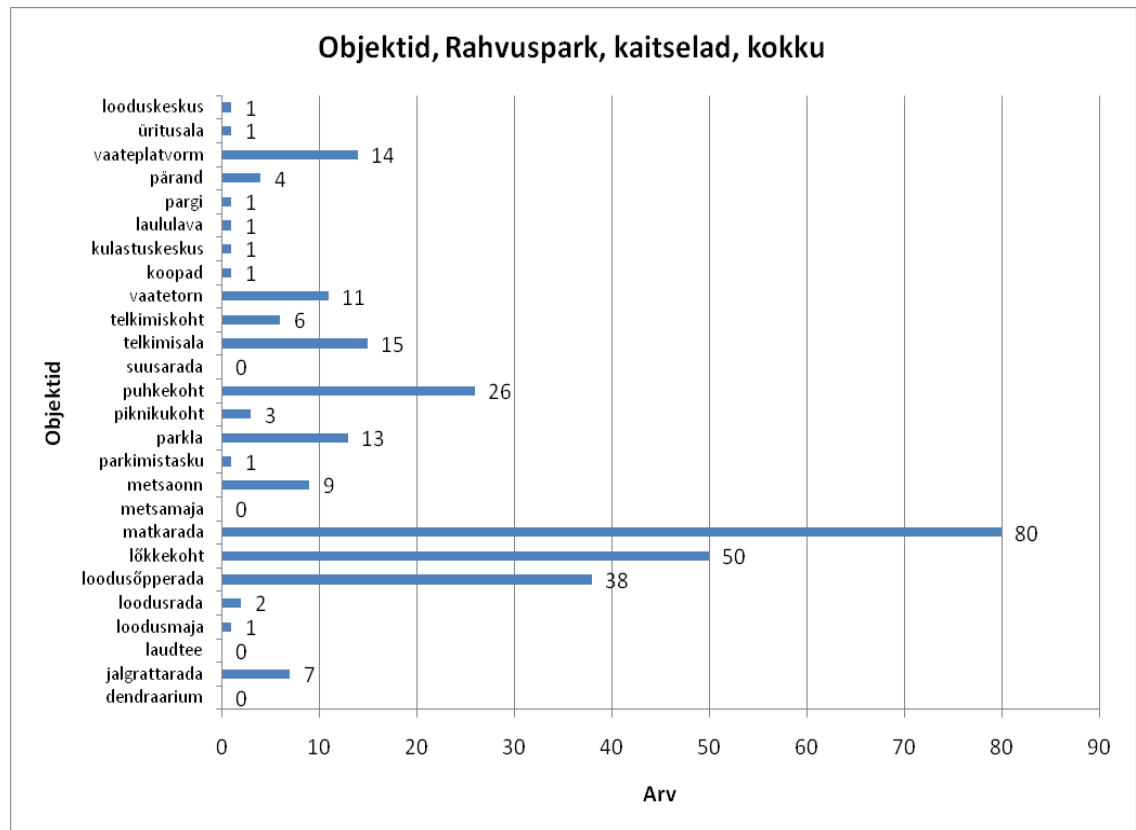


**KUVA 4. Muut suojelualueet Virossa (Kaitsealad 2009).**

### 3.2.3.3 Suojelualueiden kohteet ja yleisökäyttö

Retkeilyrakenteita (objektid) on suojelualueilla kaikkiaan 286 kappaletta eli noin 20 % vähemmän kuin retkeilyalueilla yhteensä. Rakenteet on luokiteltu ja nimetty samoin kuin retkeilyalueillakin (liite 2). Suojelualueiden ylläpito- ja hoitotyöt siirtyivät kokonaisuudessaan RMK:n vastuulle 1.2.2009. Alueiden virkistyskäytön rakentaminen ja ylläpidon periaatteet sekä luokitukset ovat olleet erilaiset kuin RMK:ssa. Tästä seuraa, että rakenteet eivät ole välttämättä samanlaisia keskenään

vaikka niillä olisikin sama nimi. Myös paikkatietojärjestelmien käytössä on ollut aiemmin eroja. Luonnonsuojelualueiden kohteiden paikkatieto ei ole yhtä luotettavaa kuin retkeilyalueiden tieto. Ero vaikuttaa fyysisen sijaintitiedon luotettavuuteen ja esimerkiksi erilaisten reittien pituuksien laskemistarkkuuteen paikkatietojärjestelmissä. Aluekohtaiset tiedot kohteista ovat liitteessä 4. (RMK 2009C.)



**KUVIO 3. Suojelualueiden kohteet yhteensä (RMK 2009C).**

Maastokäyntien laskenta ei ole vertailukelpoinen retkeilyalueisiin verrattuna, koska alueilla ei yleisesti ottaen ole ollut käytössä standardoituja laskentajärjestelmiä eikä elektronisia laskureita. Tämä johtuu aiemmasta historiasta. Luvut on saatu alueilla työskentelevältä henkilökunnalta ja luvut ovat paras käytettävissä oleva arvio alueiden käytöstä. Lukujen luotettavuus on näin ollen epävarma. Ne kuvaavat kuitenkin alueiden todennäköistä käyttöä suhteessa toisiinsa (RMK 2009E).

**TAULUKKO 3. Maastokäynnit erityisillä suojelualueilla 2009 (RMK 2009E).**

| Suojelualue    | Käyntiä vuodessa,<br>arvio 2009 | Käyntiä vuodessa,<br>toetutunut 2009 |
|----------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| Oru Park       | 100 000                         | -                                    |
| Emajõe-Suursoo | 6 000                           | -                                    |
| Nigula         | 4 000                           | -                                    |
| Haanja         | 20 000                          | -                                    |
| Endla          | 7 000                           | -                                    |
| Alam-Pedja     | 5 000                           | -                                    |
| Naissaare      | 10 000                          | -                                    |
| Vooremaa       | 5 340                           | -                                    |
| Yhteensä       | 157 340                         | -                                    |

**TAULUKKO 4. Maastokäynnit kansallispuistoissa 2009 (RMK 2009E).**

| Kansallispuisto | Käyntiä vuodessa,<br>arvio 2009 | Käyntiä vuodessa,<br>toetutunut 2009 |
|-----------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| Soomaa          | 50 000                          | -                                    |
| Matsalu         | 20 000                          | -                                    |
| Karula          | 20 000                          | -                                    |
| Vilsandi        | 10 000                          | -                                    |
| Lahemaa         | 50 000                          | -                                    |
| Yhteensä        | 150 000                         | -                                    |

### 3.2.3.4 Elistveren eläinpuisto

1.6.2008 RMK ja Eestin Metsäyhdistys (Eesti Metsaselts) sopivat Elistveren eläinpuiston siirtämisestä RMK:n hallintaan. Puisto siirtyi tässä yhteydessä luonnonhoito-osaston vastuulle (Eesti Metsaselts 2009; Elistvere Loomapark 2009).

Elistveren eläinpuisto on alun perin perustettu mm. orvoksi jääneiden eläinten poikasten ja pentujen hoitotarhaksi sekä loukkaantuneiden eläinten hoitopaikaksi. Puistossa voi nähdä pääasiassa virolaisittain kotoperäisiä eläimiä. Tarhoissa on mm. hirviä, metsäkauriita, villisikoja, saksanhirviä, ilveksiä ja karhuja. Muita muualta



tuotuja tai lahjoituksena saatuja eläimiä ovat mm. visentti ja poro (Elistvere Loomapark 2009).

Eläinpuisto on perustettu vuonna 1997 ja sen alkuperäinen haltija oli Eestin Metsäyhdistys. Puisto sijaitsee noin 30 kilometriä Tartosta koilliseen. Se on avoinna ympäri vuoden. Puistossa kävi kesäsesongin 2009 aikana 45 000 asiakasta. Kohde on yksi Viron suosituimpia matkailunähtävyyksiä. Käyntimäärät perustuvat tietoon myydyistä pääsylipuista (RMK 2009E).

Eläinpuiston henkilökunnan tehtäviin kuuluvat eläintenhoito, tarhojen ja aitausten sekä eläintalojen ylläpito ja huolto, asiakaspalvelu ja myyntityö. Puisto työllistää tällä hetkellä kuusi henkilöä (Rammo 2009C).

### **3.2.4 Perinnekulttuuri**

Perinnetiedon keruu ja perinnekulttuurin säilyttäminen on RMK:n luonnonhoito-osaston tehtävä. Tässä yhteydessä perinnekulttuurilla tarkoitetaan ennen kaikkea metsätalouden perinteen säilyttämistä eri muodoissaan. Se tarkoittaa mm. metsätilojen, metsänvartijatilojen ja rakennusryhmien säilyttämistä ja tilojen elämään liittyvien asioiden säilyttämistä. Tällaisia ovat esimerkiksi kiviaitojen, niittyjen, metsäpeltojen, pyyntikuoppien säilyttäminen (Pärandkulttuur 2009; Rammo 2009C).

Tietoa kerätään aktiivisesti maakunta kerrallaan. Tietoa on kerätty Euroopan Unionin osittain rahoittamien Interreg III ja IV projektien avulla. Projektissa tietoa on kerätty myös yksityisessä omistuksessa olevilta alueilta. Vuonna 2009 tieto on kerätty Harju-, Järva-, Lääne- ja Raplammaa maakuntien alueelta. Kohteita on löytynyt tässä vaiheessa noin 6300 kappaletta. Seuraavana vuorossa ovat Ida- ja Lääne-Virumaa, Pärnu sekä Saare- ja Hiiumaa. RMK:n perinnekulttuurityötä varten osastossa on yksi päätoiminen perinnekulttuuri asiantuntija (Rammo 2009C; Pärandkulttuur 2009).

Tiedot tallennetaan XGIS-tietokantaan. Tietokantaa ylläpitää Viron maanmittauslaitos (Maa-Amet). Tietoja voi tallennuksen jälkeen etsiä kuka vain asiasta kiinnostunut. (Maa-Amet 2009).



**KUVA 5. XGIS- tietokantaan tallennetaan perinnekulttuuritiedot koordinaattimuodossa (Maa-Amet 2009).**

### 3.2.5 Luonto-opetus

Luonto-opetus ja luonto-opetusohjelmien lukumäärätavoitteet on asetettu kehityssuunnitelmassa. Luonto-opetus ja – opastus katsotaan RMK:ssa erittäin tärkeäksi toiminnaksi. Toiminnalla tavoitetaan asiakkaat henkilökohtaisesti ja sen vaikuttavuutta arvostetaan paljon (Rammo 2009C; RMK 2008).

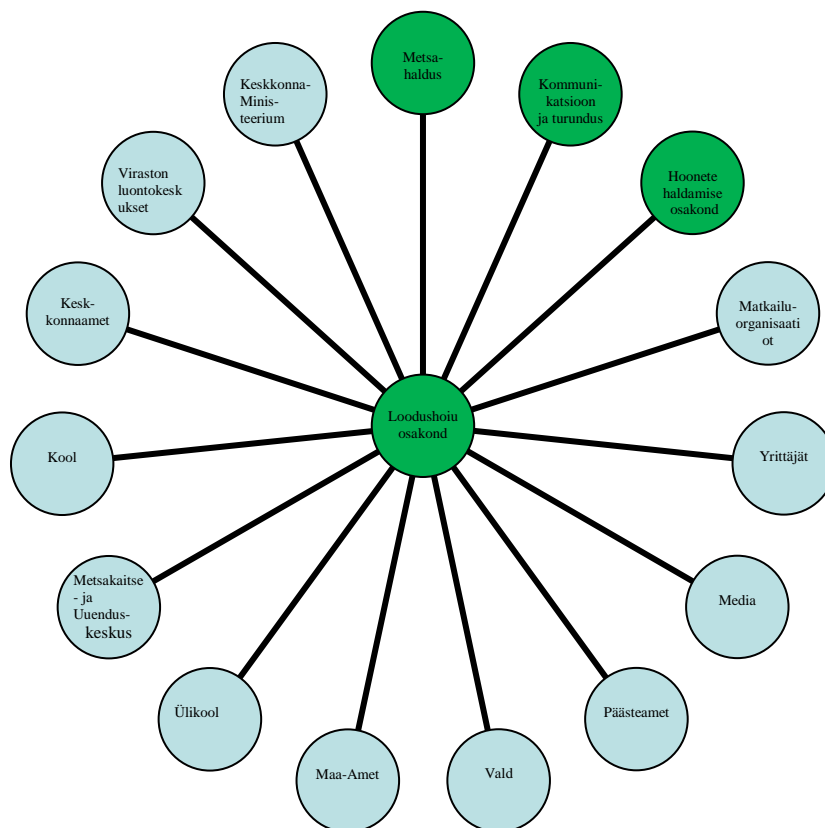
Luonto-opetusohjelmat suunnittelee luonto-opetuksen pääspesialisti (peaspesialist) yhdessä luontokeskusten ja palvelupisteiden asiakaspalveluhenkilökunnan kanssa. Ohjelmia on useita kymmeniä. Esimerkkeinä mainittakoon mm. Kablin luontokeskuksen ohjelmat ”Olen metsasöber” – Olen metsänystävä sekä ”Lähme metsa seenele ja marjule” – Mennään metsään sienestämään ja marjastamaan. Vuoden 2009 aikana niitä tulisi olla kehityssuunnitelman mukaan 85. Asiakkaita näissä ohjelmissa pitäisi vieraila yhteensä 25 000 vuoden 2009 aikana. Toteutunut asiakasmäärä oli lokakuun 2009 alussa 23 463 asiakasta. Koska vuotta 2009 oli seurantahetkellä jäljellä vielä kaksi ja puoli kuukautta, tavoitteeseen todennäköisesti päästään (RMK 2008; RMK 2009E).



laaditaan mm. metsäpalojen torjuntasuunnitelmia, yliopistojen (Ülikool) kanssa tehdään kävijä- ja asiakastutkimuksia, metsäsuojelu- ja käyttöasioita selvitetään Metsakaitse ja Uuenduskeskuksen kanssa. Kuntien (Vald) kanssa yhteistyö on mm. rakentamiseen liittyvää lupatoimintaa ja matkailua. Matkailuorganisaatioiden kanssa edistetään ja markkinoidaan matkailukohteita (Rammo 2009C).

Sisäisistä osastoista tärkeimpiä ovat (Rammo 2009C; RMK 2009A; RMK 2009B):

1. Viestintäosasto (Kommunikatsioon ja turustus osakond), jonka kanssa hoidetaan sekä omat kampanjat että pidetään yhteyttä koko mediakenttään.
2. Metsähallinto (Metsahaldus osakond), jonka kanssa päätetään yhdessä alueiden käytöstä ja mahdollisista toiminnan laajentamisesta RMK:n hallitsemilla alueilla.
3. Kiinteistöosasto (Hoonete haldamise osakond), jonka kanssa hoidetaan kiinteistön korjaus- ja kunnostustoimintaa sekä huoltotehtäviä.



**KUVIO 5. Luonnonhoito-osaston yhteistyöverkoston pääasialliset yhteistyökumppanit ja RMK:n organisaation osat. RMK:n osastot on esitetty kuvassa vihreällä (RMK 2009B; Rammo 2009C).**

### 3.3 Muutokset 2007 – 2009

Tällaisista muutoksista tai lähinnä sen johtamisesta ovat mm. Stenwall ja Virtanen (2007, 25) sekä Juuti ja Virtanen (2009, 16) todenneet, että muutos voidaan jakaa neljään eri vaihtoehtoon: nopea/suppea, nopea/laaja-alainen, hidas/suppea tai hidas/laaja-alainen. Näkökulmasta riippuen kyseessä on joko laaja-alainen tai suppea mutta nopea muutos. Laajuus riippuu siitä tarkastellaanko osastoa omana organisaationa vai RMK:n osana. Osaston itsenäiset ja omat tehtävät huomioiden kyseessä on enemmän laaja-alainen muutos.

RMK:n tilannetta voi myös hyvin verrata Suomen julkisen sektorin muutoksiin ja niiden syihin ja seurauksiin (Juuti & Virtanen 2009, 20). Hallintoa on uudistettu ja uudistetaan edelleen usean vuoden suunnitelman mukaan. Edelleen Juuti ja Virtanen (2009, 32) korostavat kaiken ihmistoiminnan historian merkitystä. Se tarkoittaa RMK:n tapauksessa sitä, että organisaation kymmenvuotisen historian ja nopeiden muutosten taustat ja sisältö on tutkittava, jotta voidaan ymmärtää esimerkiksi eri muutosvaiheissa organisaatioon siirtyneiden ihmisten taustoja lähinnä organisaatiokulttuurisista näkökulmista (Juuti ja Virtanen 2009, 40).

Lämsä ja Hautala (2005) kuvaavat muutostyypit samaa tapaan kuin Stenwall ja Virtanen (2007). Lämsä ja Hautala (2005, 186) erottavat muutoksen seuraaviin vaiheisiin: muutostarve, muutosidean hahmottaminen ja lähtötilanteen kartoittaminen, muutospäätös ja muutoksen suunnittelu, muutoksen toteuttaminen ja muutoksen seuranta.

Muutoksista on seurannut moninkertainen sisäinen hallinto mm. budjettivastuun ja esimiestehtävien osalta sekä samalla osastonjohtamisen näkökulmasta kestävätilanne. Yksi johtaja ei voi kovin kauaa johtaa suoraan 80 henkilöä, jotka työskentelevät asiakaspalvelusta, verkkosivutuotannosta aina retkeily- ja luonnonsuojelualueiden käytännön huoltotehtäviin ja valvontaan.

#### 3.3.1 Luonnonhoito-osasto 2007

Vuoden 2007 lopussa osastolla työskenteli 35 henkilöä. Tehtäviin kuuluivat tuolloin RMK:n hallinnassa olevien alueiden – metsätalousalueet ja retkeilyalueet –

retkeilypalvelut, matkailupalvelut ja niiden markkinointi. Osasto oli ollut tuon hetken kokoonpanossa melkein koko ajan RMK:n perustamisesta, vuodesta 1999, asti. Toiminta oli vakiintunutta, työjako oli muodostunut selkeäksi, johtamissuhteet olivat selkeät ja vastuualue koko RMK:n sisällä selvä (Rammo 2009B).

### **3.3.2 Elistveren eläinpuisto 2008**

Kesäkuun alussa 2008 RMK ja Viron Metsäyhdistys (Eesti Metsaselts) sopivat Elistveren eläinpuiston siirtämisestä RMK:n vastuulle metsäyhdistyksestä. Eläinpuisto liitettiin luonnonhoito-osastoon oman yksikkönään, koska sen toimiala oli muuta toimintaa kuin RMK:n päätoiminta eli metsätalous ja koska puisto oli erityisen merkittävä matkailukohde Virossa ja sillä oli huomattavan suuri asiakasmäärä. Se sopi näin ollen hyvin luonnonhoito-osaston toimialaan. Eläinpuiston toiminta oli alkanut orvoksi jääneiden eläinten poikasten ja pentujen sekä lintujen hoitopaikkana sekä esimerkiksi liikenteessä loukkaantuneiden eläinten hoitolana. Puistossa oli tuolloin seitsemän työntekijää ja puiston asiakasmäärä oli noin 60 000 vuodessa. Luonnonhoito-osaston henkilökunta kasvoi 35 henkilöstä 42 henkilöön (Eesti Metsaselts 2009; Rammo 2009C).

### **3.3.3 Metsänhoito-osaston organisaatiomuutos 2008**

Heinäkuussa 2008 RMK uudisti metsänhoito-osaston (metsamajanduse osakond) organisaation. Muutos oli RMK:n sisäinen. Tässä yhteydessä metsänhoito-osaston henkilökunta väheni ja henkilöstölle etsittiin töitä organisaation muista toimialoista. Luonnonhoito-osaston merkitys ja työmäärät olivat vuosien mittaan kasvaneet ja tässä yhteydessä päätettiin kasvattaa osaston henkilöstöä eli antaa lisäresursseja luonnonhoito-osaston käyttöön. Luonnonhoito-osastoon siirrettiin yhteensä 15 työntekijää lisää. Henkilöt sijoitettiin retkeilyalueiden maakunnallisiin tiimeihin. Osaston henkilökunta kasvoi 42 henkilöstä 57 henkilöön (Rammo 2009B).

Sisäinen muutos tapahtui vain kuukausi Elistveren eläinpuiston muutoksen jälkeen. Kuukauden aikana osasto oli kasvanut siis 35 henkilön vakiintuneesta osastosta 57 henkilön uudeksi kokonaisuudeksi (Rammo 2009B).

### 3.3.4 Luonnonsuojeluviraston lakkauttaminen 2009

Edellisten muutosten aikaan oli tiedossa, että aikaisemmin Viron luonnonsuojelualueita hallinnut ja niistä vastannut luonnonsuojeluvirasto (LKK) oli uudistettavana. LKK:n muutos Ympäristövirastoksi tehtiin luonnonsuojelulain muutoksella. (Looduskaitseaseadus 410/2008, § 33). LKK oli toiminut kesällä 2008 noin puolitoista vuotta. Ennen LKK:n perustamista erilliset luonnonsuojelualueet ja kansallispuistot olivat olleet itsenäisiä ja niillä oli omat hallintonsa, budjettinsa ja johtonsa. Pienemmät suojelualueet ja – kohteet olivat läänien ympäristövirastojen hoidossa. Läänit ja RMK tuottivat yhteistyössä pienten suojelukohteiden virkistyspalvelut. LKK:n perustamisen jälkeen suojelualueet ja kansallispuistot olivat suoraan luonnonsuojeluviraston alaisia ja johdossa. (Rammo 2009D). LKK oli lakkautettaessakin vielä muutostilanteessa, koska sen historiaa kesti vain pari vuotta.

LKK:n lakkautuksen yhteydessä Viroon perustettiin uusi ympäristönsuojeluvirasto (Keskonnaamet) (Looduskaitseaseadus 410/2008, § 33). Tässä yhteydessä osa LKK:n työntekijöistä siirtyi uuden viraston palvelukseen. Kun ympäristönsuojeluvirasto perustettiin, annettiin sille osa luonnonsuojelualueiden hoitotehtävistä. Viraston tehtävänä on valvoa luonnonsuojelua, osallistua ympäristökasvatukseen ja luonto-opetukseen sekä teettää luonnonsuojelualueiden luonnonhoitotöitä (Looduskaitseaseadus 410/2008).

Osa LKK:n työntekijöistä palkattiin RMK:hon järjestämään luonnonsuojelualueiden ja kansallispuistojen ylläpito- ja hoitotöitä, vastaamaan asiakaspalvelusta ja töiden suunnittelusta ja johtamisesta. RMK:n palvelukseen siirtyi 17 henkilöä entisen LKK:n palveluksesta tehtävineen. Kansallinen päätös muutoksesta oli lopulta erittäin nopea eikä RMK:ssa ollut mahdollisuutta erityisesti suunnitella toimintojen siirtämistä. Tästä seurasi, että siirtynyt henkilökunta jatkoi entisiä tehtäviään RMK:n ja luonnonhoito-osaston sisällä, koska toimiala on käytännössä samanlainen kuin osaston aikaisempikin toimiala. Nyt osasto kasvoi 57 henkilön osastosta 74 henkilön muodostamaksi yksiköksi (Rammo 2009C).

### 3.3.5 Omat toimet toukokuussa 2009

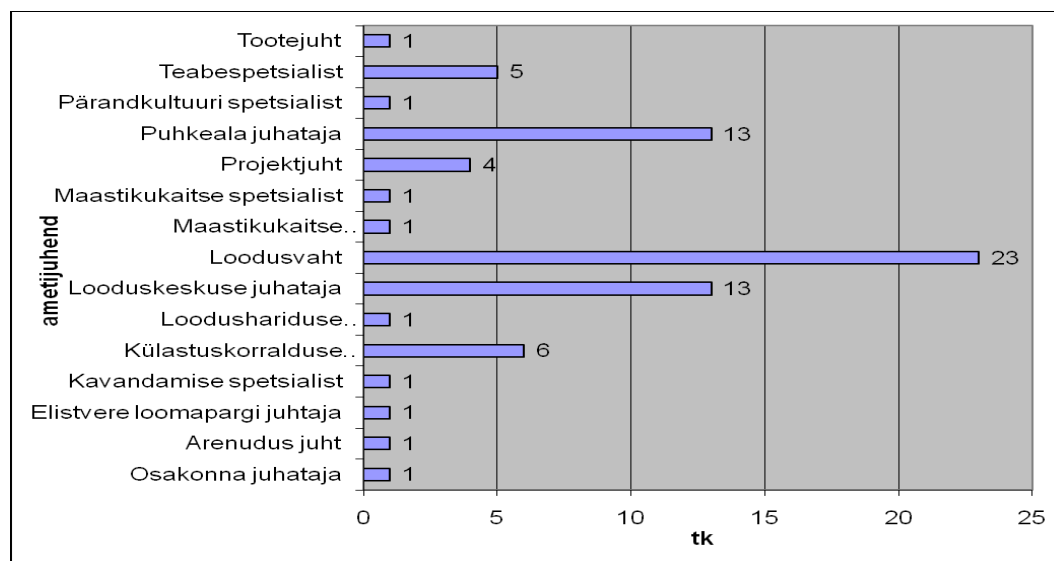
Toukokuussa 2009 osasto palkkasi luonto-opetukseen ja asiakaspalveluun kuusi henkilöä. Henkilöitä sijoitettiin mm. maakuntien asiakaspalveluun. Osaston koko kasvoi 74 henkilöstä 80 henkilöön. Tässä vaiheessa osasto oli saavuttanut nykyisen laajuuden (Rammo 2009C).

Osastossa on henkilökuntaa viidestä eri lähteestä: omasta vanhasta henkilökunnasta, Elistveren eläinpuistosta, RMK:n metsähoito-osastosta, entisestä Viron luonnonsuojeluvirastosta ja ulkopuolelta itse rekrytoitua henkilökuntaa. Tämä tapahtui puolentoista vuoden aikana (Rammo 2009C; Elistvere Loomapark 2009; Looduskaitseaseadus 410/2008).

### 3.4 Luonnonhoito-osaston rakenne 2009

#### 3.4.1 Henkilökunnan määrä ja sijainti

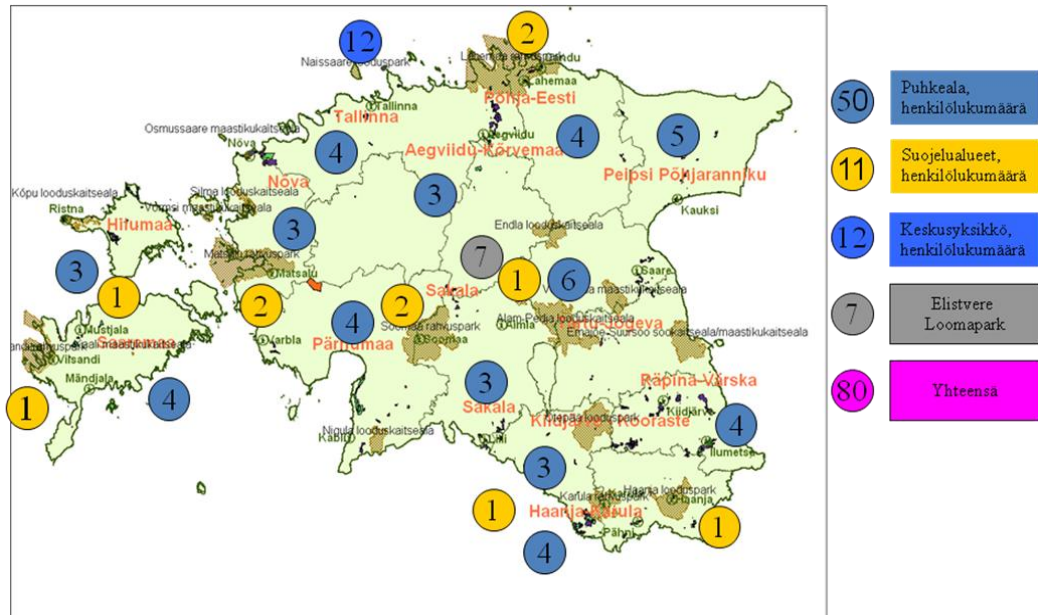
Osastossa on käytössä ainakin 15 eri tehtävänimikettä eli henkilöstöryhmää. Suurimmat henkilöstöryhmät ovat retkeilyalueen johtajat (13), luonnonvartijat (23) sekä luontokeskuksen johtajat (13).



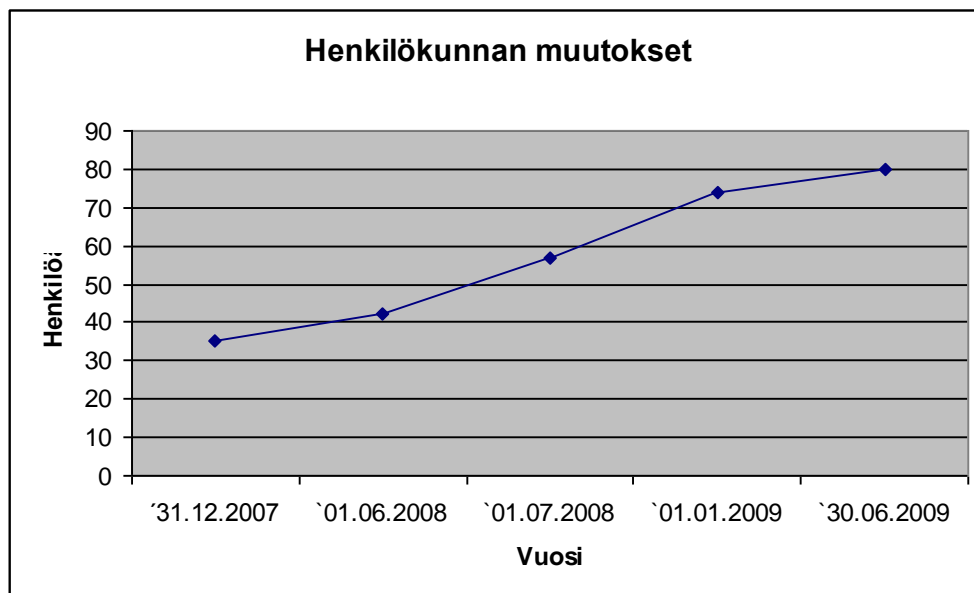
**KUVIO 6. Luonnonhoito-osaston henkilöstöryhmät ja niiden koko (Rammo 2009B; Rammo 2009C).**



Nämä ovat myös nimikkeitä, jotka ovat olleet käytössä vuoden 2007 lopulla ennen muutosten alkamista. Nimikkeiden määrä kasvoi muutosten yhteydessä, kun henkilökuntaa on siirrynyt muista organisaatioista vanhoine tehtävineen ja nimikkeineen. (Rammo 2009B; Rammo 2009C.)



**KUVA 6. Henkilökunnan sijoittuminen eri osa-alueisiin maantieteellisesti (Rammo 2009B; Rammo 2009C).**



**KUVIO 7. Henkilökunnan määrän muutos 2007 – 2009 (Rammo 2009B; Rammo 2009C).**

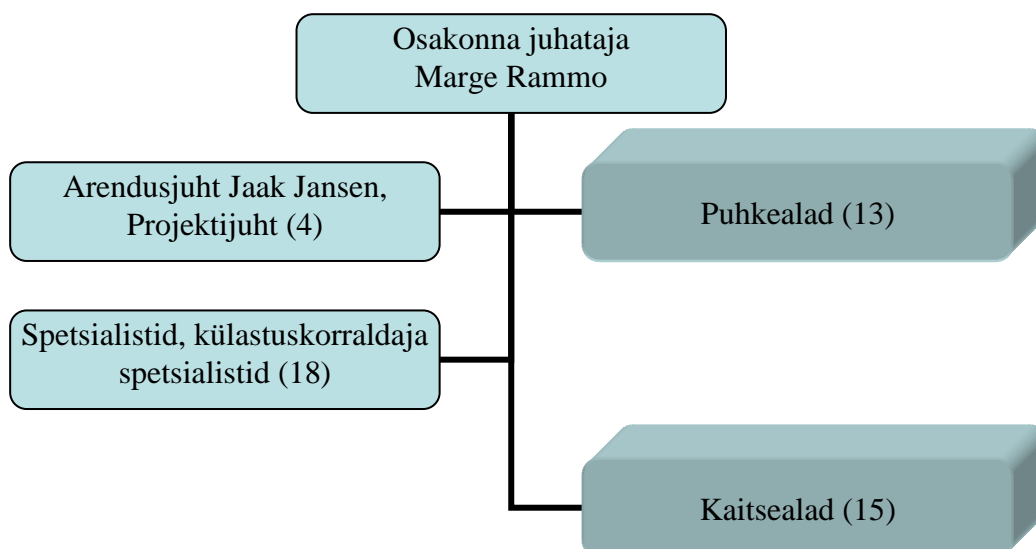
### 3.4.2 Organisaatio

RMK:n organisaatio on esitetty liitteessä 1. Luonnonhoito-osastolla on oman organisaationsa (kuva 6) ja se toimii sekä aikaisemman – ennen muutoksia voimassa olleen – että LKK:n lakkautuksen myötä mukaan liittyneen luonnonsuojelualueita koskevan organisaation avulla (Rammo 2009C).

Osastoa johtaa osastonjohtaja (osakonna juhataja) Marge Rammo avustajanaan kehitysjohtaja (arendusjuht) Jaak Jansen. 13 retkeilyalueella jokaisella on omat tiiminsä, joita johtaa retkeilyalueen johtaja (puhkeala juhtaja). 15 luonnonsuojelualueilla on omat esimiehensä. Projekteja varten on oma ryhmänsä ja niitä johtaa projektijohtaja (projekti juht). Projektijohtajat, joita on neljä, ovat myös ikään kuin prosessijohtajia samalla. Prosesseiksi voidaan kuvata kävijälaskennasta ja – tutkimuksista vastaava projektijohtaja ja mm. jätehuollon ja energian seurannasta vastaava projektijohtaja sekä luonto-opetuksesta vastaava projektijohtaja. Suunnittelijoita tai erikoissuunnittelijoita (spetsialist, peaspetsialist) on noin 20, joista osa on luonnonsuojelutehtävien esimiehiä. Toteuttavia töitä tekevät luonnon- tai metsänvartijat (loodusvaht), joita osastossa on 23 kappaletta. (Rammo 2009C.)

13 retkeilyaluetta ja 15 luonnonsuojeluyksikköä (looduskaitseala) muodostavat jokainen oman budjettiyksikkönsä, josta asianomainen retkeilyalueen johtaja tai spesialisti on budjettivastuussa. Budjettiyksiköitä on siis yhteensä 28 kappaletta. Syksyllä 2009 osastonjohtaja on kaikkien 80 henkilön suora esimies ja käy heidän kanssaan tulos- ja kehityskeskustelut sekä budjettineuvottelut 28 budjettivastuullisen esimiehen kanssa (Rammo 2009C).

Osasto hoitaa ja vastaa omasta ydintoiminnastaan siten, että talous-, viestintä-, henkilöstö-, hankinta-, kiinteistö- ja mm. tietotekniikkapalveluista ja niiden pääasiallisesta sisällöstä vastaa asianomainen osasto. Luonnonhoito-osasto saa pääsääntöisesti keskittyä osaston vastuulla oleviin substanssiasioiden hoitamiseen (Rammo 2009C; RMK 2009A; RMK 2009B).



**KUVA 7. Luonnonhoito-osaston sisäinen organisaatio 2009 (Rammo 2009B; Rammo 2009C).**

### 3.5 Budjetti

RMK:n tulobudjetti vuodelle 2009 on 1 700 000 000 EEK (108 649 000 € virallisen kurssin mukaan, 1 € = 15,6466 EEK) (Suomen Pankki 2009). Nettomenot ovat noin 1 400 000 000 EEK (89 476 000 €). Budjetin vahvistaa RMK:n hallitus (nõukogu) (Vabariigi Valitsuse 2007; Põhimäärus 2007).

Luonnonhoito-osasto laatii vuosittain itse budjettinsa RMK:n hallituksen antamien reunaehtojen mukaisesti. Pääasiallinen reunaehto budjetissa on sen kulukatto. Kustannuskattoa määrättäessä huomioidaan kehityssuunnitelmassa (luku 2.5) annetut budjettia koskevat asiat eli asiakaskustannus ja maastokäyntien määrä (Rammo 2009C; RMK 2008).

Osaston budjetti vuonna 2009 on yhteensä noin 58 542 000 EEK (3 741 515 €). Vuoden 2009 aikana on tehty johtokunnan päätöksellä budjettipäivityksiä sekä yleisen metsätalouden ja – teollisuuden sekä luonnonhoito-osaston tilanteen vuoksi. Vuoden 2009 budjetin todellinen loppusumma tulee olemaan noin 61 000 000 EEK (3 898 600 €) (RMK 2009F).

Budjetti jakaantuu 13 retkeilyalueen ja 15 luonnonsuojelun alueen budjetteihin (kustannuspaikkoihin) sekä viiden luontotalon, kahdeksan projektin ja osaston yhteisen (hallinto) budjetin kesken. Vuonna 2009 budjettikokonaisuuksia on yhteensä 42 kappaletta. Tärkeimmät budjettiluvut on esitetty kustannuspaikoittain liitteessä 5. (RMK 2009F).

### **3.6 Muutostarve**

Vuoden 2007 lopun jälkeen tapahtuneiden muutosten jälkeen luonnonhoito-osasto oli tilassa, jossa sillä oli voimassa samanaikaisesti sekä vanhat että uudet rakenteet. Eri osia organisaatiosta johdetaan ja hoidetaan toisista organisaatioista peräisin olevien kulttuureiden ja omien vanhojen kulttuureiden mukaisesti samanaikaisesti (Rammo 2009B). Organisaatiossa tulisi noudattaa yhtä tapaa johtaa sitä. Syntyy tarve muuttaa johtamisjärjestelmää, jotta voidaan varmistaa yhteiset ja yhdenmukaiset toimintatavat.

Visio ja missio on laadittu tilanteessa, jossa osastossa työskenteli 35 henkilöä ja tehtävä kenttä oli suppeampi kuin nykyhetken tehtävä kenttä. Vision ja mission tarkastuksessa havaittiin, että ne ovat edelleen muuttuneessakin tilanteessa toimivat ja tulevaisuuteen katsovat (Rammo 2009B). Nykyinen toimintatapa ei kuitenkaan vastaa vision ja mission sisältöä ja tavoitteita. Tämä johtaa omalta osaltaan muutostarpeeseen.

Budjettivastuussa on tällä hetkellä 28 henkilöä 80 henkilöstä. Osastossa toimii käytännössä 28 tiimiä. Jokaisessa budjettiyksikössä tehdään budjettityön lisäksi esimies- ja johtamistehtäviä. Tiimit sijaitsevat maantieteellisesti päällekkäin ja toistensa sisällä. Syntyy tilanne, jossa tehdään päällekkäistä työtä useassa paikassa. Päällekkäisyyksien purkamiseksi ja tehokkuuden parantamiseksi on tarve vähentää budjettiyksiköiden eli tiimien määrää, jotta voidaan varmistaa budjettityön lisäksi yhdenvertaiset työntekijöiden oikeudet esimiestyössä, työn sisällössä ja työn määrässä.

Osaston johtamisen näkökulmasta 28 tiimiesimiestä on 80 hengen osastossa paljon. Jotta osastonjohtajan päätehtävä eli johtaminen voi toimia tehokkaammin, on tiimien ja suorien alaisten määrää vähennettävä.

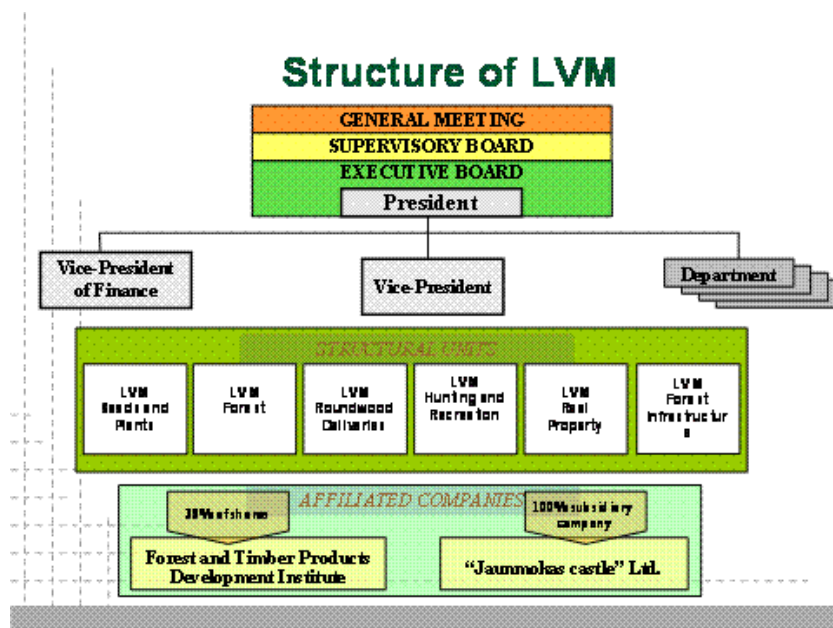
Tehtävänimikkeitä on käytössä 2009 lopussa yhteensä 15. Nimikkeet eivät kerro mitä työtä ihmiset tekevät ja mistä he ovat vastuussa. Nimikkeiden määrää ja nimiä olisi tarpeen muuttaa jo ulkoisistakin syistä.

Kaikkiaan osaston tilanne on syksyllä sellainen, että kokonaismuutos on ajankohtainen ja perusteltu. Muutos on tehtävä, jotta osasto voi vastata siihen kohdistuviin odotuksiin ja hoitaa sille RMK:n sisällä kuuluvat tehtävät tehokkaasti, tasavertaisesti ja nopeasti.

### 3.7 Pohjoismainen ja balttialainen vertailu valtionmetsäorganisaatioissa luonnonhoito-osaston toimialalla

#### 3.7.1 Latvian Valtion Metsät

Latvian Valtion Metsät (Latvijas Valsts Meži, LVM) on Latvian valtion omistama konsernirakenteinen osakeyhtiö. Yhtiön tehtävänä on tuottaa valtiolle voittoa metsätalouden, taimikaupan sekä metsästys- ja virkistyspalvelujen toimialoilla (Latvian Valtion Metsät 2010). LVM on perustettu 1999. Vuonna 2008 sen liikevaihto oli 148 043 900 Latvian latia (1 € = 0,7078 LAT) (Suomen pankki 2009) eli noin 209 160 000 €.



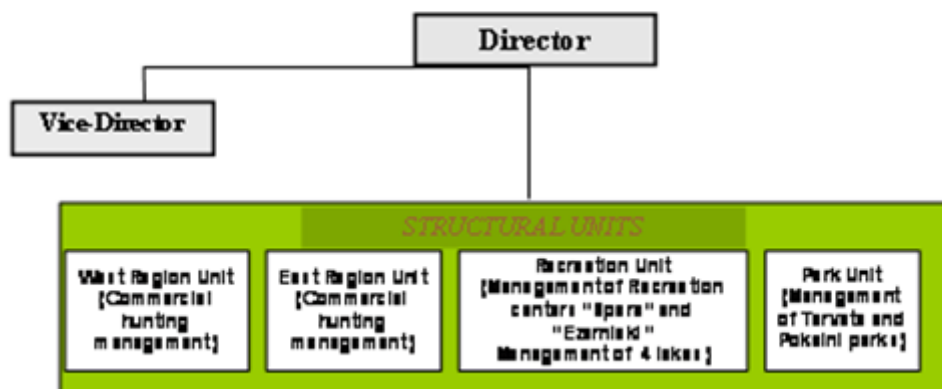
KUVA 8. Latvian Valtion Metsien organisaatorakenne (Ozols 2009C).

LVM toimii ainoastaan valtion omistamissa talousmetsissä. Latvialaiset suojelualueet ja kansallispuistot ovat pääsääntöisesti itsenäisiä ja oman hallinnon alaisia eikä niillä ole suoraa yhteyttä Latvian Valtion Metsiin. (Latvian luonnonsuojeluhallinto 2010; Latvian Valtion Metsät 2010.)

Virkistys- ja metsästyspalveluista vastaa LVM Hunting and Recreation Department. Osasto käyttää markkinointinimeä Mammadaba (suom. Äiti Luonto). Mammadaban nimissä myydään mm. metsästysmatkoja ja järjestetään maksullisia tapahtumia esimerkiksi Tērvete Nature Parkiin. Osastossa tuotettavat palvelut ovat aina maksullisia luontokouluista ja luonto-opetuksesta alkaen. Konsernirakenteen seurauksensa virkistys- ja metsästyspalveluista on muodostettu oma organisaatio. Konsernirakenne on kuvattu kuviossa 8. (Ozol 2009A; Latvijas Valsts Meži 2009.)

LVM Hunting and Recreation Department on jaettu neljään eri tiimiin tai yksikköön. Nämä yksiköt ovat West Region Unit (läntinen kaupallinen metsästys), East Region Unit (itäinen kaupallinen metsästys), Recreation unit (virkistyskeskukset eli pienet hotellit, mm. Ezernieki itäisessä Latviassa) ja Park unit (mm. Tērvete Nature Park). Osaston rakenne on esitetty kuvassa 9. Käytännössä osaston tehtävät on jaettu sekä alueellisesti että prosessipohjaisesti. Aluepohjainen jako on käytössä metsästysasioissa ja prosessipohjainen puistojen ja keskusten osalla. (Ozols 2009B.)

## Structure of LVM Recreation and Hunting

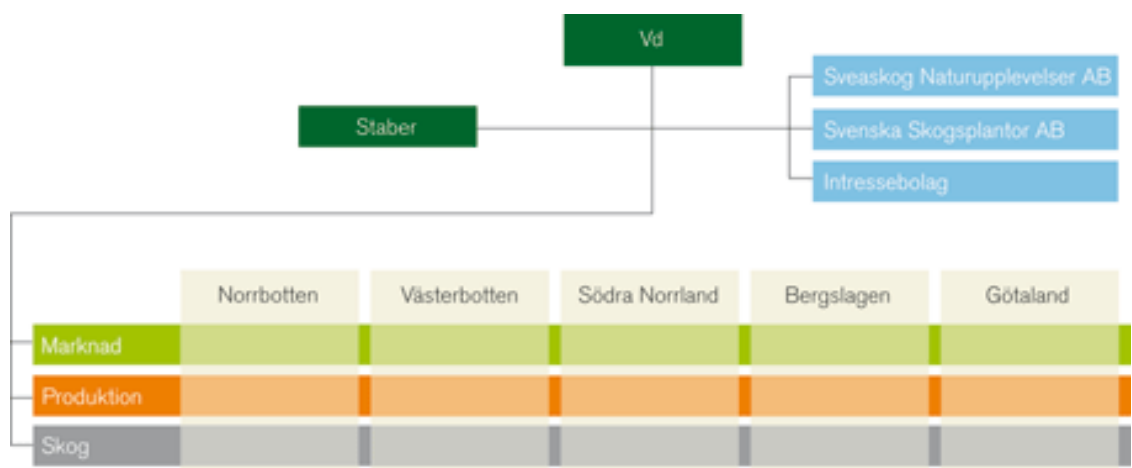


KUVA 9. LVM Hunting and Recreation osaston organisaatio (Ozols 2009C).

LVM ja RMK:n suurimmat eroavaisuudet ovat yhtiömuoto ja palveluiden tuottamisen yhteiskunnallinen velvollisuus. LVM:n ei tarvitse tuottaa sellaisia ilmaisia palveluita kuin RMK:n on tuotettava. RMK:n sisällä on samoja tehtäviä kuin LVM Hunting and Recreation osastolla, mutta niiden määrä on huomattavasti pienempi. RMK:ssa metsästysasiat on organisoitu omaan osastoon eikä osastolla ole muita tehtäviä kuin metsästyks ja riistanhoito. LVM:n osalta metsästyksenkin on yksiselitteisesti tuotettava voittoa – niin kuin virkistystoiminnan yleensä. (Ozols 2009B.)

### 3.7.2 Sveaskog

Ruotsissa on Latvian tavoin järjestetty valtion omistamien talousmetsien hoito ja käyttö valtion omistamaan osakeyhtiöön. Yhtiö on konsernirakenteinen ja sillä on neljä tytäryhtiötä: Sveaskog Naturupplevelser AB, Svenska Skogsplantor AB, SIA Sveaskog Baltfor ja Setra Group AB. Yhtiön toimialaan kuuluvat metsätalous, metsästys- ja virkistyskäyttö sekä matkailu ja omien metsien luonnonsuojelu. Luonnonsuojeluasiat ovat Ruotsissa Naturvårdsverketin hoidossa. Luonnonsuojelualueita omistaa ja niistä vastaa useat eri tahot toisin kuin Suomessa ja Virossa. Vuonna 2009 Sveaskogin liikevaihto oli 6 034 MSEK (1 € = 10.1417 SEK) (Suomen Pankki 2010) eli noin 549 969 000 €. (Sveaskog 2009A.)



**KUVA 9. Sveaskogin organisaatio (Larsson-Stern 2010).**

Sveaskogissa on käytössä sekä alueellinen että prosesseihin perustuva organisaatio. Pääprosessit ovat markkinointi, tuotanto ja metsien käyttö. Maa on jaettu viiteen eri

alueeseen: Norrbotten, Västerbotten, Södra Norrland, Bergslagen ja Götaland (kuva 9). Sveaskog Naturupplevelser AB tuottaa metsästyksen ja kalastuksen palvelut. Muut vapaa-ajan palvelut tuotetaan alueissa (alueyksiköissä). Palvelu- ja tuotekonsepteihin kuuluvat mm. Ekoparkit, jotka ovat toiminnallisesti samanlaisia kuin RMK:n (ja Metsähallituksen) retkeilyalueet (Larsson-Stern 2009; Sveaskog 2009B).

Sveaskog muistuttaa kaupalliselta näkökulmalta enemmän LVM:iä kuin RMK:ta. Toisaalta Sveaskogilla on samanlaisia maksuttomia palveluita tuotannossa kuin RMK:lla.

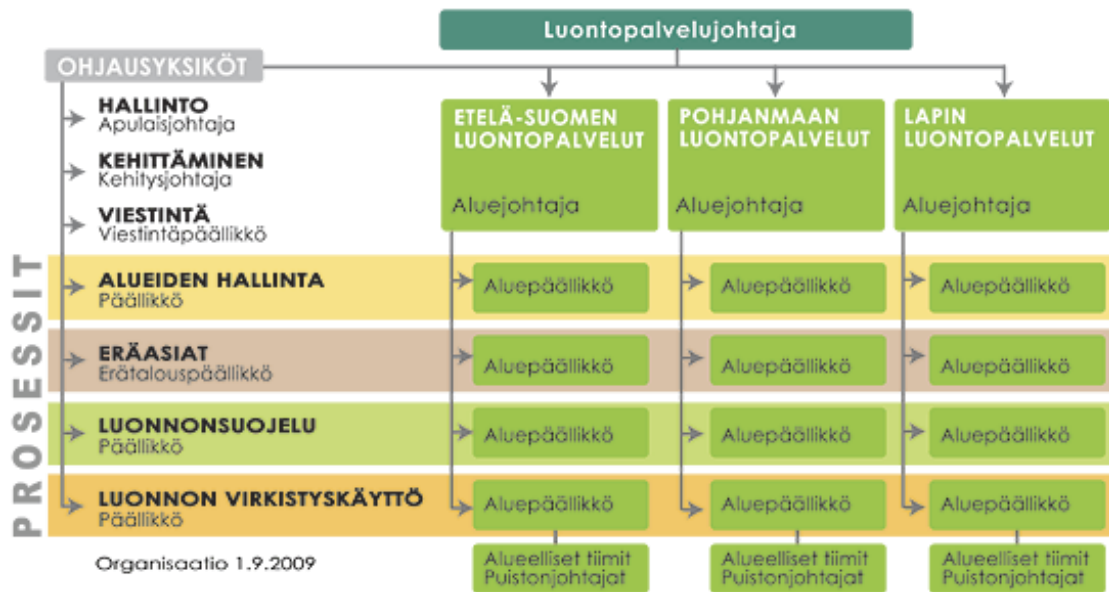
### **3.7.3 Metsähallitus**

Metsähallitus on konsernimuotoinen valtion liikelaitos. Sen tehtävänä on hoitaa, käyttää ja suojella valtion maa- ja vesiomaisuutta, jotka ovat Suomen valtion omistuksessa. Metsähallituksen toiminta jakaantuu liiketoimintoihin ja julkisiin hallintotehtäviin. Liiketoiminnoissa sijaitsevat metsätalous sekä liiketoiminta portfolio, joka sisältää Villin Pohjolan ja Laatumaan tulosityksiköt. Metsähallituksella on yhteensä viis tytäryhtiötä. RMK:n luonnonhoito-osaston tehtäviä vastaavat tehtävät hoidetaan Metsähallituksessa julkisissa hallintotehtävissä. Vuonna 2008 Metsähallituksen liikevaihto oli noin 342 000 000 € (Metsähallitus 2009).

Julkiset hallintotehtävät (luontopalvelut) rahoitetaan pääasiassa valtion budjetista sekä maa- ja metsätalousministeriön että ympäristöministeriön hallinnon aloilta. Julkisiin hallintotehtäviin sisältyvät mm. ulkoilu-, virkistys- ja suojelualueiden hoito- ja ylläpitotehtävät sekä riista- ja kalataloustehtävät valtion omistamilla alueilla (Metsähallitus 2009).

Luontopalveluiden organisaatio on sekä prosessiohjattu että aluepohjainen. Alueyksiköt jakaantuvat ydinprosessien mukaisesti virkistyskäytön, luonnonsuojelun, alueidenhallinnan ja erätalouden prosesseihin sekä niiden pohjalla toimiviin suurin piirtein maakuntien kokoisiksi alueellisiksi tiimeiksi (Metsähallitus 2009).





**KUVA 10. Metsähallituksen luontopalveluiden organisaatio (Metsähallitus 2009).**

Pääasiallinen eroavaisuus RMK:n ja Metsähallituksen välillä on suoran budjettirahoituksen puuttuminen RMK:lta. Ne julkiset tehtävät, joita RMK hoitaa, rahoitetaan suoraan RMK:n tulobudjetista. Molempien organisaatioiden tehtävän on hoitaa ja käyttää valtion omistamaa maa- ja vesiomaisuutta valtion ohjauksessa liikelaitoksena. Virolainen tapa jakaa suojelualueiden vastuuta sekä RMK:n että ympäristöviraston välillä poikkeaa suomalaisesta tavasta lähinnä siten, että Metsähallituksella on kokonaisvastuu myös suojelualueista eräitä erikoislaeissa (mm. kansallispuistolait) annettuja poikkeuksia lukuun ottamatta. RMK:n luonnonhoito-osaston organisaatio eroaa Metsähallituksen organisaatiosta siten, että luonnonhoito-osastoon ei luotu väliportaanjohtoa lainkaan eikä RMK:ssa ole niin vahvasti määriteltyä prosessiohjausta kuin Metsähallituksessa.

### 3.7.4 Vertailun tiivistelmä

Kun verrataan Latvian, Ruotsin, Suomen ja Viron valtionmetsäorganisaatiota ja niiden tehtäviä toisiinsa voidaan huomata, että niillä on paljon samankaltaisuuksia mutta samaan aikaan kansalliset ratkaisut poikkeavat jossain määrin paljonkin.

**TAULUKKO 5. Latvian Valtion Metsien, Metsähallituksen, Sveaskogin ja RMK:n vertailu.**

|                                 | LVM   | Metsähallitus  | RMK   | Sveaskog   |
|---------------------------------|---|--|---|--|
| Osakeyhtiö                      | x   |  |   | x  |
| Valtion<br>liikelaitos          |   | x  | (x),<br>valtion laitos  |  |
| Konsernirakenne                 | x   | x  |   | x  |
| Valtion budjetti-<br>rahoitusta |   | x  |   |  |
| Tytäryhtiöitä                   | x   | x  |   | x  |
| Yhteiskunnallisia<br>tehtäviä   |   | x  | x   | x  |
| Luonnonsuojelu-<br>tehtäviä     |   | x  | x   | (x),<br>yhtiön<br>metsissä   |
| Päätoimialat                    | Metsätalous<br>Metsästys<br>Kalastus<br>Matkailu<br>Taimikauppa | Metsätalous<br>Metsästys<br>Kalastus<br>Matkailu<br>Luonnonsuojelu<br>Retkeily<br>Maakauppa<br>Taimikauppa | Metsätalous<br>Metsästys<br>Kalastus<br>Matkailu<br>Luonnonsuojelu<br>Retkeily<br>Taimikauppa | Metsätalous<br>Metsästys<br>Kalastus<br>Matkailu<br>Retkeily<br>Maakauppa<br>Taimikauppa |

RMK:n ja sen luonnonhoito-osasto muistuttavat kaikilta muilta ominaisuuksiltaan jotain Latvian, Ruotsin tai Suomen valtionmetsäorganisaatiota paitsi, että RMK on ainoa, jolla ei ole tytäryhtiöitä eikä se ole konsernirakenteinen. Tehtäviltään se vastaa kaikkein eniten Suomen Metsähallitusta. RMK:n eroavaisuudet Sveaskogiin ja LVM:iin ovat melkein samanlaiset, koska Sveaskog ja LVM muistuttavat moni osin toisiaan huomattavan paljon, lähes yhtä paljon kuin Metsähallitus ja RMK toisiaan.

## 4 TOIMINTAMALLI 2010

### 4.1 Perusteet

Uusi toimintamalli luodaan johtokunnan ja osaston johtajan päätöksellä (Pöhimäärus 2007). Suunnittelun pohjaksi RMK:n johto on antanut ennakkoehtoja, jotka on huomioitava muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Uuden toimintamallin ja –tavan suunnittelun perusteita ovat seuraavat asiat:

1. Virolaisessa kulttuurissa on alueellisuus erittäin merkittävää. Virolaiset arvostavat maakunnallisuutta ja alueellisuutta sekä kotiseutua erittäin paljon. Työn ja tehtävien pääasialliset sisällöt on oltava aluepohjaisia. Puhdasta prosessiorganisaatiota ei voida pitää tästä lähtökohdasta mahdollisena, vaan tulevan organisaation on oltava pääasiassa aluepohjainen.
2. Virolaisessa työkuultuurissa on tehtävänimikkeillä erityisen suuri merkitys. Ne kuvastavat työtä, asemaa ja niiden merkitystä sekä sosiaalista statusta. Tehtävänimikkeet yhtenäistetään nykyisestä ja näin voidaan vaikuttaa selkeiden ammattiryhmien ja niiden identiteetin syntymiseen ja vahvistumiseen.
3. Uuden mallin on pohjauduttava työ- ja asiakasmääriin. Samoin sen on mahdollistettava investointikyky, kehittyminen ja erikoistuminen eri tehtäviin.
4. Päällekkäiset työtehtävät puretaan ja niistä vapautuvat resurssit kohdistetaan organisaation päätehtävään.
5. Uusi toimintamalli noudattaa nykyisin voimassa olevaa visiota ja missiota. Sen on vastattava rakenteeltaan ja toiminnaltaan vision ja mission vaatimuksiin ja tavoitteisiin.
6. Syntyvässä organisaatiossa ja toimintamallissa on töitä kaikille luonnonhoito-osaston työntekijöille.
7. Jatkossa osaston on oltava yksinkertaisemmin johdettava. Osastonjohtajan suorien alaisten määrää on merkittävästi alennettava.
8. Retkeilyalueita ja luonnonsuojelualueita ja niiden muodostamia yksiköitä kohdellaan ja käsitellään tasavertaisesti ja -arvoisesti.
9. Organisaation ulkopuolelle, sen sidosryhmille ja ohjaaville ja valvoville tahoille, on pystyttävä osoittamaan, että kahden vuoden aikana RMK:lle annetut vastuut pystytään hoitamaan tehokkaasti ja systemaattisesti.

10. Henkilökunta voi ja saa halutessaan osallistua ja antaa palautetta muutoksesta, sen suunnittelusta ja toteutuksesta.
11. Kansallispuistojen ja retkeilyalueiden vakiintuneet nimet ja imagot on vähintään säilytettävä.
12. Muutoksessa on noudatettava voimassa olevaa kehityssuunnitelmaa – Arrengukava 2009 – 2012.
13. Uusi toimintamalli on käytössä 1.1.2010 alkaen.

#### 4.2 Luonnonhoito-osaston tunnusluvut

Luonnonhoito-osaston tunnusluvuissa esitetään kaikki oleelliset tiedot, joilla mitataan työmäärää ja vaikuttavuutta. Näitä ovat: budjetin koko, työntekijöiden kokonaismäärä, luontokeskusten lukumäärä, luontotalojen lukumäärä, palvelupisteiden lukumäärä, palvelupisteiden käyntikerrat, retkeilyn rakenteiden lukumäärä, polkujen ja reittien pituus, käyntikerrat retkeilyalueilla, kansallispuistoissa ja muilla luonnonsuojelualueilla sekä myös RMK:n kehityssuunnitelmassa seurattu ja määrätty asiakaskustannus käyntiä kohden.

#### TAULUKKO 6. Luonnonhoito-osaston tunnusluvut (RMK 2009C; RMK 2009E; RMK 2008; RMK 2009F).

|                                     |                 |                  |
|-------------------------------------|-----------------|------------------|
| Budjetti, EEK                       | noin 66 000 000 | noin 4 218 200 € |
| Työntekijät, kpl                    | 80              |                  |
| Luontokeskukset, kpl                | 17              |                  |
| Luontotalot, kpl                    | 5               |                  |
| Palvelupisteet, kpl                 | 23              |                  |
| Palvelupisteiden käyntikerrat, kpl  | 59 400          | vuosi 2009       |
| Retkeilyrakenteita, kpl             | 669             |                  |
| Polut ja reitit, km                 | 1735            |                  |
| Käynnit retkeilyalueilla, kpl       | 957 000         | vuosi 2009       |
| Käynnit kansallispuistoissa, kpl    | 150 000         | arvio 2009       |
| Käynnit muilla suojelualueilla, kpl | 157 000         | arvio 2009       |
| Asiakaskontaktin keskihinta, EEK    | 42,51           | vuosi 2009       |

Kokonaisuutta verrataan vanhoihin tiimeihin ja samalla vertaillaan myös tiimejä keskenään. Tiimien määrää ja kokoa ratkaistaessa huomioidaan työmäärissä erityisesti käyntikerrat, maastossa olevien rakenteiden määrä, hoidettavien polkujen ja reittien pituus sekä asiakaspalvelupisteiden määrä ja sijainti.

**TAULUKKO 7. Retkeilyalueiden käyntikerrat 2009 (RMK 2009F).**

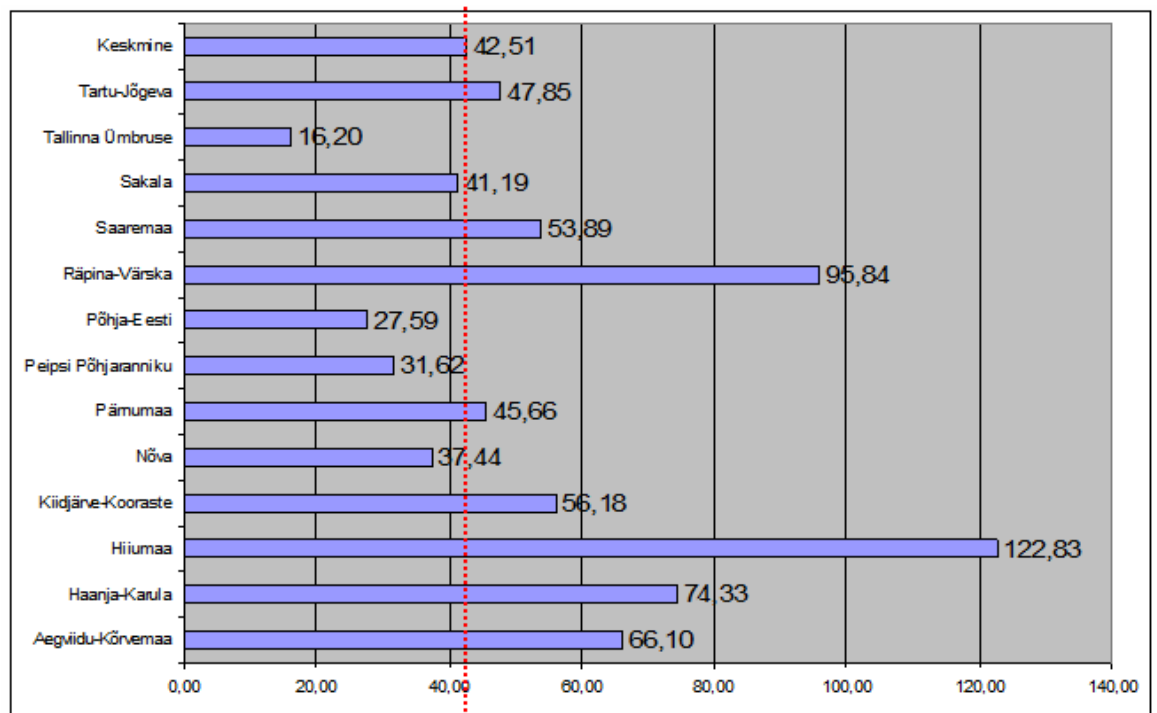
| <b>Retkeilyalue</b> | <b>Käyntikerrat 2009 (24.11.2009)</b> |
|---------------------|---------------------------------------|
| Aegviidu-Kõrvemaa   | 53 827                                |
| Haanja-Karula       | 29 930                                |
| Hiiumaa             | 18 773                                |
| Nõva                | 90 990                                |
| Peipsi Põhjarannik  | 59 282                                |
| Põhja-Eesti         | 72 250                                |
| Pärnumaa            | 159 976                               |
| Räpina-Värskä       | 25 299                                |
| Saaremaa            | 39 272                                |
| Sakala              | 16 445                                |
| Tallinna Ümbrus     | 308 192                               |
| Tartu-Jõgeva        | 28 753                                |
| Yhteensä            | 956 969                               |

**TAULUKKO 8. Luonnonsuojelualueiden käyntikerrat 2008 (RMK 2009F).**

| <b>Luonnonsuojelualue</b> | <b>Käyntikerrat 2008, arvio</b> |
|---------------------------|---------------------------------|
| Oru Park                  | 100 000                         |
| Emajõe-Suursoo            | 6 000                           |
| Nigula                    | 4 000                           |
| Haanja                    | 20 000                          |
| Endla                     | 7 000                           |
| Alam-Pedja                | 5 000                           |
| Vooreaare                 | 5 340                           |
| Yhteensä                  | 157 340                         |

**TAULUKKO 9. Kansallispuistojen käyntikerrat 2009 (RMK 2009F).**

| Kansallispuisto | Käyntikerrat 2008, arvio |
|-----------------|--------------------------|
| Soomaa          | 50 000                   |
| Matsalu         | 20 000                   |
| Karula          | 20 000                   |
| Vilsandi        | 10 000                   |
| Lahemaa         | 50 000                   |
| Yhteensä        | 150 000                  |

**KUVIO 8. Asiakaskustannukset, EEK/asiakaskäynti (sis. suojelualueet ja kansallispuistot) (RMK 2009E; RMK 2009F).**

### 4.3 Organisaatio 2010

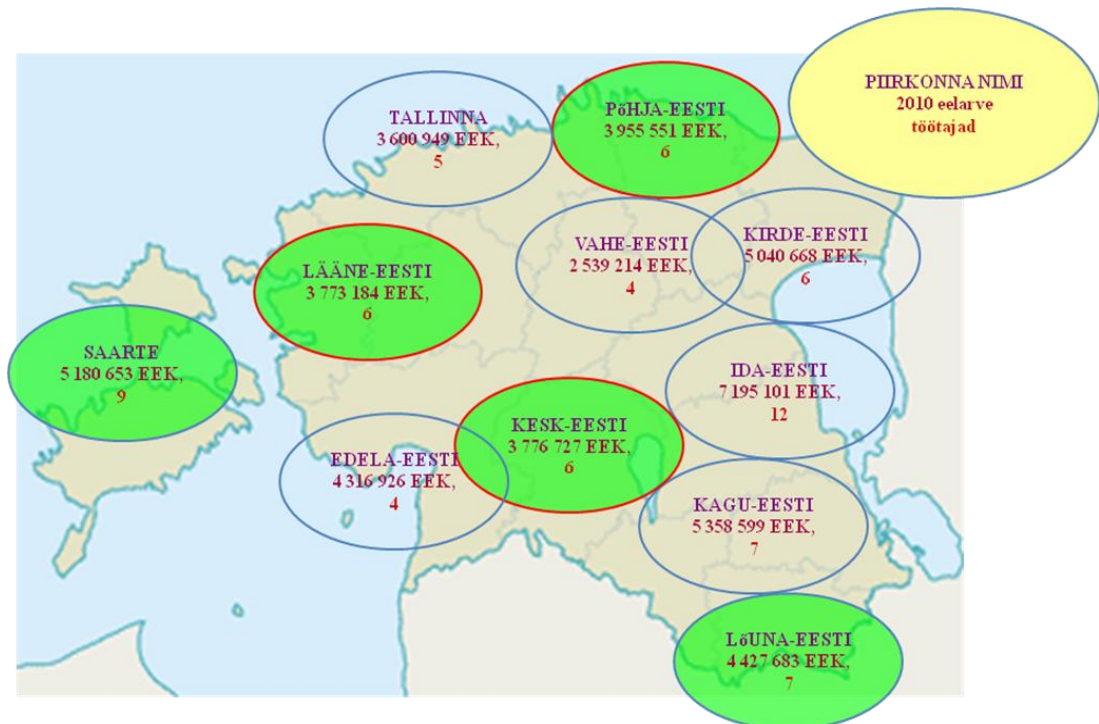
#### 4.3.1 Luonnonhoito-osaston organisaatio

Budjettiyksiköiden eli tiimien määrä oli vuoden 2009 lopussa 28 kappaletta. Työntekijöiden määrä oli 80. Osastonjohtaja oli kaikkien suora esimies ja kävi kehittämiskeskustelut kaikkien kanssa. Jotta asetettuihin tavoitteisiin johtamisen osalta voidaan päästä, on tiimien ja alaisten määrää merkittävästi vähennettävä.

Vaihtoehtoina olivat puhdas prosessipohjainen organisaatio, puhdas aluepohjainen organisaatio tiimien lukumäärien vaihdellessa 4 – 13. Ratkaisua tehtäessä on muistettava ja pidettävä mielessä virolainen tapa työskennellä, organisaatiokulttuuri ja johtajan mahdollisuudet pitää itsensä ajan tasalla ja tietoisena organisaation tilanteesta sekä mahdollisuus johtaa myös maantieteellistä aluetta.

Neljän alueellisen tiimin ratkaisu johtaa käytännössä väliportaan hallinnon ja johdon syntymiseen. Toisaalta 13 tiimiä johtaa siihen, että johtajalla on enemmän suoria alaisia. Puhdas prosessipohjainen lähtökohta johtaa puolestaan alueellisuuden menettämiseen, mikä on ongelma virolaisessa paikallisuuden arvostuksessa. Yksi mahdollisuus olisi myös edellisten yhdistelmä, jossa on vahva prosessipohjainen ohjaus ja vahva alueellinen organisaatio.

Kun huomioitiin organisaation koko, 80 henkilöä, alueellisuuden tarve, johtamisen osalta kohtuullinen alaisten määrä, työmäärät alueilla, päädyttiin ratkaisuun, jossa perustetaan 11 alueellista tiimiä (kuva 11) ja ns. esikuntayksikkö, johon sijoitetaan mm. projektien hallinta ja ohjaus, kävijätietojen hallinta ja perinnekulttuurin sekä luonto-opetuksen tehtävät.



**KUVA 11. Uuden organisaation tiimien sijainti.**

Nämä 11 alueellista tiimiä muodostavat organisaation vuoden 2010 alusta alkaen. Toimintaympäristössä tapahtui merkittäviä muutoksia noin puolentoista vuoden aikana. Mikäli eri organisaatioiden välillä tapahtuu uusia muutoksia, esimerkiksi Ympäristönsuojeluviraston ja RMK:n välillä, niin asiaa on tarkasteltava uudelleen.

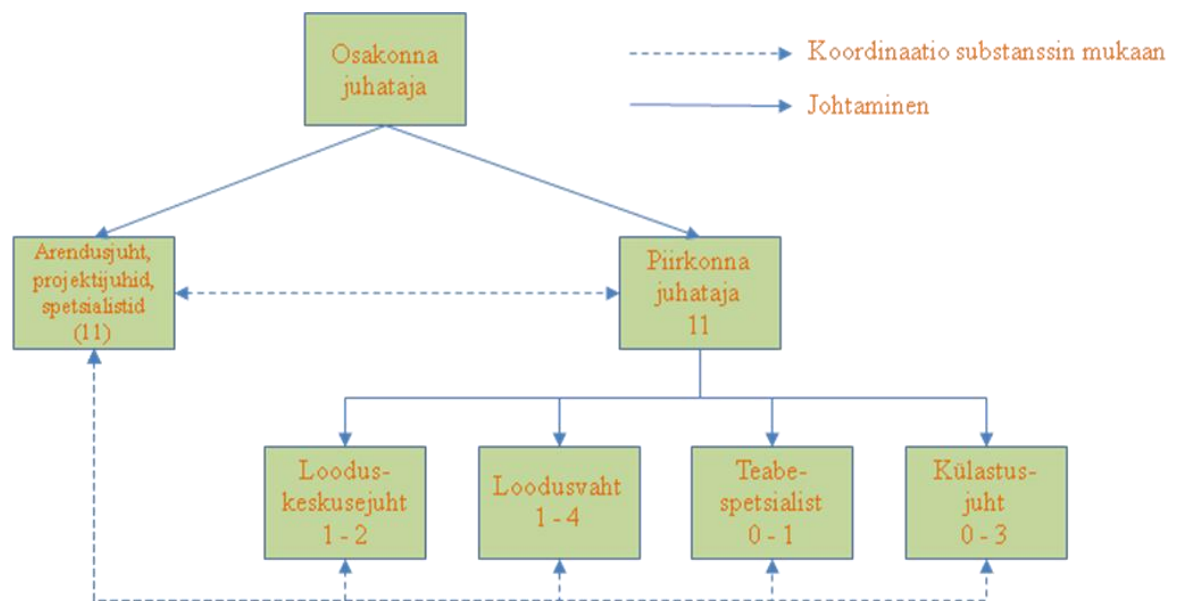
**TAULUKKO 10. Tiimien nimet, budjetit ja henkilöstömäärä 1.1.2010 alkaen.**

| <b>Tiimin nimi</b><br>( suom. Jere Rauhala) | <b>Budjetti</b><br><b>2010, EEK</b> | <b>Budjetti</b><br><b>2010, €</b> | <b>Työntekijät</b> | <b>Muuta</b>                 |
|---|-------------------------------------|-----------------------------------|--------------------|------------------------------|
| Tallinna<br>(Tallinna)                      | 3 600 949                           | 230 143                           | 5                  |                              |
| Põhja-Eesti<br>(Pohjois-Eesti)              | 3 955 551                           | 252 806                           | 6                  | Lahemaan<br>kansallispuisto  |
| Kirde-Eesti<br>(Koillis-Eesti)              | 5 040 668                           | 322 157                           | 6                  |                              |
| Vahe-Eesti<br>(Väli-Eesti)                  | 2 539 214                           | 162 285                           | 4                  |                              |
| Lääne-Eesti<br>(Länsi-Eesti)                | 3 773 184                           | 241 150                           | 6                  | Matsalun<br>kansallispuisto  |
| Saarte<br>(Saaret)                          | 5 180 653                           | 331 104                           | 9                  | Vilsandin<br>kansallispuisto |
| Edela-Eesti<br>(Lounais-Eesti)              | 4 316 926                           | 275 902                           | 4                  |                              |
| Kesk-Eesti<br>(Keski-Eesti)                 | 3 776 727                           | 241 377                           | 6                  | Soomaan<br>kansallispuisto   |
| Ida-Eesti<br>(Itä-Eesti)                    | 7 195 101                           | 459 851                           | 12                 | Elistveren<br>eläinpuisto    |
| Kagu-Eesti<br>(Kaakkois-Eesti)              | 5 358 599                           | 342 477                           | 7                  |                              |
| Lõuna-Eesti<br>(Etelä-Eesti)                | 4 427 683                           | 282 981                           | 7                  | Karulan<br>kansallispuisto   |
| Osaston johto                               |                                     |                                   | 8                  |                              |



Jos oletetaan, että RMK:n tehtävät laajenevat edelleen, niin on todennäköistä, että nyt muodostetut 11 alueellista tiimiä pystyvät kukin kasvamaan ilman uutta muutosta. Tiimit on muodostettu siten, että niillä on kehittämis- ja kasvumahdollisuuksia. Mutta mikäli muutokset tai mahdollinen kasvu olisi suurta, olisi todennäköistä, että tämä 11 tiimin organisaatio on välivaihe seuraavaan kehittämisvaiheeseen.

Alueellista tiimiä johtaa tiiminvetäjä (kuva 12), jota kutsutaan jatkossa piirkunnan juhatajaksi (suomeksi esimerkiksi aluepäällikkö, aluejohtaja, piiripäällikkö tai tiimiesimies). Näiden 11 alueellisen tiimin henkilökunnan määrä vaihtelee 4 – 12 henkilön välillä. Vaihtelu johtuu paikallisesta työmäärästä, palvelupisteistä ja kansallispuistoista. Virossa on viisi kansallispuistoa eikä jokaiseen tiimin siis sisälly vastuuta kansallispuistosta.



**KUVA 12. Luonnonhoito-osaston organisaatio vuoden 2010 alusta.**

Jatkossa osastonjohtaja on tiiminvetäjien, projektijohtajien (projektijuh), suunnittelijoiden (spetsialist) sekä kehitysjohtajan (arendusjuht) esimies. Tiiminvetäjät ovat kaikkien tiimiinsä kuuluvien henkilöiden suoria esimiehiä. Osastonjohtajan suorien alaisten määrä putoaa 80 henkilöstä noin 20 henkilöön. Tämä ryhmä muodostuu piirkonna juhatajista ja esikuntayksiköstä. Esikuntayksikköä ja sen jäseniä johtaa myös osaltaan kehitysjohtaja eli osastonjohtajan sijainen.

### 4.3.2 Tiimiorganisaatio

Tiimin sisäinen organisaatio ja tehtävänimikkeet (kuva 12) ovat jatkossa yhdenmukaisia. Jokaiseen tiimiin kuuluu piirkonna juhataja, looduskeskusejuht (luontokeskuksen johtaja tai asiakaspalveluvastaava), loodusvaht (metsänvartija, huoltomies tai luonnonvartija, luontovalvoja), teabespetsialist (asiakasneuvoja tai – palvelija) sekä külustusjuht (luontokeskuksen johtajan kollega, joka vastaa maastopalveluista, maastopalveluvastaava). Asiakasneuvoja ja maastopalveluista vastaavia henkilöitä on tiimissä palvelujen määrän tai laadun mukaan. Tähän vaikuttaa ensisijaisesti mm. kansallispuiston ja sen luontokeskuksen sisältyminen tiimin vastuusiin ja Elistveren eläintarha. Piirkonna juhataja on kaikkien tiimiin kuuluvien henkilöiden suora esimies.

Myös tiimien nimet tarkastettiin tässä yhteydessä. Organisaatio on hallinnollinen ja operatiivinen. Tiimien nimissä ei saa esiintyä enää retkeilyalueen tai kansallispuiston nimeä, koska näillä alueilla on jo vakiintunut markkinoinnillinen merkitys sekä RMK:lle että paikallisille yrityksille ja matkailulle yleensä. Kansallispuistoilla on myös oma kansainvälinen brändinsä, jonka vahvuudet on säilytettävä ja niitä on tulevaisuudessa vahvistettava. Retkeilyalueet ovat ensisijaisesti pohjoismaisia alueformaatteja. Suomessa käytetään samaa nimeä (retkeilyalueet, National Hiking Areas) (Metsähallitus 2010) ja Ruotississa Ekopark-nimeä (Sveaskog 2009B). Tämä antaa tulevaisuudessa mahdollisuuden Pohjoismaiseen yhteistyöhön. Kun tiimien nimissä ei esiinny kansallispuiston tai retkeilyalueen nimeä, organisaation ulkopuolelle myös näyttää aidosti siltä, että retkeily- ja suojelualueet ovat RMK:n sisällä vähintään samanarvoisia.

### 4.3.3 Uuden organisaation mukaiset tehtävät

Muutoksessa määritellään myös uusien tehtävänimikkeisiin sisältyvät päävastuut uudelleen. Muutoksia tehtäväkokonaisuuksiin tulee ennen kaikkea uusille tiimiesimiehille ja entisten budjettiyksiköiden vetäjille. Asiakaspalvelun tehtävät muuttuvat vain vähän ja luontovalvojen tehtävät muuttuvat vain osassa organisaatiota siten, että maantieteelliset vastuut alueista saattavat vaihtua asuinpaikan ja yksilökohtaisten ominaisuuksien mukaan.

Tavoitteena on vähentää nimikkeiden määrää. Tehtävänimikkeen pitäisi kuvastaa myös itse työtä. Virolaisessa työkuulttuurissa nimikkeellä on suuri merkitys. Suomenkielisessä sanastossa johtaja voi tarkoittaa asiayhteyden mukaan eri asioita. Virolaisen terminologian mukaan sana ”juhataja” on todellinen johtaja, jolla on valtaa ja vastuuta työssään. Sana ”juht”, joka voidaan myös kääntää johtajaksi tai päälliköksi, tarkoittaa käytännössä myös johtajuutta, mutta tehtävä on hierarkiassa alemmalla kuin ”juhataja”. Piirkonna juhatajat ovat jatkossa alueillaan selkeitä operatiivisia johtajia. Looduskeskuse juhtit ovat toki johtajia, mutta eivät kuitenkaan hierarkiassa piirkonna juhatajan rinnalla vaan heidän alaisiaan. Külustusjuht ja projektijuht ovat tehtäviä, joilla on lähinnä lähiesimies- tai koordinaatio-oikeus.

Suomalaiset odottavat työpaikaltaan monia ominaisuuksia, joiden voitaneen ainakin osittain olettaa kuvaavan myös virolaisen työntekijän odotuksia. Työpaikalla tulisi mm. vallita tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus, palkka- ja palkitsemispolitiikan tulisi olla oikeudenmukaista, omalla työllä tulisi olla tarkoitus, ihmisten tulisi tietää tavoitteensa ja ilmapiirin olla avointa ja luottamuksellista. (Lämsä ja Hautala 2004, 17). Yhtenäistettävät nimikkeet ja tehtävän sisällöt liittyvät juuri edellä mainittuihin seikkoihin. Niiden avulla vahvistetaan myös luottamuksen ilmapiiriä.

Nimikeuudistuksessa syntyy myös uudessa osastossa selvät ammattikunnat. Osastossa on useita nimikkeitä vastaavia tehtäviä. Tästä seuraa se, että organisaatiossa syntyy sisäistä konsultaatiota ammattikuntien sisällä ja samalla ns. hengenheimolaisia on useita. He voivat ja saavat pitää yhteyttä myös keskenään ja pystyvät kehittämään sekä omaa työtään että toimintaa, mikä puolestaan tukee yhdenmukaisen toimintatavan syntymistä ja kehittymistä.

Seuraavassa on kuvattu eri tehtävien pääasiallinen sisältö nimikkeiden mukaisesti:

#### 1. Piirkonnan juhataja – tiimiesimies, aluepäällikkö

Tehtävän pääasiallinen sisältö on tiimin hallinnollinen johtaminen, yleissuunnittelu, töiden johtaminen, henkilöstöjohtaminen oman tiimin alueella. Yleisesti ottaen aluepäällikkö vastaa maantieteellisen alueensa operatiivisesta johtamisesta koko palvelutuotannon osalta.

## 2. Looduskeskuse juhataja – luontokeskuksen johtaja

Ensisijaiset tehtävät ovat oman luontokeskuksen toiminnasta vastaaminen ja johtaminen sekä paikallisen luonto-opetuksen ja – opastuksen suunnittelu ja toteuttaminen yhdessä asiapalvelijan tai asiakaspalvelijoiden kanssa. Mikäli luontokeskuksessa on asiakaspalvelijoita, toimii luontokeskuksen johtaja heidän lähiesimiehenään.

## 3. Külastuskorralduse spetsialist tai külustusjuht – maastopalveluvastaava

Ensisijaiset tehtävät ovat suojelualueiden maastotöiden johtaminen ja niihin osallistuminen sekä projektisuunnittelu. Tehtävät kohdistuvat pääasiassa kansallispuistoihin ja muihin suojelualueisiin. Mikäli toimipaikan lähistöllä sijaitsee muita kohteita, liittyvät myös ne tähän tehtävään.

## 4. Teabespetsialist – asiakasneuvoja

Asiakasneuvojan työ muodostuu päivittäisestä asiakaspalvelusta ja neuvonnasta. Työhön sisältyy henkilökohtaista palvelua, puhelintyötä, lähistön alueiden sähköpostipalvelua sekä mahdollisesti web-sivujen ylläpitoa. Asiakasneuvoja osallistuu myös luonto-opetukseen ja – opastukseen maastossa.

## 5. Loodusvaht – luontovalvoja, huoltomies, metsänvartija

Luontovalvojan päätyötä on suojelu- ja retkeilykohteiden päivittäinen huolto ja ylläpito sekä korjaus- ja uudisrakentaminen. Tehtävään sisältyy myös varsinainen kohteiden valvonta ja asiakkaiden neuvonta maastossa. Luontovalvojille määritellään omat heidän vastuulleen kuuluvat kansallispuistot, retkeilyalueet tai muut kohteet. Saman tiimin alueella voi työskennellä siis useampikin luontovalvoja ja kohteet jaetaan heidän kesken siten, että jokaisella kohteella on joku vastuullinen huoltaja.

## 6. Projektijuht / spetsialist – projektipäällikkö, erityisasiantuntija

Tähän ryhmään kuuluvat henkilöt ovat kaikkien tiimien käytössä ja palveluksessa oman pääasiallisen toimialansa mukaan. Tehtävien päätarkoitus on olla tiimien tukena

ja apuna erikoisosaamista vaativissa tehtävissä. Tehtäviin sisältyy myös koko luonnonhoito-osaston koordinaatiotehtäviä toimialan mukaan. Ryhmä sisältää muun muassa:

- kävijäseurantaan erikoistuneen projektipäällikön,
- kävijälaskentatekniikkaan, maastorakentamiseen sekä ympäristöasioihin erikoistuneen projektipäällikön,
- varsinaisten projektien suunnittelun ja toteuttamisen projektipäällikön
- luonto-opetukseen ja – opastuksen projektipäällikön
- kulttuuriperintöasioiden erityisasiantuntijan
- maastonsuojelun (mm. kulumisen) tehtävän

Ryhmän tehtävät eivät automaattisesti sijaitse pääkonttorilla Tallinnassa. Niitä on Tallinnan lisäksi myös mm. Tartossa, Aegviidussa ja Pölvassa. Hajautettu sijainti on harkittu. Kun erityisasiantuntijoita ja projektipäälliköitä sijaitsee alueellisten tiimien toimistoilla ja toimipaikoissa, on heillä suora ja saumaton yhteys myös paikallisiin tiimeihin, eivätkä tehtävät muutu luoteeltaan vain johtamistehtäviksi tai ylhäältä annetuiksi määräyksiksi.

#### 7. Osakonna juhataja / arendusjuht – osastonjohtaja, kehitysjohtaja

Osastonjohtajan ja kehitysjohtajan tehtävä on osaston strateginen johtaminen, omien suorien alaisten henkilöjohtaminen ja lisäksi hän asettaa tiimeille niiden tulostavoitteet. Osastonjohtaja vastaa ja raportoi kaikesta osaston toiminnasta RMK:n pääjohtajalle ja hallitukselle. Kehitysjohtaja on osastonjohtajan sijainen ja johtaa yksikköä johtajan kanssa erikseen sovittavan työnjaon mukaisesti. Osaston budjetin seuranta sisältyy kehitysjohtajan tehtävään.

#### 4.4 Kehittymismahdollisuudet

Organisaation rakenteeseen vaikuttavat myös alueelliset (tiimien) kehittymismahdollisuudet. Piirkonna juhatajan vastuulla on alueensa operatiivinen johtaminen, mihin sisältyy myös mm. kehittämistehtävät. Alueen kehittämiseen ja kehittymiseen vaikuttavat pääasiassa seuraavat tekijät: web-näkyvyys ja sen kehitys, matkailu ja suoranainen turismi, käyntimäärien kehitys sekä RMK:n maankäyttöpäätöksissä tehdyt ratkaisut alueiden vyöhykejaosta (liite 6.). Vyöhykejako

tarkoittaa alueiden sisäisiä maankäyttöpäätöksiä siitä, mihin tarkoitukseen mitäkin aluetta käytetään tai voidaan käyttää. Käytössä on kolme vyöhykelajia: palveluvyöhyke (teenindustsoon), nähtävyysvyöhyke (huvitsoon) ja varavyöhyke (varutsoon). Palveluvyöhykkeelle voidaan rakentaa virkistyskäytön rakennelmia, nähtävyysvyöhykkeelle ei rakenneta mitään mutta sen kautta voi kulkea esimerkiksi reittejä ja polkuja. Varavyöhyke on tarkoitettu nimensä mukaisesti palvelujen mahdollista laajentamista tai kehittämistä varten. Eri alueille on maankäytönsuunnittelun yhteydessä muodostettu vyöhykkeet, joita on alueittain eri määrä paikallisten olosuhteiden mukaisesti. Tämä vaikuttaa alueiden palvelutarjonnan määrän ja laadun kehittämismahdollisuuksiin. Kansallispuistojen osalta web-sivuille ei ole käytettävissä aikaisempia tietoja, koska sivustot ovat olleet edellisten vastuorganisaatioiden hallinnassa eikä tietoja ole niistä saatu.

**TAULUKKO 11. Uusien tiimien matkailun vahvuudet.**

| <b>Tiimin nimi</b> | <b>Lähistön matkailukohteet</b>  |
|--------------------|--|
| Tallinna           | Tallinnan kaupunki   |
| Põhja-Eesti        | Lahemaa rahvuspark, vanhat kartanot  |
| Kirde-Eesti        | Peipsijärvi, Orupark   |
| Vahe-Eesti         | Tallinna, Kõrvemaa (nummimetsiä)   |
| Lääne-Eesti        | Matsalu rahvuspark, Läänsirannikon kaupungit, kauttakulku saarille, Nõvan alue   |
| Saarte             | Hiidenmaa ja Saarenmaa nähtävyyksineen, Vilsandi rahvuspark  |
| Edela-Eesti        | Pärnu, hiekkarannat, kauttakulku Via Baltica, suuret metsät  |
| Kesk-Eesti         | Soomaa rahvuspark, pienet vanhat kaupungit, erämaat  |
| Ida-Eesti          | Tarton kaupunki, Emäjoen suistoalue, Elisteveren eläinpuisto, Peipsijärven läheisyys   |
| Kagu-Eesti         | Pienet vanhat kaupungit, metsästysmatkailu, Peipsijärven läheisyys, Otepään hiihtokeskus, Taevaskodan alue                     |
| Lõuna-Eesti        | Karula rahvuspark, pienet vanhat kaupungit, Latvian rajan läheisyys, kumpuilevat metsät ja maastot (erikoinen pinnanmuodostus) |

Suurimmat mahdollisuudet lyhyellä aikavälillä liittyvät yleisen Viron matkailun kehitykseen. Erityisesti suomalaisten ja ruotsalaisten suosiossa ovat Tallinna, Pärnu ja Saarenmaa. Latvialaisia turisteja on eripuolilla Viroa tasaisesti. Venäläiset viihtyvät tasokkaissa kohteissa Tallinnassa ja Pärnussa, mutta myös pääosin venäjänkielisessä Narvassa. Venäläisyys ja venäläisten turistien määrä on huomattava Peipsijärven pohjoispuolisilla alueilla. Suomalaisten matkailu (liite 8) Viroon väheni vuodesta 2004 vuoteen 2007 ja kasvoi taas vuodesta 2007 vuoteen 2008 (Tilastokeskus 2010).

Kansallisesti suositetaan on parin vuoden aikana kasvattanut perinteinen retkeily ja telttailu. Osasyynä on varmasti Viron taloudellinen tilanne. Lama ja laskusuhdanne ovat olleet voimakkaampia Virossa ja Latviassa kuin esimerkiksi Suomessa ja Ruotsissa.

Kokonaisuudessaan parhaat mahdollisuudet lähivuosina on Tallinnan, Itä-Eestin, Länsi-Eestin, Etelä-Eestin, Keski-Eestin ja Põhja-Eestin sekä Saarten tiimeillä. Näiden alueiden kasvumahdollisuudet on huomioitu resurssien jaossa. Ajatus on samalla vahvistaa vahvoja alueita ja pitää muut alueet kehittymiskelpoisina näiden edellä mainittujen tiimien vanavedessä. Jos resurssit jaettaisiin täysin tasan esimerkiksi liiallisen tasavertaisuuden nimissä, johtaisi se kasvualueiden suuriin taloudellisiin ongelmiin ja toisaalta antaisi ylimääräisiä ja jopa tarpeettomia resursseja kohteisiin, joissa niitä ei tarvita. Kokonaisuus ei kehittyisi vaan päinvastoin se todennäköisesti taantuisi. Tunnuslukuvertailuluvut on esitelty syyskuun 2009 arviointitilanteesta liitteessä 7.

## **4.5 Riskit**

### **4.5.1 Toiminnan riskit**

Luonnonhoito-osastolla on tunnistettu toiminnanriskit ja niihin on varauduttu (liite 9). Riskit ovat sisäisten prosessien mukaisia ja niitä on tunnistettu jätehuollossa, virkistyskäytön tiedonhallinnassa ja käytön ohjaamisessa, luonto-opetuksen järjestämisessä, virkistyskäytön suunnittelussa, virkistysrakenteiden perustamisessa ja rakentamisessa sekä alueiden huollossa (RMK 2009G).

Toiminnan riskien estämiseksi on päätetty tehdä seuraavia toimia: ohjeiden täydentäminen ja ajan tasalla pitäminen, työntekijöiden koulutus, vastuuhenkilöiden nimeäminen, palautejärjestelmän luominen ja ylläpitäminen, sisäisten ohjeiden ajan tasalla pitäminen, alueellisten työryhmien perustaminen, yhdenmukaisten, pitkäaikaisten ja hyvien työtapojen käyttäminen. Koulutus mainitaan lähes kaikkien tunnistettujen riskien estämistoimissa (RMK 2009G).

Toiminnan riskien kartoitus vaikuttaa organisaation rakenteeseen siten, että nyt päätetty toimintamalli edesauttaa erityisesti koulutuksen, yhdenmukaisten työtapojen ja sisäisten ohjeiden toteutumista. Organisaation itsessään tulisi myös estää riskejä eikä aiheuttaa niitä. Tiimit ovat nyt suurempia, aluevastuullisia esimiehiä on vähemmän, tekijöitä ja suunnittelijoita on enemmän. Sisäiset prosessit toimivat tehokkaammin 11 kuin 28 aluevastuullisella yksiköllä ja näitä 11 aluetta on osastonjohtajan selkeämpi johtaa. Uusi toimintamalli on tehokkaampi tunnistettujen riskien estäjä kuin vanha.

#### **4.5.2 Muutoksen riskit**

Itse muutokseen sisältyy aina riskejä. Niitä voidaan poistaa tai ehkäistä, jos ne tiedostetaan etukäteen ja niihin varaudutaan. Todennäköisemmin riskit liittyvät yleiseen muutosvastarintaan. Osa henkilökunnasta, erityisesti ne 17 henkilöä, jotka menettävät budjettivastuullisen tehtävänsä, saattavat kokea muutoksen negatiivisesti. Aseman muuttuminen, ja jos se koetaan varsinkin aseman alenemiseksi, aiheuttaa henkilökohtaisia ongelmia, jotka puolestaan näkyvät tavalla tai toisella työyhteisössä.

Riskejä voi syntyä myös sidosryhmien toiminnan kautta. Muutokset valtion luonnonsuojelualuehallinnossa ovat olleet nopeita ja niihin on liittynyt muiden organisaatioiden sisäiset muutosvastarinnat. Koska muutoksia tapahtui nopeasti aikaisemmissa organisaatioissa, voivat ne edelleen vaikuttaa nykyisten organisaatioiden sisällä siten, että kohdistuvat sekä omiin organisaatioihin että RMK:n suuntaan. Niiden olemassaoloa joudutaan nykyisessä tilanteessa vain arvioimaan.



**TAULUKKO 12. Muutoksen riskit.**

| <b>Riski</b>  | <b>Vaikutus</b>   | <b>Toimenpide-ehdotus</b>  |
|---|---|--|
| Henkilökunnan muutosvastarinta                            | Muutos ei toteudu, se hidastuu tai sen hyödyt jäävät saamatta   | 1. Riittävä osallistaminen ja keskustelu<br>2. Johdon osallistuminen   |
| Sidosryhmien muutosvastarinta                             | Muutos ei toteudu, se hidastuu tai sen hyödyt jäävät saamatta   | 1. Riittävä osallistaminen<br>2. Tiedotus ja viestintä   |
| Henkilökunnan osaaminen ei riitä muutoksen toteuttamiseen | Muutos hidastuu   | 1. Koulutus ja perehdytys<br>2. Ammattiryhmien omat neuvottelu- ja koulutuspäivät  |
| Esimiesten taidot eivät riitä alueiden johtamiseen        | Muutos hidastuu tai ei toteudu  | 1. Koulutus ja perehdytys<br>2. Johdon osallistumien aktiivisesti alueiden perustamiseen ja johtamiseen alkuvaiheessa  |
| Liikaa muutoksia yhtä aikaa                               | Muutos hidastuu, organisaatiossa vallitsee sekaannus ja epätietoisuus sekä eripuraisuus   | 1. Käytännön toimet jaksotetaan<br>2. Laaditaan aikataulut ja suunnitelmat yhdessä esimiesten kanssa   |
| Muutos toteutuu liian nopeasti tai hitaasti               | Jokin osa-alue jää tekemättä tai hoitamatta, organisaatio puuroutuu, mitään ei tapahdu, toiminta vaarantuu                        | 1. Johdon osallistuminen<br>2. Toiminnan seuranta<br>3. Käytännön toimet jaksotetaan selkeästi   |
| Liian itsenäiset aluetiimit                               | Toimintatavat eivät muutu yhtenäisiksi, eriarvoisuus kasvaa, aluetiimit eivät kykene yhteistyöhön, toiminta eriytyy osassa osasto | 1. Johdon tiivis osallistuminen alueiden rakentamiseen<br>2. Selkeä johtaminen tiimiesimiehiin nähden<br>3. Tiimien välinen yhteistyö ja yhteisten resurssien käyttö<br>4. Ammattiryhmien omat neuvottelu- ja koulutuspäivät<br>5. Henkilöstötilaisuudet |

#### 4.6 Johtopäätökset ja perustelut

On siis tehty päätös organisaation muutoksesta, jossa 28 budjettiyksiköstä perustetaan 11 alueellista ja budjettivastuullista tiimiä. Muutoksessa syntyy hyötyjä ja mahdollisesti myös haittoja. Yksiköiden vähentäminen ei ole itsetarkoitus. Vähentäminen ei tarkoita tässä yhteydessä samaa kuin leikkaaminen tai toiminnan karsiminen, vaan päinvastoin eli toiminnan tehostamista ja resurssien lisäämistä toimintaan ja kehitykseen uudelleen suuntaamalla. Organisaation koko on kuitenkin vain 80 henkilöä ja aikaisemmin budjettiyksikössä saattoi olla vain yksi ainoa työntekijä. Nytkin yksiköiden henkilömäärä vaihtelee vain 4 – 12 henkilöön eli tiimien koko on varsin kohtuullinen.

Hyödyt ovat välillisiä. Suoria rahallisia eli budjetin loppusummaa pienentäviä muutoksia ei synny. Ilman henkilöstövaikutuksia eli lomautuksia tai irtisanomisia ei vastaavaan kovin helposti kyetä. Toiminta tehostuu ja paranee seuraavasti:

1. Hallinnollisten tehtävien keskittäminen 11 tiimiesimiehelle poistaa päällekkäisyyksiä ja vapauttaa hallintotehtäviä aiemmin hoitaneita henkilöitä enemmän toiminnallisiin tehtäviin. Muutos vapauttaa resursseja kriittisiin menestystekijöihin. Tällaisia ovat muun muassa:
  - a. Paikkatietoaineistot (GIS) on saatava ajan tasalle. Tehtävien siirtyminen aikaisemmilta organisaatioilta on tuonut luonnonhoito-osaston vastuulle alueita, joista ei ole käytettävissä luotettavia paikkatietoja. Jatkossa kuitenkin myös RMK:n luonnonhoito-osaston pitkänajan kustannustehokas suunnittelu ja asiakaspalvelu tarvitsevat ajantasaista ja luotettavaa paikkatietoa.
  - b. Objektit eli retkeilyn rakenteet on luokiteltava osin uudelleen. Suojelualueilla on ollut erilainen tapa luokitella ja käsitellä rakenteiden laatu- ja sisältökysymyksiä. Paikkatietoaineistojen korjaaminen ja päivittäminenkin tarvitsevat onnistuakseen selkeät luokitusohjeet. Ohjeet ovat olemassa mutta niitä ei ole vielä ehditty ottaa käyttöön uusilla kohteilla.

- c. Kävijälaskennat on ulotettava uusille alueille samojen standardoitujen menetelmien mukaisesti kuin retkeilyalueilla. Osaston vastuulle siirtyneillä alueilla ei ole kaikin osin ollut käytössä mitään laskentajärjestelmää, mikä johtaa siihen, että ilmoitetut luvut ovat arvioita eli perustuvat paikallistuntemukseen. Hiljaisilla ja vähän käytetyillä alueilla asia ei ole ongelma, mutta vilkkailla kohteilla puhdas arviointi voi johtaa suuriin ja kohtalokkaisiin virheisiin. Käyntikertamäärät ovat koko osastolla erittäin määräävässä asemassa. Niiden perusteella lasketaan kehityssuunnitelmassa (RMK 2008) seurattavaa ja päätettyä asiakaskustannusta. Asiakaskustannus on vahvimpia tunnuslukuja koko osastolla, jollei jopa vahvin.
  - d. Internet-palvelujen kehittämistä on jatkettava. Kotisivut uudistettiin onnistuneesti vuoden 2009 alkupuoliskolla. Niiden suosio on seurantajärjestelmän (RMK Google Analytics 2009) mukaan erittäin voimakkaassa kasvussa.
2. Suuremmat yksiköt ovat elinkelpoisempia. Niiden on helpompi esimerkiksi ostaa palveluita, käyttää henkilökuntaa tehokkaammin, ne mahdollistavat osalle henkilökunnasta erikoistumisen tiimien sisällä ja järjestää tiimien sisäisiä sijaisuus- ja varamiesjärjestelyjä. Suurempien yksiköiden on helpompi auttaa naapurialuetta kriittisissä tilanteissa ja sopia henkilökunnan yhteiskäytöstä alueiden välillä.
  3. Tiimit ovat vertailukelpoisempia keskenään. Niillä on samanlaiset tehtävänimikkeet ja samanlaiset tehtävien sisällöt. Tehtävien vertailukelpoisuus on tärkeää tasavertaisuudenkin vuoksi. Käytössä on tehtäväkohtainen palkkausjärjestelmä. Ammattiryhmien sisällä tehtävät ovat vertailukelpoisia. Tasavertaisuuteen liittyy myös työmäärä. Työmäärien suuri vaihtelu aiheuttaa ajanoloon helposti ongelmia työntekijöiden välille, mistä seuraa ongelmia niin johtamiselle kuin itse toiminnallekin. Yhdenmukaiset ja selkeät tehtävänimikkeet kertovat ennen kaikkea sidosryhmille ja asiakkaille mitä kukin organisaatiossa tekee. Tämä puolestaan helpottaa yhteydenottamista ja yhteydenpitoa RMK:n henkilökuntaan.

4. Muutoksella voidaan näyttää RMK:n ulkopuolelle, yleisölle, ohjaavalle ministeriölle ja sidosryhmille, että vastuu suojelualueista on otettu tosissaan ja että suojelualueet ovat samassa asemassa muiden alueiden kanssa.
5. Osastonjohtajan on selkeämpi ja helpompi johtaa 11 alueellista esimiestä ja tiimiä. Muutos antaa mahdollisuuden osastonjohtajalle ja kehitysjohtajalle osallistua enemmän itse toiminnan johtamiseen aikaisempaan verrattuna sekä vapauttaa aikaa strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen.
6. Muutoksessa säilyvät kaikki alueimagot kansallispuistojen, suojelualueiden ja retkeilyalueiden osalta.

Päätöksen muutoksesta tekee, sekä vastuun sen seurauksista kantaa, RMK:n johtokunta yhdessä osastonjohtajan kanssa. Muutos perustuu edellä mainittuihin seikkoihin ja viime kädessä tilanteen tulkintaan ja arvioon tulevaisuudesta eli johtajuuteen ja ammattitaitoon.

## **4.7 Suositukset**

### **4.7.1 Muutosjohtamistarve**

Johdon osallistumisen ja aktiivisuuden merkitys muutoksen onnistumisessa ovat ratkaisevia. Osasto tulisi saada työskentelemään samaan suuntaan ja saman tavoitteen hyväksi pitäen mielessä koko RMK:n ja luonnonhoito-osaston visio ja missio. Johto joutuu tai saa järjestää muutokseen tarvittavat asiat. Onnistunut muutos syntyy yhteistyöllä, luottamuksella ja tuella. Stenvall ym. (2007, 89) toteaa, että luottamuksen rakentuminen edellyttää yksilön toiminnan, käyttäytymisen ja kompetenssin ymmärtämistä ja että luottamuksella on suuri merkitys avoimen kommunikaation, dialogin sekä tiedon käytön ja luomisen kannalta. Muutosjohtajan kompetenssit ovat Stenvall ym. (2007, 105) mukaan: muutosjohtaja on vastuuta kantava yleisjohtaja, muutosjohtaja kykenee itsehillintään ja -hallintaan, muutosjohtaja on läsnä oleva johtaja, muutosjohtaja tarttuu nopeasti ongelmiin ja eteen tuleviin mahdollisuuksiin (intuitio), muutosjohtaja laittaa itsensä likoon ja johtaa esimerkillään sekä muutosjohtaja on valmentava ja mahdollistava johtaja.

Muutosjohtamisen keinoja on useita ja niitä ovat mm. koulutus ja tiimiytyminen sekä niiden tukeminen. Mattilan (2007, 221) mukaan lähiesimiesten roolia muutoksessa ei pidä väheksyä eikä sitä voi liikaa korostaa. Edelleen Mattila (2007, 224) korostaa, että suuri osa käytännön ponnisteluista jää keskijohdolle ja esimiesten vastuulle (tässä tapauksessa piirkonnajuhatajat) ja että muutoskykyä varmistettaessa on esimiesten ja keskijohdon osaamiseen ja sitoutumiseen syytä panostaa jo ennakoivasti. Edellä olevat asiat liittyvät käytännössä kiinteästi toisiinsa. Muutos etenee haluttuun suuntaan vain johtamalla sitä. Piirkonna juhatajia voidaan pitää Mattilan (2007, 224) tarkoittamana keskijohtona. Piirkonnan juhatajien osuus ja rooli ovat siis huomattavan suuria koko muutosjohtamisprosessin onnistumisessa.

Juuti ja Virtanen (2009, 146) kuvaavat muutosjohtajan – ja ylipäätään esimiehen – kohtaamia haasteita muutostilanteessa. Heidän mukaan ihmisten johtaja joutuu laittamaan itsensä likoon, antamaan oman persoonansa muiden käyttöön, on edustettava samalla ulkopuolista maailmaa ja kyettävä elämään ihmisten keskellä, missä työtkin tehdään. Osaston johto ja erityisesti uusien tiimien esimiehet saattavat joutua vaikeaan tilanteeseen lähinnä oman itsensä kanssa kyetäkseen luovuttamaan persoonansa edellä mainittuihin tilanteisiin.

Lämsän ja Hautalan mukaan (2004, 29) tiimiytyminen lisääntyy. Se edellyttää taitoja sekä henkilöstöltä että johdolta. Mikäli taitoja tai kokemusta ei ole, on opittava aiemmin tehdyistä ratkaisuista, kyseenalaistettava aiemmat vakiintuneetkin ratkaisut ja tarvittaessa opittava uudelleen oppimaan asioita (Lämsä ja Hautala 2004, 192). Tiimin syntyminen ja toimiminen puolestaan edellyttävät tiimityöskentelyn oppimista ja sisäistämistä sekä lisäksi toimivaltuuksia ja autonomiaa (Lämsä ja Hautala 2004, 129).

Ulkoinen viestintä näissä asioissa kuuluu työjärjestyksen mukaan osastonjohdolle. On kuitenkin muistettava, että RMK:n työjärjestyksessä viestintäosasto hoitaa pääosan ulkoisesta viestinnästä, toki yhdessä operatiivisten osastojen kanssa. Isohookanan (2007, 190) mukaan yritysviestinnällä luodaan, ylläpidetään ja vahvistetaan vuorovaikutussuhteita yritykselle merkityksellisen ulkoisten sidosryhmien kanssa.

Ajoitus ja tapa ovat tärkeitä. Tärkeimpiä kohteita ovat ohjaava ministeriö ja sidosryhmät ja niistä varsinkin ne, joiden kanssa luonnonhoito-osastolla on yhteistä

tuotannollista rajapintaa, mm. ympäristövirasto. Ulkoiseen viestintään pitäisi osallistua myös uusien esimiesten.

**TAULUKKO 13. Viestinnän rooli muutosprosessien eri vaiheissa (Isohookana 2007).**

| Vaihe                             | Tavoite  | Sisäinen viestintä  |
|-----------------------------------|--|---|
| 1. Nykytilan analyysi             | Yhteinen ymmärrys  | Johto: perustelut muutoksille – miksi tarvitaan muutoksia?  |
| 2. Muutostarpeiden kartoittaminen | Yhteinen ymmärrys  | Johto ja esimiehet: Mikä muuttuu ja miksi?  |
| 3. Muutosprosessin suunnittelu    | - Muutosprosessin kokonaiskuva<br>- Muutosvastarinnan käsittely  | Esimiehet ja muu henkilöstö: motivointi, keskustelut, vastaväitteiden käsittely, suunnittelupalaverit |
| 4. Muutosprosessin toteuttaminen  | - Toiminta kohti yhteisiä tavoitteita<br>- Muutosagentit, aika<br>- Muutoksen eteneminen<br>- Muutosesteiden poistaminen | Koko henkilöstö: sitouttaminen, keskustelut<br><br>Yhteiset palaverit                                 |
| 5. Seuranta                       | Toiminnan varmentaminen  | Koko henkilöstö: palautteen antaminen ja sen huomioiminen, keskustelut                                |
| 6. Arviointi                      | Yhteinen näkemys jatkosta  | Johto, esimiehet; tarvittavat muutokset ja niiden viestintä koko henkilöstölle, kiittäminen           |

Tässä yhteydessä johdon tuki on taas korvaamattoman suuri. Ulkopuolelle johto voi osoittaa osallistumisellaan vankan tukensa alueellisille esimiehille ja hankkia heille yleisen hyväksynnän ja helpottaa yhteistoiminnan aloittamista uusien tahojen kanssa sekä vahvistaa yhteistyötä vanhojen kumppaneiden kanssa. Sisäiseen viestintään paneutuvat erityisesti osastonjohto ja piirkonnajuhattajat.

Riskienhallintasuunnitelma kannattaa tehdä ja sitä kannattaa seurata ja noudattaa sekä tarvittaessa muuttaa. Riskejä on jatkuvasti seurattava, jotta muutos etenee halutulla tavalla ja haluttuun suuntaan. Riskienhallinnan kannalta kolme keskeistä aluetta liittyvät henkilö-, sopimus- ja asiakasriskeihin (Mattila 2007, 228). RMK:n tapauksessa suurimmat riskit liittyvät henkilö- ja sopimuskuppaneihin. Vastuu riskienhallinnasta on yksiselitteisesti osaston johdolla ja hallituksella.

Lisäksi johdon, niin osaston kuin koko RMK:n, on varauduttava muutoksen toteutukseen sekä ajan että rahan kanssa. Aikaa tarvitaan henkilökunnan henkiseen muutokseen sekä osastonjohdon huomattavana ajan käyttönä esimiesten ja tiimien suuntaan. Mattila (2007, 184) toteaa, että tärkeääkin tärkeämpää on ylimmän johdon ja lähiesimiesten läsnäolo organisaation muutoksessa ja että esimiesten poissaolo tulkitaan kovin helposti välinpitämättömyydeksi, vastuun pakoiluksi, henkilöstön kohtaamisen peloksi tai esimiesten motivaation tai sitoutumisen loppumiseksi. Rahaa tarvitaan sekä työaikana että koulutus- ja seminaarikustannuksina. On todennäköistä, että muutos tulee etenemään eri osissa maata eri tahtiin. Tämä tosiasia on hyväksyttävä ja sen merkitys on ymmärrettävä koko RMK:n johdossa. Tulokset alkavat näkyä, kun aikaa on kulunut kuukausista vuoteen. Mattila (2007, 115) korostaa muutoksen vaikutusta keskijohdon ja lähiesimiesten suorituskykyyn ja sitoutumiseen. Organisaation toteuttavalla tasolla (muut kuin osaston johto ja piirkonnajuhatajat) organisaatiomuutoksen vaikutukset heijastuvat, kun työparit ja –tiimit hajoavat tai yhdistyvät, niin kuin juuri nyt tapahtuu (Mattila 2007, 115). Mattilan mukaan (2007, 115) uusien sosiaalisten suhteiden, sanattomien sopimusten ja työprosessia helpottavien käytäntöjen syntyminen voi kestää jopa vuoden. Osaston johdon henkinen tuki ja apu esimiehille sekä näkyminen uusissa tiimeissä on ensisijaisen tärkeää. Näillä toimilla voidaan näyttää tekemällä henkilökunnalle, että kyseessä on yhteinen ponnistus ja tavoite, johon jokainen osallistuu omalla panoksellaan (taulukko 13).

#### **4.7.2 Koulutustarve**

Muutos koskettaa koko luonnonhoito-osastoa. Vain muutamien henkilöiden työ ei käytännössä muutu lainkaan, mutta heidänkin osalla todennäköisesti vaihtuu esimies. Erilaisia kouluttamis- ja kouluttautumistarpeita on esimiestyössä ja johtamisessa, paikkatietoasioissa, talous- ja viestintäasioissa sekä tiimityöskentelyssä. Koulutustarve

on sekä henkilöstöryhmä- että yksilökohtaista. Joillain henkilöillä voi olla entuudestaan sellaiset taidot ja kyvyt, että hän ei automaattisesti tarvitse kaikkea koulutusta. Koulutukseen ei saisi olla itseisarvo, vaan sen tulisi perustua tarpeeseen joko työnantajan tai työntekijän näkökulmasta. Esimiesten ja keskijohdon (piirkonnajuhatajat) valmiuksien ohella on ratkaisevaa ylimmän johdon kyky näyttää suuntaa ja toimia esimerkkinä (Mattila 2007, 112).

Mattilan (2007, 111) mukaan muutoksen vaatiman osaamisen kehittämisen lisäksi työpaikalle on olennaista luoda myös jatkuvan oppimisen malli. Lopullisen koulutustarpeen voi arvioida ainoastaan osastonjohtaja lähes kaikkien ja tiimiesimiehet omien alaistensa osalta. On kuitenkin todennäköistä, että tiimiesimiehet tarvitsevat johtamiseen liittyvää koulutusta, koska uudet tiimit ovat suurempia ja niiden toimialat ovat laajemmat kuin aiemmin.

#### **TAULUKKO 14. Suositukset koulutuksiin muutoksen yhteydessä.**

| <b>Koulutustarve<br/>(kriittinen menestystekijä)</b> | <b>Esimiehet</b> | <b>Työntekijät</b> |
|--|------------------|--------------------|
| Henkilöjohtaminen                                    | x                |                    |
| Tiiminjohtaminen                                     | x                |                    |
| Paikkatieto<br>(kriittinen menestystekijä)           | x                | x                  |
| Talous   | x                |                    |
| Viestintä ja markkinointi                            | x                | (x)                |
| Tiimityöskentely                                     | x                | x                  |

Myös kokonaiset tiimit saattavat tarvita koulutusta tai erillistä ohjausta tiimityöskentelyyn. Osa henkilökunnasta on aiemmin tehnyt hyvin itsenäistä työtä ilman suuremman ryhmän läsnäoloa. Yksintyöskentelystä pois-oppiminen voi olla jopa vaikeampaa kuin ryhmästä tai tiimistä irtautuminen. Tiimien lisäksi ammattiryhmittäiset koulutukset saattavat olla tarpeellisia. Näissä tilaisuuksissa voitaisiin samalla pitää ammattikuntien sisäistä yhteyttä ja siirtää arvokasta kokemusperäistä tietoa yksilöltä toiselle sekä kasvattaa ammattikunnan yhteenkuuluvuutta yli tiimirajojen.



Koulutuksista on hyvä tehdä erillinen suunnitelma ja aikataulu, mistä näkyy kiireellisyys- ja tarpeellisuusjärjestys. Koulutuksia kertyy helposti paljon eikä niiden vuoksi voida kuitenkaan jättää päätyötä tekemättä ja asiakkaita palvelematta. Koulutukset maksavat huomattavan paljon ostopalveluina ja työaikakustannuksina.

#### **4.7.3 Tiimiytyminen**

Koko organisaation perusidea on tiimiorganisaatioissa, joita on 11 kappaletta. Organisaation perusominaisuuksiin kuuluu myös oma identiteetti, niin hyvässä kuin pahassa. RMK on iso organisaatio, joka jakaantuu päätoimialoihin ja ne puolestaan edelleen alue- ja prosessiorganisaatioihin. Omalla identiteetillä on merkitystä työmotivaatiolle, kehittämishalulle ja – tahdolle. Positiivinen yhteenkuuluvaisuuden tunne luo luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiriä, jotka rakentavat yhteistyötä ja tulevaisuutta tiimin sisällä sitoutuneella tavalla. Esimiehen asenteen vaikutus ja merkitys on ratkaiseva. Kun esimies osoittaa aitoa kiinnostusta alaistensa työhön ja sen tuloksiin ja osallistuu riittävästi, mutta ei kahlitsevasti alaisten työhön, syntyy luottamuksen ilmapiiri, jossa tiimin jäsenet tuntevat itsensä tärkeiksi ja työnsä merkitykselliseksi. Stenvall ym. (2007, 82) toteaa myös, että luottamus mahdollistaa toiminnan, jossa työskentely on tehokasta, uutta kehittävä ja jossa yhteisöön kuuluvat kokevat viihtyvänsä.

Tiimissä tulisi sen jäsenten tukea toisiaan. Hyvin rakentunut tiimi auttaa jäseniään oppimaan kollegoilta, alaisilta ja esimiehiltä sekä on avoin toisten tiimien avulle ja tarjoaa apuaan muille tiimeille niiden sitä tarvitessa. Tällainen tilanne rakentaa yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja nostaa työmotivaatiota sekä tiimin sisällä että tiimien välillä. Tiimien pitäisi yhdessä muodostaa osasto, jolla on myös oma identiteettinsä ja johon kaikkien pitäisi tuntee kuuluvansa.

Voimakas tiimin identiteetti voi aiheuttaa myös ongelmia kokonaisuudelle. Tilanteessa voi syntyä valtio valtion sisälle. Tämä johtaa kovin helposti omien järjestelmien syntyyn, mitkä eivät tuekaan koko organisaation tavoitteita, ole vision tai mission mukaisia vaan päinvastoin toimivat niitä vastaan. Tällaisessa tilanteessa syntyy helposti epätervettä sisäistä kilpailua. Toisaalta tiimi tarvitsee myös autonomiaa ja toimivaltuuksia (Lämsä ja Hautala 2004, 129). Tiimien ohjauksen ja vapauden – autonomian ja toimivaltuuksien – määrä ja laatu vaikuttavat erittäin

helposti innovatiivisuuden ja luovuuden määrään ja esiintuloon. Organisaatio ja yksilöt tarvitsevat kehittyäkseen tilaa innovatiivisuudelle ja luovuudelle, jotta asioissa päästään eteenpäin. (Lämsä ja Hautala 2004, 35 – 37).

Tiimiytyminen on siis riskialtis tilanne, johon osaston johdon on kyettävä osallistumaan eli olemaan läsnä ja ohjaamaan sitä haluttuun ja päätettyyn suuntaan. Koska tiimimuutokset koskettavat nyt kaikkia, olisi syytä varautua koulutustarpeessakin mainittuun koulutukseen tai ohjaamiseen riittävin resurssein.

Tiimien syntymiseen liittyvät myös tiimien väliset suhteet. Kaikki tiimit muodostavat erikoisasiantuntijoiden kanssa osaston kokonaisuuden. Viestinnän merkitys muutoksessa on johdon ja tiimien välillä suuri mutta yhtä suuri se on myös tiimien välillä. Muutoksen alkuvaiheessa tiimien eli ensisijaisesti tiiminvetäjien on pidettävä yhteyttä riittävästi kokemusten vaihtamiseksi. Näin voidaan helpommin tunnistaa ja tiedostaa muutosvastarinnan taso ja olemassaolo (Isohookana 2007, 234). Samoin yhteys toimii kokemattomille esimiehille oppimisympäristönä (Mattila 2007, 171) ja voidaan ehkäistä ns. puskaradion mahdollisesti levittämää virheellistä tietoa (Isohookana 2007, 235).

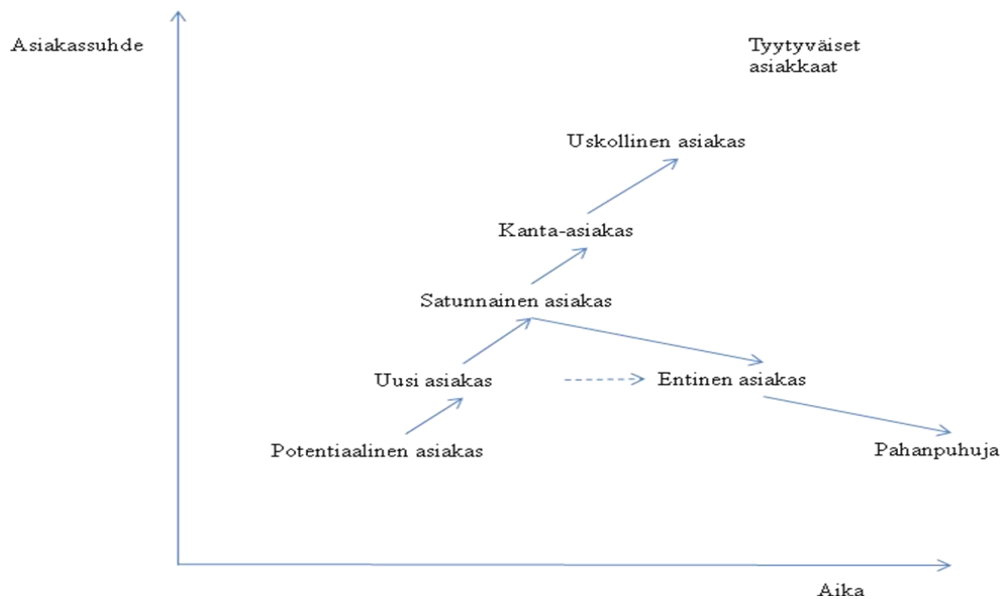
Tiiminvetäjien yhteyden pidon lisäksi on tärkeää, että eri ammattiryhmät pitävät yhteyttä omien substanssiensa mukaisesti. Hyvä tapa synnyttää osaamista ja myös sitoutumista on tarjota mahdollisuuksia keskusteluun eli toisten kokemusten ja vinkkien kautta omaan asioiden keksimiseen ja soveltamiseen (Mattila 2007, 171).

#### **4.7.4 Toiminnallisia suosituksia**

Osastolla on vahvuuksia, joita muilla vastaavilla toimijoilla ei ole. Vahvuuksia kannattaisi vahvistaa entisestään ja hankkia niiden kanssa lisää näkyvyyttä ja halutumpia palveluita. Näitä ovat mm. 1. internet-palvelut, kilpailut ja kampanjat, 2. web-sivustot ylipäättään, 3. kulttuurikohteiden arvostus ja käyttö ja 4. Euroopassakin harvinainen retkeilyalue-formaatti.

Internet-palvelut, kilpailut ja kampanjat ovat hyvä esimerkki asiakassuhdemarkkinoinnista. Kilpailuihin ja kampanjoihin osallistuneiden henkilöiden lukumäärät suhteessa koko väestöön ovat selkeä todiste toiminnan

onnistuneisuudesta asiakassuhdemarkkinoinnissa ja asiakkuusajattelussa (Isohookana 2007, 43).



**KUVIO 9. Asiakassuhdeportaitot (Isohookana 2007, 43).**

Asiakkuusajattelun merkitys osastossa on suuri, koska yksi osaston merkittävimmistä tunnusluvuista on asiakaskustannus. Kehityssuunnitelmassa (RMK 2008) annetaan osaston asiakaskustannukselle raja-arvo (EEK/käynti). Osastoa siis rahoitetaan käyntimäärien perusteella. Isohookanan (2007, 43) kuvaamien asiakkuuksien mukaan osaston kanta-asiakkaiden ja uskollisten asiakkaiden merkitys on näin ollen erittäin suuri. Kanta-asiakkaita ja uskollisia asiakkaita tarvitaan jo perusrahoituksen takaamiseksi mutta myös heidän välillisesti hankkimiaan uusia asiakkaita tarvitaan käyntimäärien kasvattamiseen. Tämän seurauksena voidaan perustellusti esittää johtajistolle ja hallitukselle ensinnäkin vähintään rahoituksen säilyttämistä mutta myös tarvittaessa sen kasvattamista. Voidaankin sanoa, että luonnonhoito-osaston toiminta on periaatteessa asiakasrahoitteista.

Markkinointiajattelun ja markkinoinnin merkitys korostuu asiakasrahoitteisuuden vuoksi. Uuden toimintamallin mukaisesti piirkonna juhatajat vastaavat alueensa toiminnasta ja sen kehittämisestä. Heidän kykynsä ja mahdollisuutensa markkinoinnissa ja markkinointiajattelussa yhdessä esikuntayksikön asiantuntijoiden kanssa ratkaisevat paljon asiakashankinnassa ja – uskollisuudessa.

#### 4.7.4.1 Internet-palvelut ja kilpailut

##### ”Marjad ja seened”- kampanja

Osastossa on toteutettu muutamia kampanjoita www-sivuilla. Kesällä 2009 marjojen ja sienien aikaan laadittiin web-sivuille omat sivut marjastusta ja sienestystä varten (RMK 2009H). Virolaisessa kulttuurissa metsämarjoilla ja sienillä on suuri merkitys ja niitä syödään paljon. Marjastus ja sienestys ovat suosittuja harrastuksia ruokakulttuurin vuoksi, mutta myös siksi, että marjat ja sienet eivät maksa kuin keräämisen vaivan. Yleinen taloudellinen tilanne lienee osasy harrastuksen selvään kasvuun. Asiaan liittyville www-sivuille tuli erittäin paljon vierailuja lyhyessä ajassa, myös varmaan siksi, että itse satokausikin on osalla marjoja ja sieniä lyhyt. Ihmiset kuitenkin selvästi etsivät kiivaasti tietoa kasvupaikoista ja alueista, joista niitä voisi löytyä.

##### ”Konkursid” – kilpailut

Erilaiset kilpailut ottavat yleisön mukaan toimintaan. Vuonna 2009 oli käynnissä seuraavat kilpailut (Metsakool 2009):

1. Metsäpostikorttien suunnittelukilpailu  
Kilpailuun osallistui 2941 postikorttia 185 koulusta.
2. Luontovalokuvauskilpailu  
Kilpailu järjestettiin jo kahdeksatta kertaa.
3. Metsäinen taidekilpailu  
Kilpailu suunnattiin Järvamaan ja Harjumaan päiväkoteihin. Kilpailuun osallistui yhteensä 21 päiväkotia 115 työllä.
4. Metsätietokilpailu  
Kilpailun läpäisi 6479 koululaista 507 luokasta.
5. Elämyksiä Emajoella – valokuvauskilpailu  
Kilpailuun osallistui yhteensä 68 otosta.

## Metsapostkaartide galerii



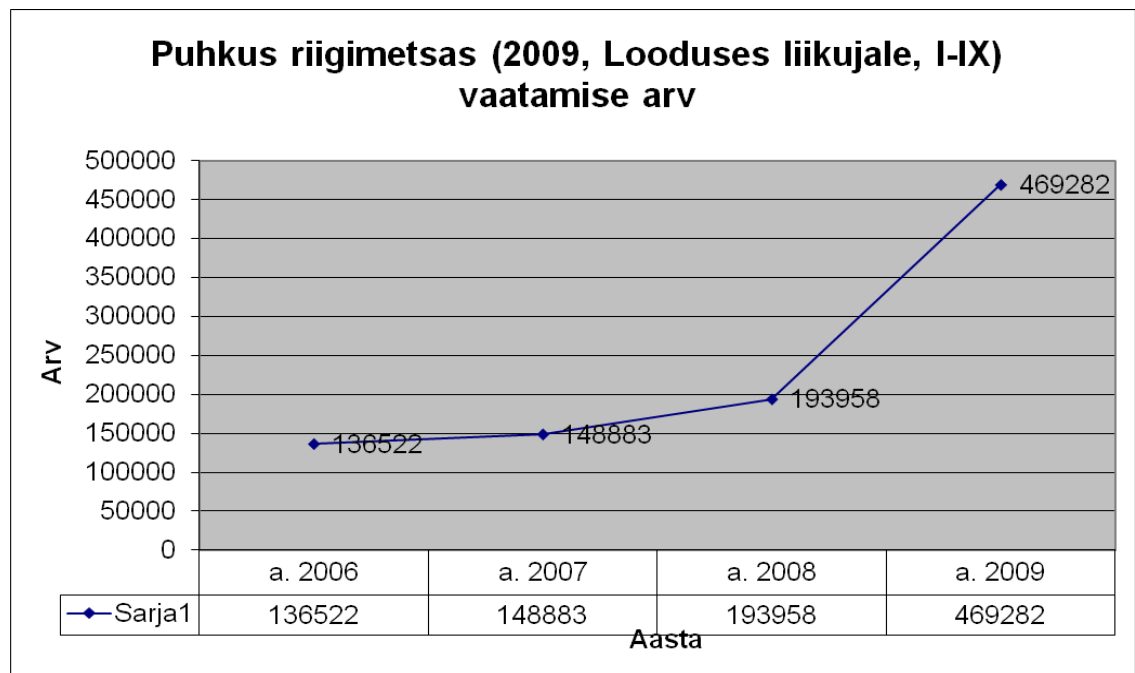
**KUVA 13. Metsäpostikortteja vuodelta 2009 (Metsakool 2009).**

Tällaisia kampanjoita ja kilpailuja kannattaa tehdä lisää ja uudestaan. Niillä saavutetaan helposti suuri yleisö ja lisäksi heidän suuren luontaisen mielenkiintonsa aiheista. Samalla yleisö myös sidotaan kiinteästi tulevaisuuteen. Näkyvyys kasvaa, uskottavuus ja luotettavuus kasvavat nopeasti ja helposti. Toimintaan osallistuvat suuresti lapset ja opettajat sekä lasten kautta myös heidän vanhempansa. Tieto RMK:sta ja sen palveluista saavuttaa kohderyhmänsä erittäin helposti tällä tavalla.

### 4.7.4.2 www-sivustot

Www-sivustot uudistettiin vuonna 2009. Sivustoille tuli mukaan kansallispuistot ja muut suojelualueet vanhojen retkeilyalueiden rinnalle. Sivustojen käyttö on kasvanut valtavan nopeasti. Kasvuun voi olla syynä myös lisääntynyt internetin käyttö ja tietysti myös alasivujen määrän kasvu näiden uusien sivujen myötä. Sivustojen kehittämiseksi

on tehty valtavan suuri työ ja se on tuottanut erinomaiset tulokset. Sivujen kehitystyötä kannattaa ehdottomasti jatkaa.



**KUVIO 8. Web-sivujen käyttö 2006 – lokakuu 2009. (RMK Google analytics 2009).**

#### 4.7.4.3 Kulttuurikohteet

Virolaisessa kulttuurissa arvostetaan paljon paikallisuutta ja omaa historiaa. RMK:n kulttuuriperintökohteita esitellään myös www-sivustolla omilla alisivuilla. Sivuilla on kuvattu eri kulttuuriperintöä luokiteltuna aiheiden ja laadun mukaan. Kulttuuriperintökohteita on myös järjestelmällisesti kartoitettu ja niiden paikkatietoa ylläpidetään Maa-ametissa (Maa-Amet 2009) (maanmittauslaitos) x-gis-järjestelmässä, joka on vapaasti käytettävissä kohteiden paikantamiseen.

Kohteiden (objektid) laskennassa tuli esiin monia luonnonmuistomerkeiksi luokiteltavia asioita. Tällaisia ovat mm. poikkeuksellisen suuret puut, siirtolohkareet, allikot, rantaniityt ja muinaiset joen uomat. Kulttuurikohteisiin on helppo tutustua joko internetin välityksellä tai suojele- ja retkeilyalueilla maastossa. Lisäksi aiheisiin liittyen järjestetään paljon tapahtumia eri puolilla Viroa RMK:n alueilla.

Kulttuurikohteet ovat selkeästi tärkeitä kansallisesti mutta niillä on todennäköisesti merkitystä myös matkailulle yleisestikin. Luonnonmuistomerkit, muinaiset ihmisten asuinpaikat, linnoitukset ja kansankulttuuri ovat mielenkiintoisia kohteita ulkomaalaisille turisteille. Kohteiden tuotteistamista kannattaa jatkaa edelleen, koska niiden avulla voidaan alueet sitoa tiiviimmin matkailuun. Tämä puolestaan johtaa tiiviimpään yhteistoimintaan alueilla muiden toimijoiden ja yritystoiminnan kanssa eli lisää myös mielenkiintoa RMK:n palveluita kohtaan.

#### **4.7.4.4 Retkeilyalue-formaatti**

RMK:ssa käytetään suojelualueiden rinnalla retkeilyalue-termiä. Retkeilyalueet ovat Euroopassa ja muualla maailmassa suhteellisen vieras maankäyttömuoto tai – tapa. Vastaavaa nimeä käytetään Suomessa (Metsähallitus 2010). Ruotsissa retkeilyalueita vastaavat Ekoparkit (Sveaskog 2009B). Kyse on pohjimmiltaan maankäyttömuodosta, jossa rajatulla alueella harjoitetaan metsätaloutta, tuotetaan erilaisia luonnonvirkistyskäytön palveluita, harrastetaan metsästystä ja kalastusta sekä niillä on suoranaisia luonnonsuojelukohteita. Yleisesti Euroopassa maankäyttö on tiukemmin rajattu yhteen maankäyttötapaan siten, että alueet ovat joko metsätalouskäytössä tai ne ovat suojelualueita tai ne on erityisesti varattu virkistystarkoituksiin.

Luontomatkailun kasvavan suosion – tai ainakin väitetyn kasvavan suosion – vuoksi retkeilyalueilla voi olla erityisen merkittävä asema toimialan tulevaisuudessa. Koska retkeilyalue maankäyttömuotona on harvinainen ja sitä käytetään Virossa, Suomessa ja Ruotsissa, on olemassa mahdollisuus Balttialais-Pohjoismaiseen alueverkostoon tai -ketjuun, jollaista ei ole olemassa missään muualla maailmassa. Kaikkien näiden kolmen maan läheisyys toisiinsa nähden, kohteiden samankaltaisuus sekä niiden monipuoliset luontoon liittyvät harrastusmahdollisuudet ja kansalliset alueiden sijainnit antavat mahdollisuuden markkinoinnilliseen yhteistyöhön. Asiaa kannattaisi selvittää ja tutkia lisää sen mahdollisuuksia, semminkin kun asiasta on keskusteltu eri osapuolten kesken jo aiemmin (Larsson-Stern 2009).

## LÄHTEET

Asiakaspalvelut 2009. www-dokumentti. <http://www.rmk.ee/teemad/loodusesliikujale/teabepunktid>. Ei päivitystietoja. Luettu viimeksi 6.3.2010.

Eesti Metsaselts 2009. Elistvere Loomapark. www-dokumentti. <http://www.metsaselts.ee/index.php?sisu=tekst&mid=109&lang=est>. Ei päivitystietoja. Viimeksi luettu 6.3.2010.

Elistvere Loomapark 2009. www-dokumentti. <http://www.rmk.ee/teemad/loodusesliikujale/elistvere-loomapark>. Ei päivitystietoja. Viimeksi luettu 6.3.2010.

Isohookana, Heli 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.

Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kaitsealad 2009. www-dokumentti. <http://www.rmk.ee/teemad/loodusesliikujale/kaitsealad>. Ei päivitystietoja. Luettu viimeksi 3.3.2010.

Kajala, L., Almik, A., Dahl, R., Dikšait, L., Erkkonen, J., Fredman, P., Sondergard, F., Karoles, K., Sievänen, T., Skov-Petersen, H., Vistad, O.I. & Wallsten, P. 2009. Kävijäseuranta luontoalueilla – Pohjoismaiden ja Baltian maiden kokemuksiin perustuva opas. Metsähallitus. Metsähallituksen luonnonsuojelujulkaisuja. Sarja B 116. www-dokumentti. <http://julkaisut.metsa.fi/julkaisut/pdf/luo/b116a.pdf>. Päivitetty 22.1.2010. Viimeksi luettu 24.1.2010.

Keskkonnaamet 2009. Organisaatio ja aluejako. www-dokumentti. <http://www.keskkonnaamet.ee/index.php?id=10576>. Ei päivitystietoja. Viimeksi luettu 6.3.2010.

Koski, Antti & Vakkala, Hanna 2007. Oikealla polulla? Helsinki: Kuntatalon painotalo.

Larsson-Stern, Marie 2009. Sveaskogin virkistyskäytön tehtävät ja rakenne. Haastattelut ja keskustelut 8.6. – 11.6.2009, 10th Conference Of European State Forest Organisations, Czech republic. Skogvårdschef, Sveaskog.

Larsson-Stern, Marie 2010. Sveaskogin virkistyskäytön tehtävät ja rakenne. Yksityinen sähköpostiviesti 30.1.2010. Skogvårdschef, Sveaskog.

Latvian luonnonsuojeluhallinto 2010. Latvian luonnonsuojeluhallinnon tehtävät. www-dokumentti. <http://www.daba.gov.lv/public/>. Viimeksi luettu 28.3.2010.

Latvian Valtion Metsät 2010. www-dokumentti. Latvian Valtion Metsien tehtävä. [http://www.lvm.lv/eng/lvm/mision\\_vision/](http://www.lvm.lv/eng/lvm/mision_vision/). Ei päivitystietoja. Viimeksi luettu 28.3.2010.

Latvijās Valsts Meži 2009. www-dokumentti. Tērvete Nature Park. [http://www.mammadaba.lv/pages/top\\_detail.php?l=lv&id\\_object=61](http://www.mammadaba.lv/pages/top_detail.php?l=lv&id_object=61). Ei päivitystietoja. Viimeksi luettu 5.3.2010.



Latvijas Valsts Meži 2009. www-dokumentti. [www.lvm.lv](http://www.lvm.lv). Ei päivitystietoja. Viimeksi luettu 5.3.2010.

Looduskaitseaseadus 410/2008. www-dokumentti. <https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=13111010>. Ei päivitystietoja. Viimeksi luettu 28.3.2010.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2004. Organisaatiokäyttätymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Maa-Amet 2009. Kulttuurikohteiden paikkatieto. www-dokumentti. <http://xgis.maaamet.ee/xGIS/XGis>. Viimeksi luettu 6.3.2010.

Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Metsaendus 1043/2006. www-dokumentti. <http://www.estlex.com/tasuta/?id=7&fd=1&aktid=74190>. Ei päivitystietoja. Viimeksi luettu 3.3.2010.

Metsakool 2009. www-dokumentti. <http://www.rmk.ee/teemad/metsakool>. Ei päivitystietoja. Luettu viimeksi 3.3.2010.

Metsähallitus 2009. Valtion retkeilyalueet ja kansallispuistot. www-dokumentti. <http://www.luontoon.fi/page.asp?Section=98>. Päivityetty 14.1.2010. Viimeksi luettu 5.3.2010.

Metsähallitus 2009. www-dokumentti. [www.metsa.fi](http://www.metsa.fi). Päivityetty 22.1.2010. Viimeksi luettu 5.3.2010.

Metsähallitus 2010. www-dokumentti. <http://www.luontoon.fi/page.asp?Section=983>. Päivityetty 26.1.2010. Viimeksi luettu 28.3.2010.

Ozols, Egils 2009A. Latvian Valtion Metsien virkistyskäytön tehtävät ja rakenne. Haastattelut ja keskustelut 8.6. – 11.6.2009, 10th Conference Of European State Forest Organisations, Czech republic. Director, Latvijas Valsts Meži.

Ozols, Egils 2009B. Latvian Valtion Metsien virkistyskäytön tehtävät ja rakenne. Haastattelut ja keskustelut syyskuussa 2009. Director, Latvijas Valsts Meži.

Ozols, Egils 2009C. Latvian Valtion Metsien virkistyskäytön tehtävät ja rakenne. Yksityinen sähköpostiviesti 16.9.2009. Director, Latvijas Valsts Meži.

Pöhimäärus 2007. PDF-dokumentti. [http://www.rmk.ee/files/RMK\\_pohimaarus\\_eng.pdf](http://www.rmk.ee/files/RMK_pohimaarus_eng.pdf). Ei päivitystietoja. Viimeksi luettu 3.3.2010.

Pärändkultuur 2009. www-dokumentti. <http://www.rmk.ee/teemad/parandkultuur>. Viimeksi luettu 6.3.2010.

Rahvusparkid 2009. www-dokumentti. <http://www.rmk.ee/teemad/loodusesliikujale/rahvuspargid>. Ei päivitystietoja. Luettu viimeksi 3.3.2010.

Rammo, Marge 2009A. Põhimäärus luonnonhoito-osastolla. Haastattelut ja keskustelut Tallinnassa heinä- ja elokuussa 2009. Osakonna juhataja, Riigimetsa Majandamise Keskus.

Rammo, Marge 2009B. RMK:n luonnonhoito-osaston visio ja missio ja muutokset 2007 - 2009. Haastattelut ja keskustelut Tallinnassa heinä-, elo-, syys-, loka-, marras- ja joulukuussa 2009. Osakonna juhataja, Riigimetsa Majandamise Keskus.

Rammo, Marge 2009C. RMK:n luonnonhoito-osaston prosessit ja tehtävät. Haastattelut ja keskustelut Tallinnassa heinä-, elo- ja syyskuussa 2009. Osakonna juhataja, Riigimetsa Majandamise Keskus.

Rammo, Marge 2009D. Retkeilyalueet ja kansallispuistot. Haastattelut ja keskustelut Tallinnassa heinäkuussa 2009. Osakonna juhataja, Riigimetsa Majandamise Keskus.

Rammo, Marge 2010. Maaomaisuuden kansallistaminen ja maareformi. Puhelinkeskustelut maaliskuussa 2010. Osakonna juhataja, Riigimetsa Majandamise Keskus.

RMK Google Analytics 2009. www-sivujen käyttö. www-dokumentti. <http://www.google.com/analytics/>. Luettu viimeksi 24.9.2009.

RMK 2008. Arrengukava 2009 – 2012. PDF-dokumentti. <http://www.rmk.ee/files/RMK%20arrengukava%202009-2012.pdf>. Ei päivitystietoja. Viimeksi luettu 5.3.2010.

RMK 2009A. RMK:n tehtävät. www-dokumentti. <http://www.rmk.ee/meist/tegevusvaldkonnad>. Ei päivitystietoja. Luettu viimeksi 3.3.2010.

RMK 2009B. RMK:n rakenne. www-dokumentti. <http://www.rmk.ee/meist/tootajad>. Ei päivitystietoja. Luettu viimeksi 3.3.2010.

RMK 2009C. RMK:n GIS-järjestelmä. Viimeksi tulostettu 24.9.2009.

RMK 2009D. www-palvelut. www-dokumentti. <http://www.rmk.ee/teemad/loodusesliikujale/voimaluste-otsing>. Luettu viimeksi 24.9.2009.

RMK 2009E. Kävijälaskentajärjestelmä. Viimeksi tulostettu 26.11.2009.

RMK 2009F. Talousjärjestelmä. Viimeksi tulostettu 26.11.2009.

RMK 2009G. Asiakirjahallinto. Viimeksi tulostettu 26.11.2009.

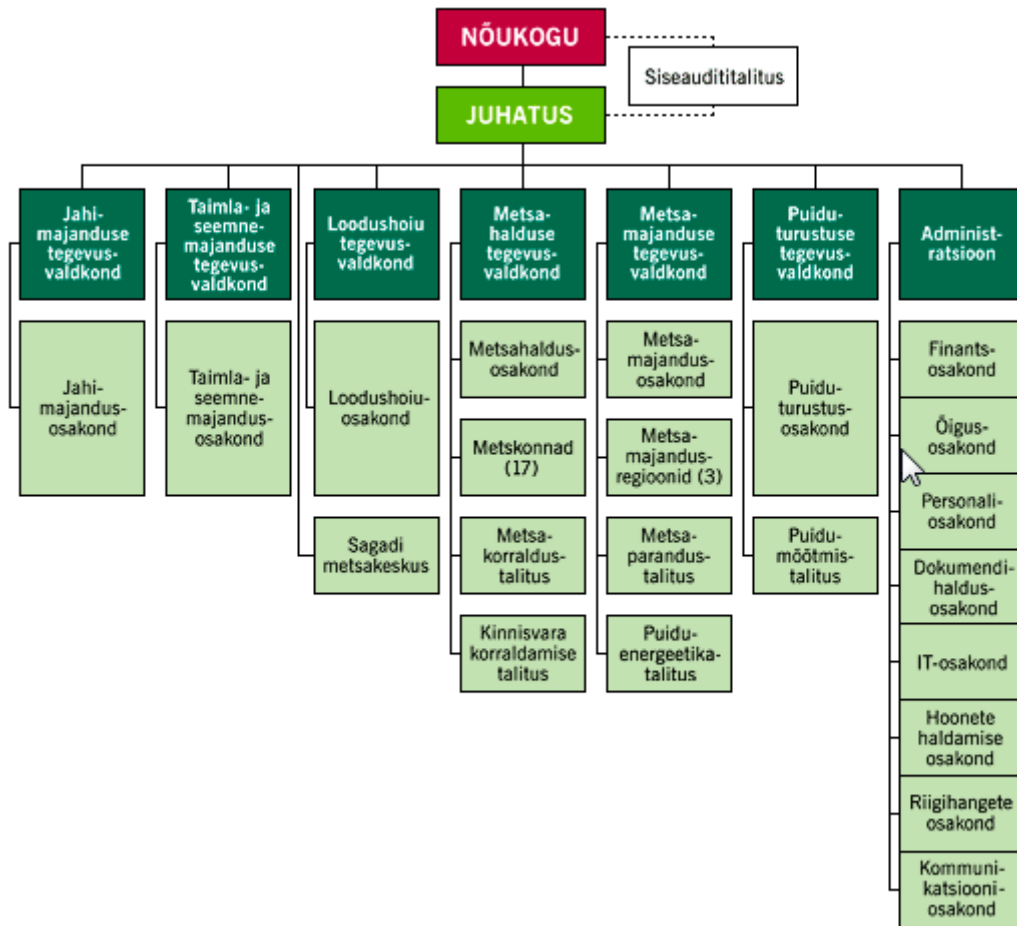
RMK 2009H. Kampanjat. www-dokumentti. <http://www.rmk.ee/teemad/metsakool/metsaannid>. Ei päivitystietoja. Viimeksi luettu 6.3.2010.

RMK 2009I. Puhkealad. www-dokumentti. <http://www.rmk.ee/teemad/loodusesliikujale/puhkealad>. Ei päivitystietoja. Luettu viimeksi 3.3.2010.

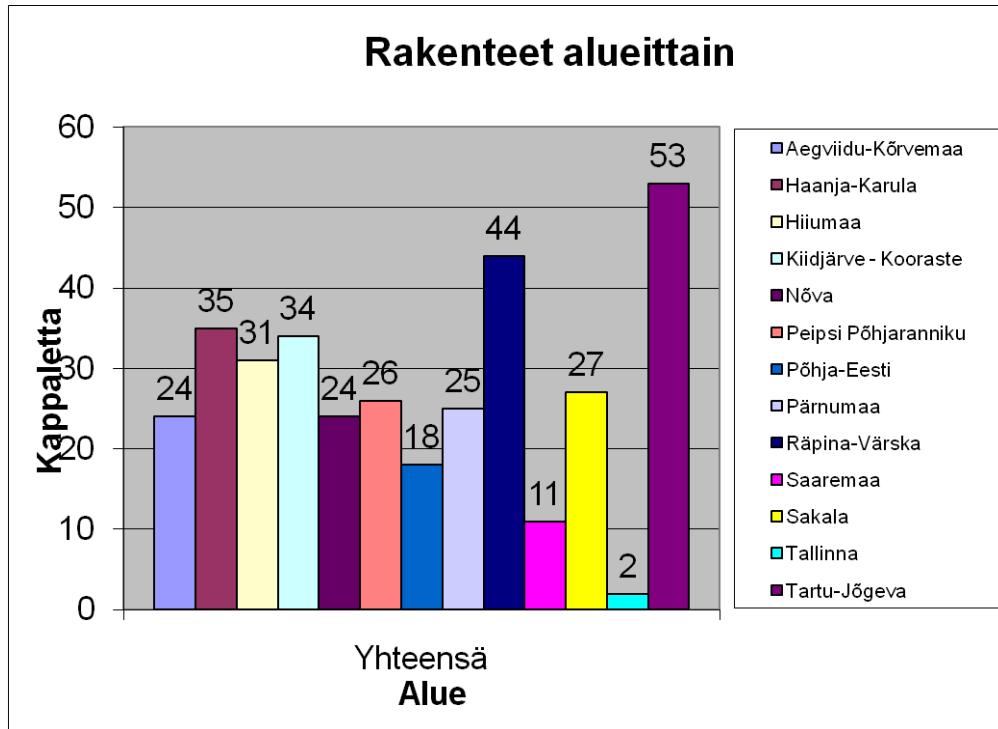
- Stenvall, Jari & Virtanen Petri 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Suomen Pankki 2010. Valuuttakurssit. www-dokumentti. [http://www.bof.fi/Stats/default.aspx?r=/tilastot/valuuttakurssit/valuuttakurssit\\_today\\_f](http://www.bof.fi/Stats/default.aspx?r=/tilastot/valuuttakurssit/valuuttakurssit_today_f) i. Päivitetty 5.3.2010. Viimeksi luettu 5.3.2010.
- Sveaskog 2009A. www-dokumentti. [www.sveaskog.se](http://www.sveaskog.se). Ei päivitystietoja. Viimeksi luettu 5.3.2010.
- Sveaskog 2009B. Ekoparker. www-dokumentti. <http://www.sveaskog.se/Jakt-fiske-och-friluftsliv/Besöksomraden/Ekoparker/>. Ei päivitystietoja. Viimeksi luettu 6.3.2010.
- Tilastokeskus 2010. Suomalaisten matkailu. www-dokumentti. <http://www.stat.fi/til/smat/index.html>. Päivitetty 3.7.2009. Luettu 5.3.2010.
- Vabariigi Valitsuse 2007. Määrus number 4, RMK Põhimäärus 2007. www-dokumentti. <http://www.estlex.com/tasuta/?id=7&fd=1&aktid=80258>. Ei päivitystietoja. Viimeksi luettu 3.3.2010.

## LIITTEET

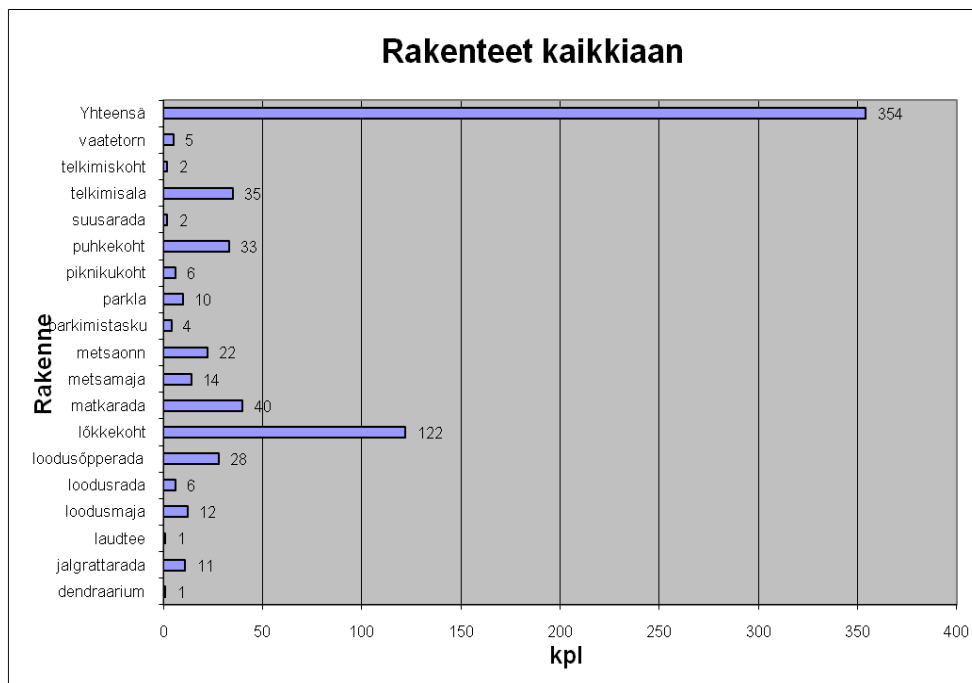
## LIITE 1. RMK:n organisatio (RMK 2010).



**LIITE 2 (1). Kohteiden (objektid) lukumäärät retkeilyalueittain (RMK 2009C).**

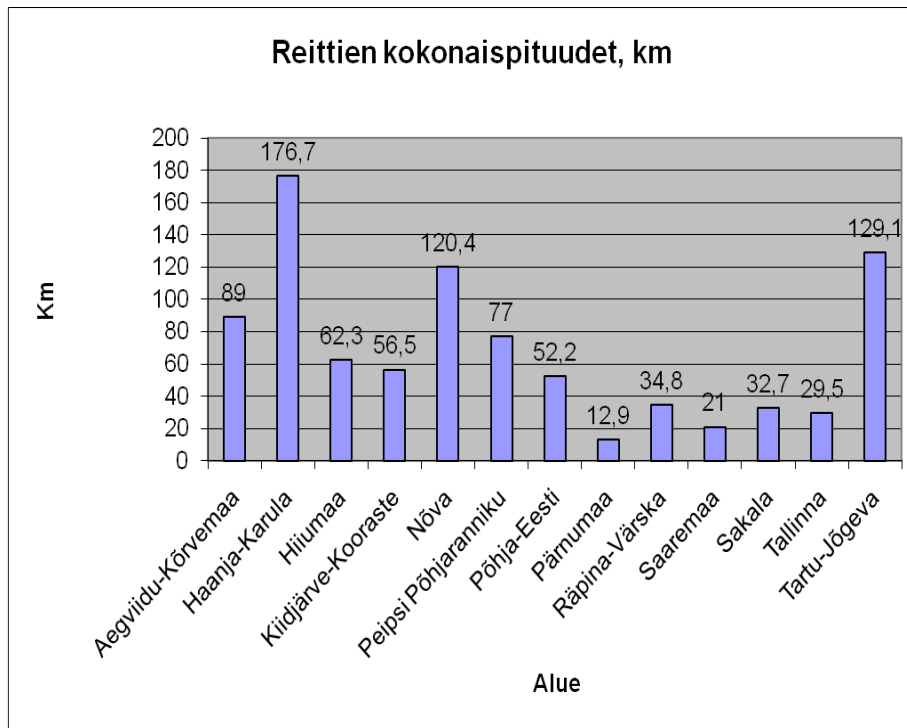


**Rakenteet retkeilyalueittain.**

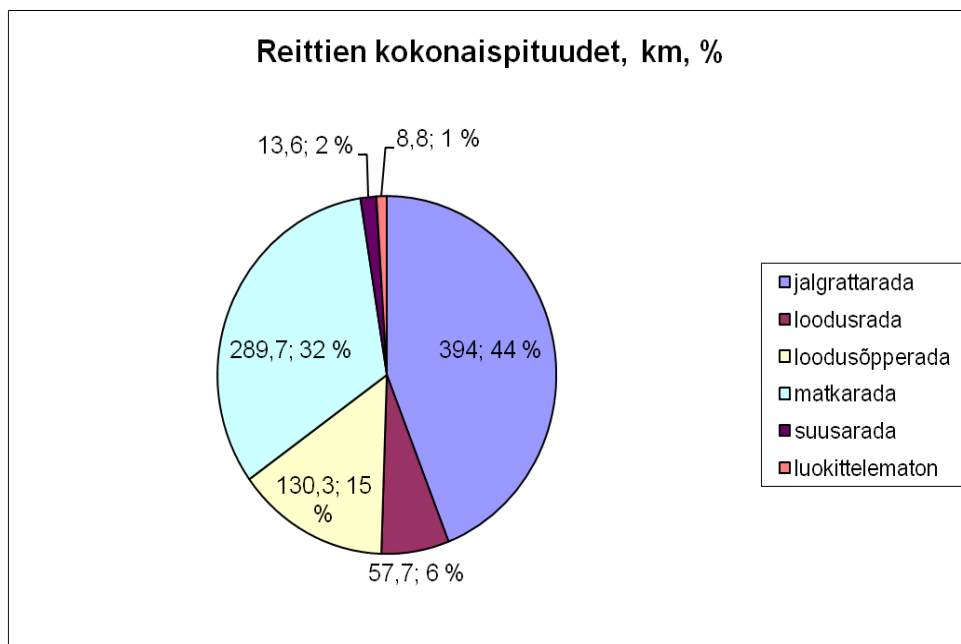


**Rakenteet kaikkiaan rakenneluokittain.**

**LIITE 2 (2). Kohteiden (objektid) lukumäärät retkeilyalueittain (RMK 2009C).**

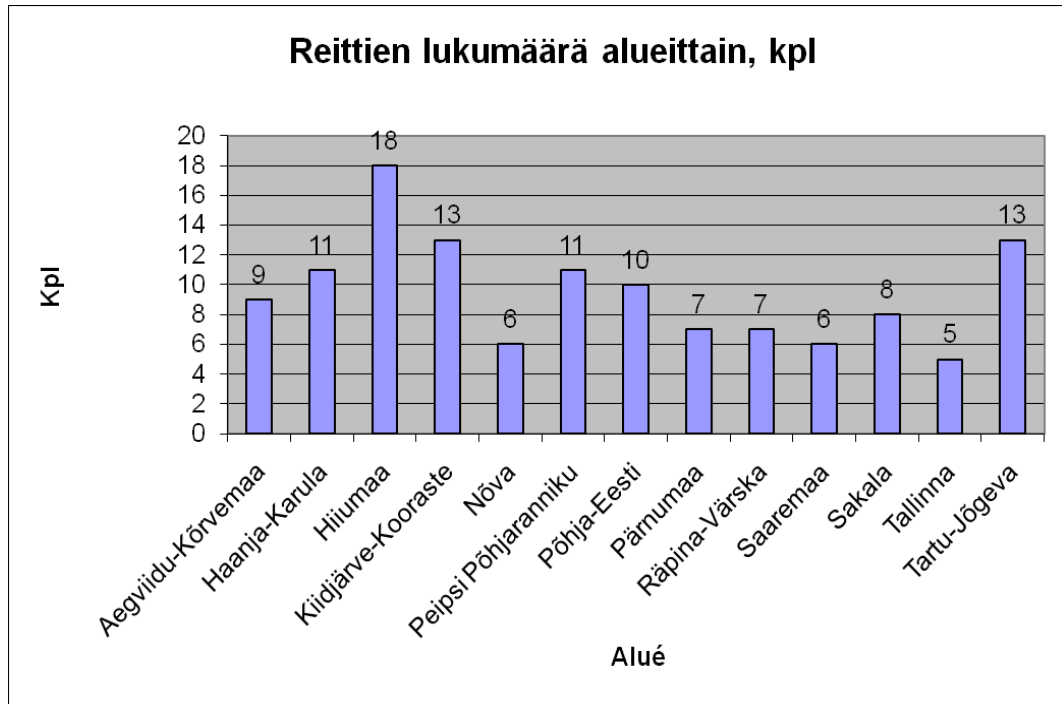


**Reittien pituudet kaikkiaan retkeilyalueittain.**

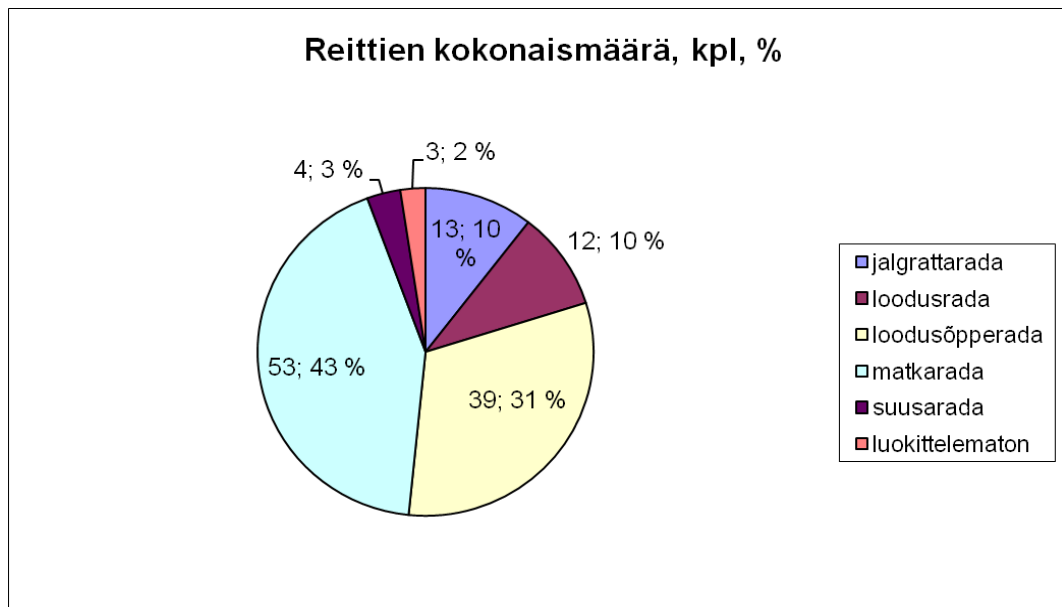


**Reitit kaikkiaan reittilajeittain.**

**LIITE 2 (3). Kohteiden (objektid) lukumäärät retkeilyalueittain (RMK 2009C).**

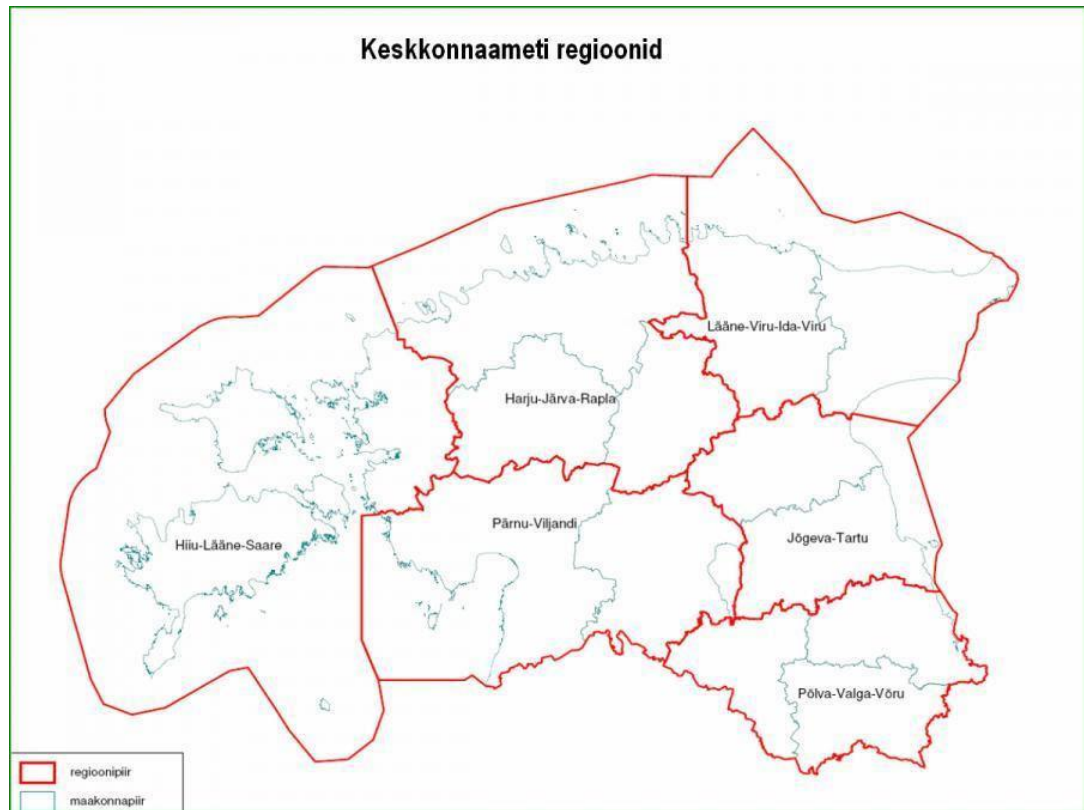


**Reittien lukumäärät kaikkiaan retkeilyalueittain.**

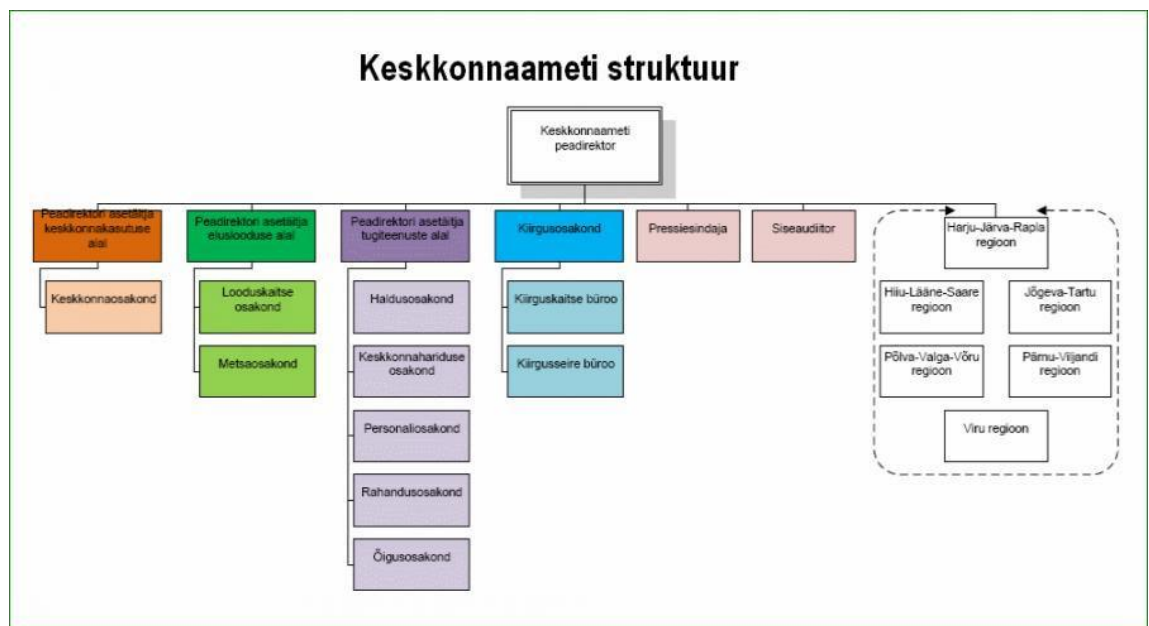


**Reitit kaikkiaan reittilajeittain.**

**LIITE 3 (1). Ympäristönsuojeluviraston organisaatio ja alueet 2009  
(Keskkonnaameti 2009).**



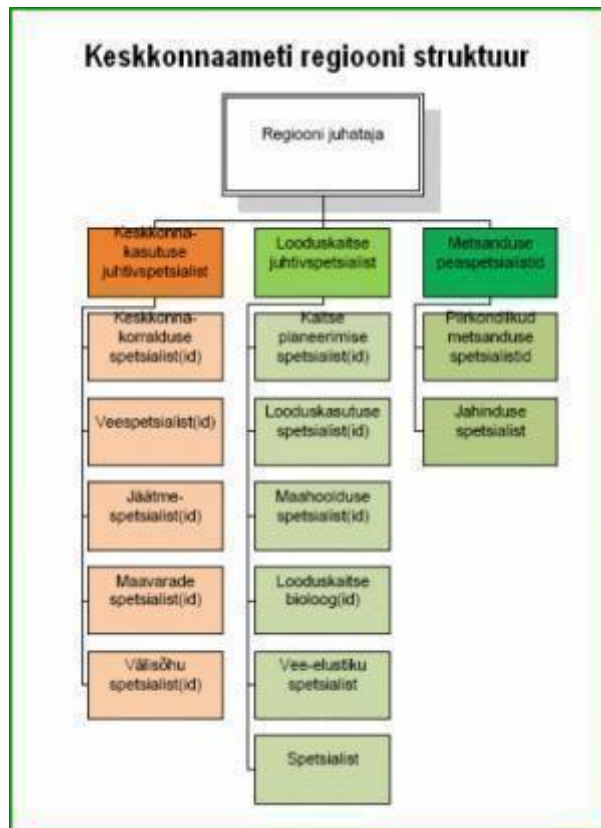
**Ympäristönsuojeluviraston aluejako 2009.**



**Ympäristönsuojeluviraston organisaatio 2009.**

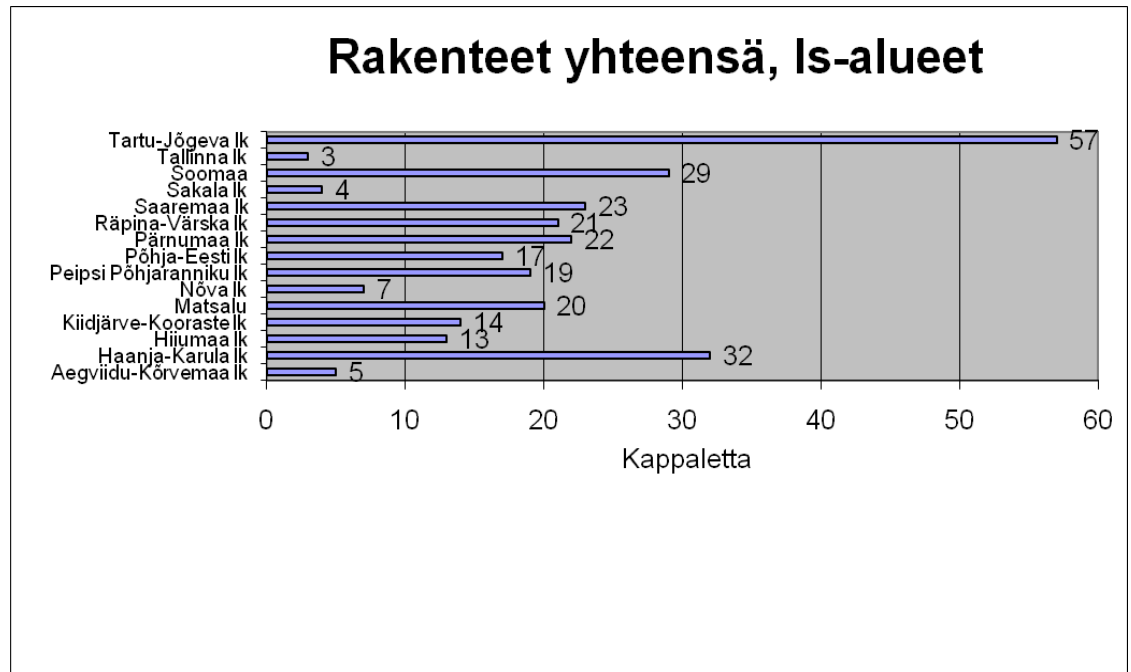


**LIITE 3 (2). Ympäristönsuojeluviraston organisaatio ja alueet 2009  
(Keskonnaameti 2009).**

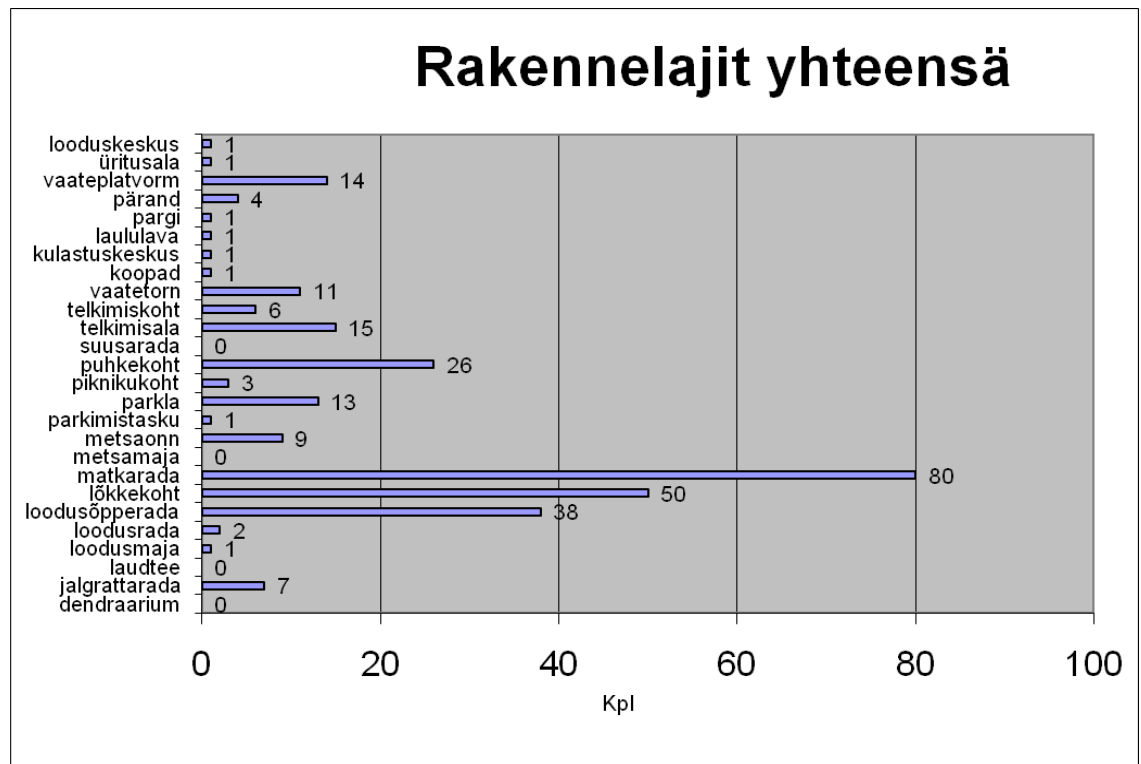


**Ympäristönsuojeluviraston alueiden organisaatio 2009.**

**LIITE 4 (1). Kohteiden (objektid) lukumäärät suojelualueilla 2009 (RMK 2009C).**

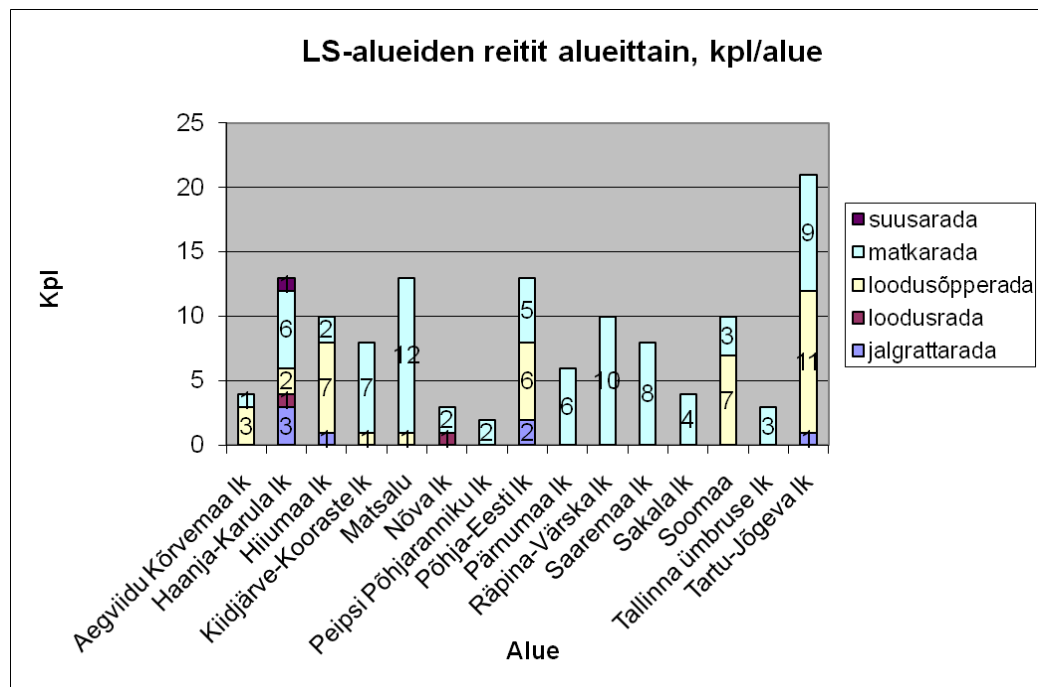


**Rakenteet suojelualueittain 2009.**

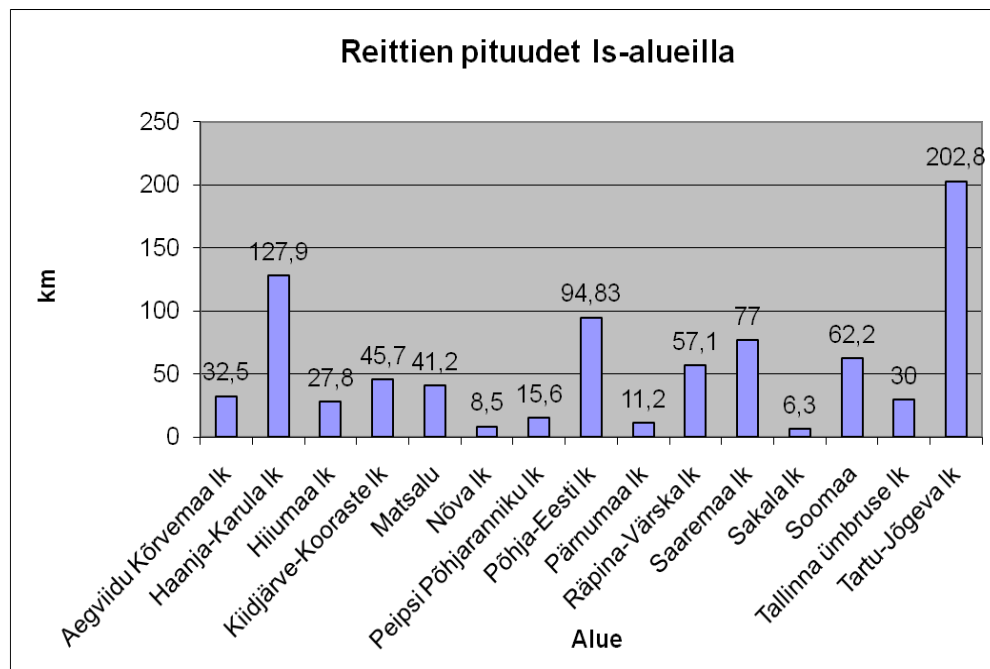


**Rakenteet yhteensä suojelualueilla 2009.**

**LIITE 4 (2). Kohteiden (objektid) lukumäärät suojelualueilla 2009 (RMK 2009C).**

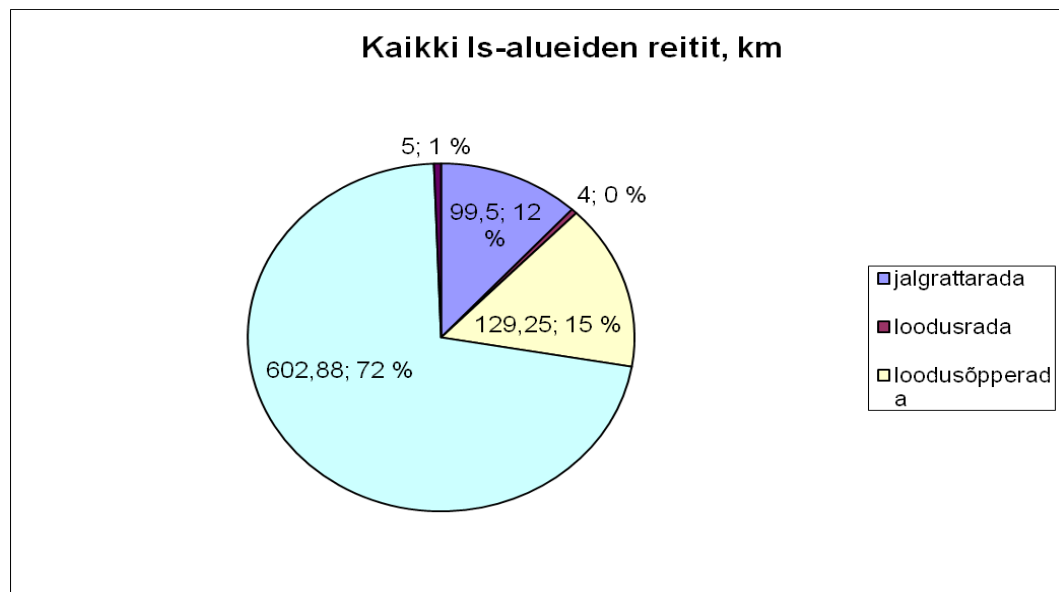


**Reittien lukumäärät kaikkiaan retkeilyalueittain.**



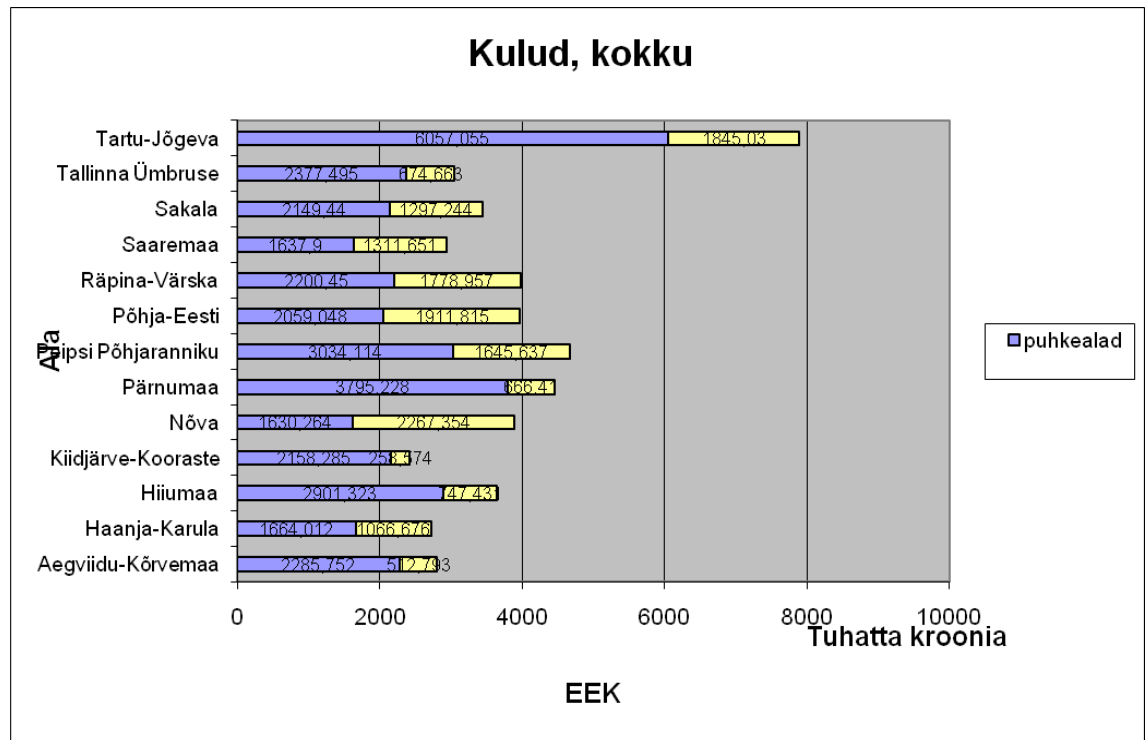
**Reittien pituudet kaikkiaan suojelualueittain.**

**LIITE 4 (3). Kohteiden (objektid) lukumäärät suojelualueilla 2009 (RMK 2009C).**

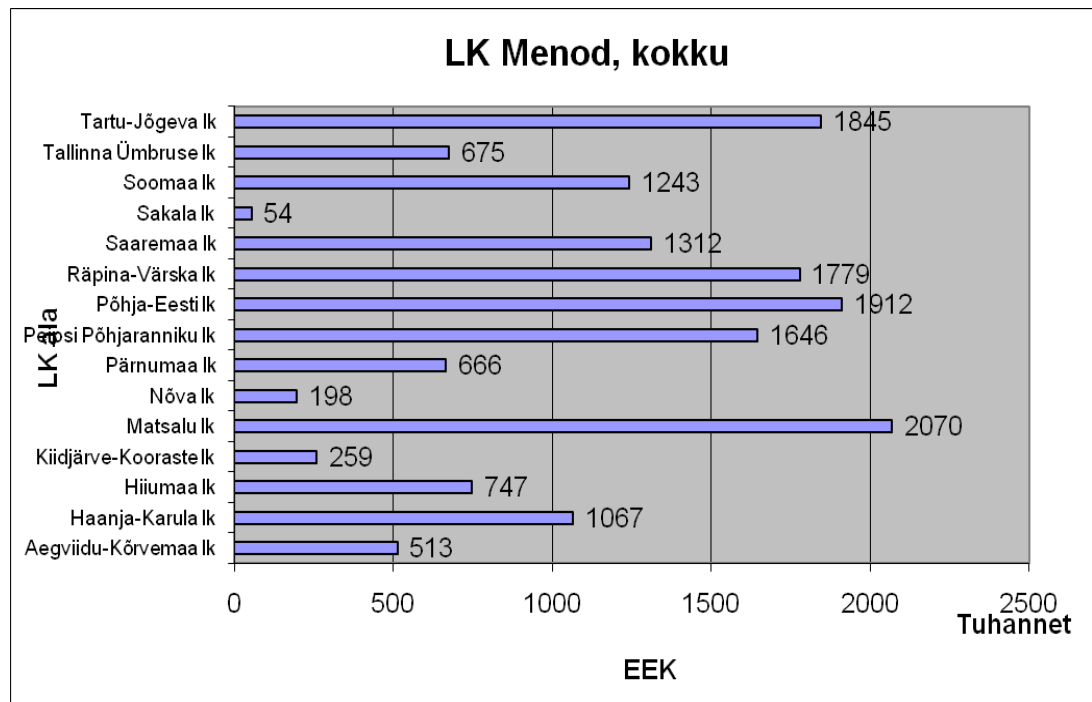


**Reittien pituudet kaikkiaan suojelualueittain.**

### LIITE 5(1). Alueittaiset budjetit (menot) 2009 (RMK 2009F).

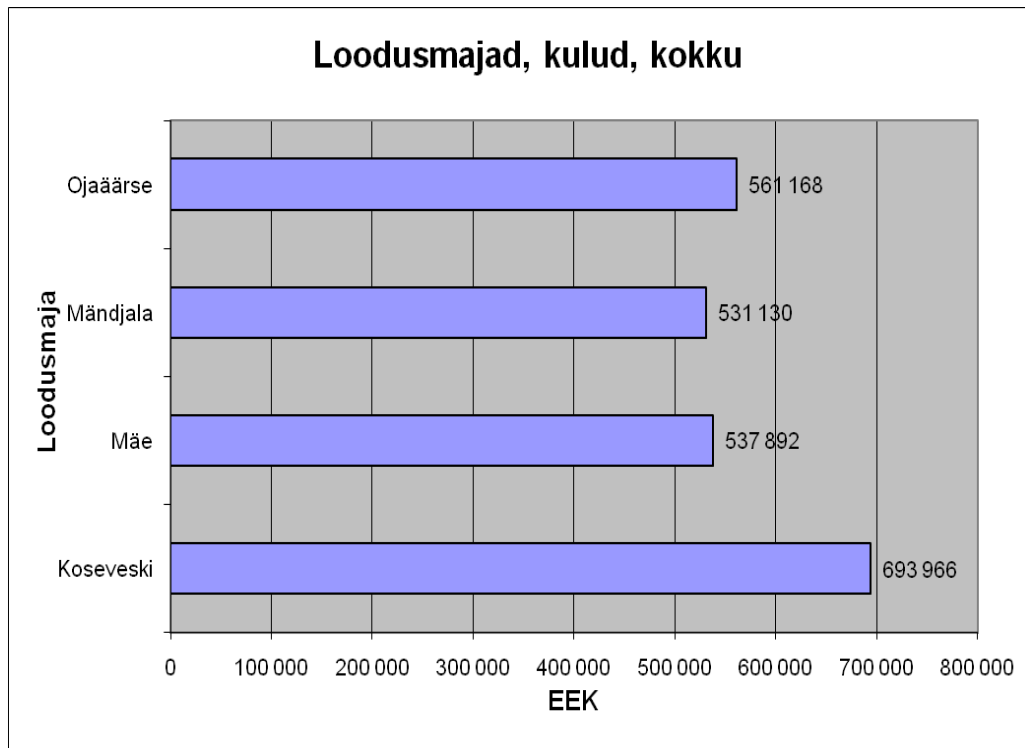


### Alueittaiset menobudjetit.

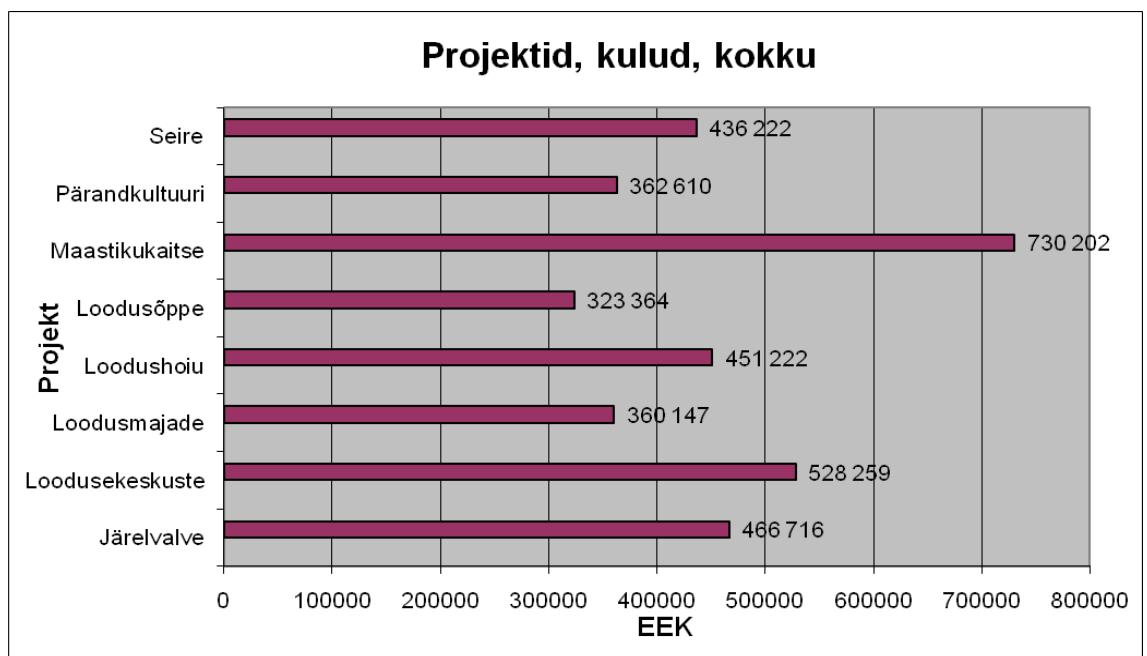


### Luonnonsuojelun menobudjetit 2009.

**LIITE 5(2). Alueittaiset budjetit (menot) 2009 (RMK 2009F).**

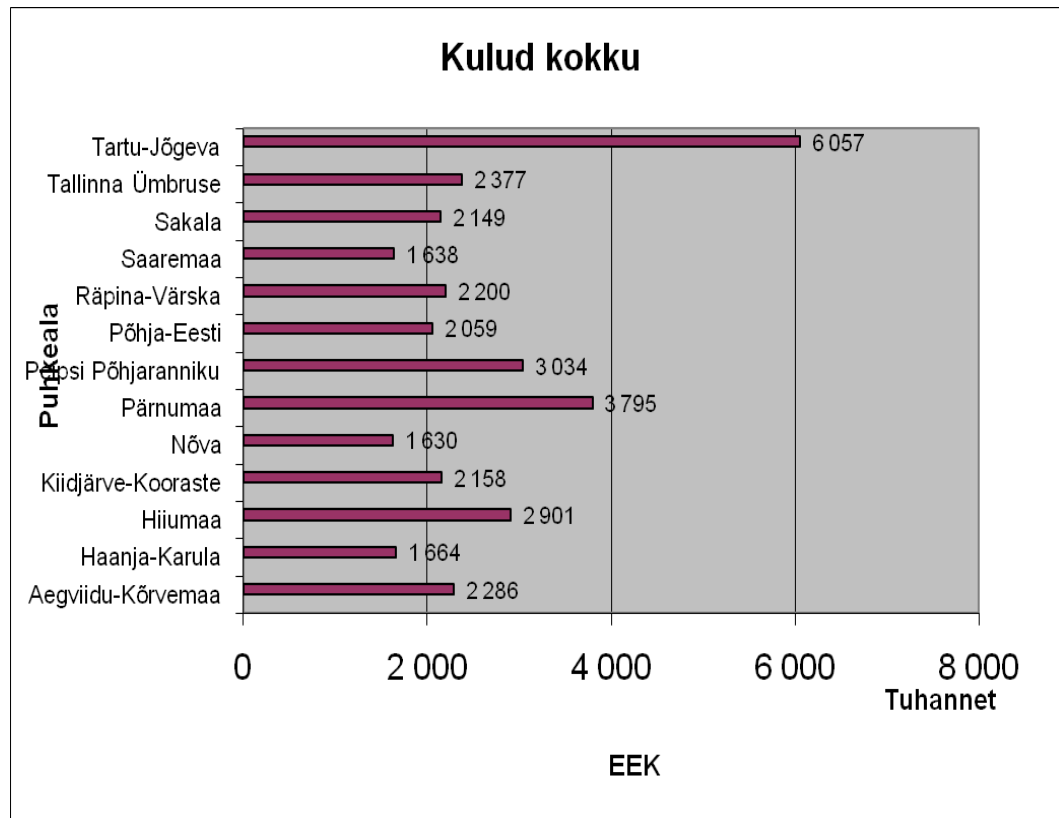


**Luontotalojen menobudjetit 2009.**



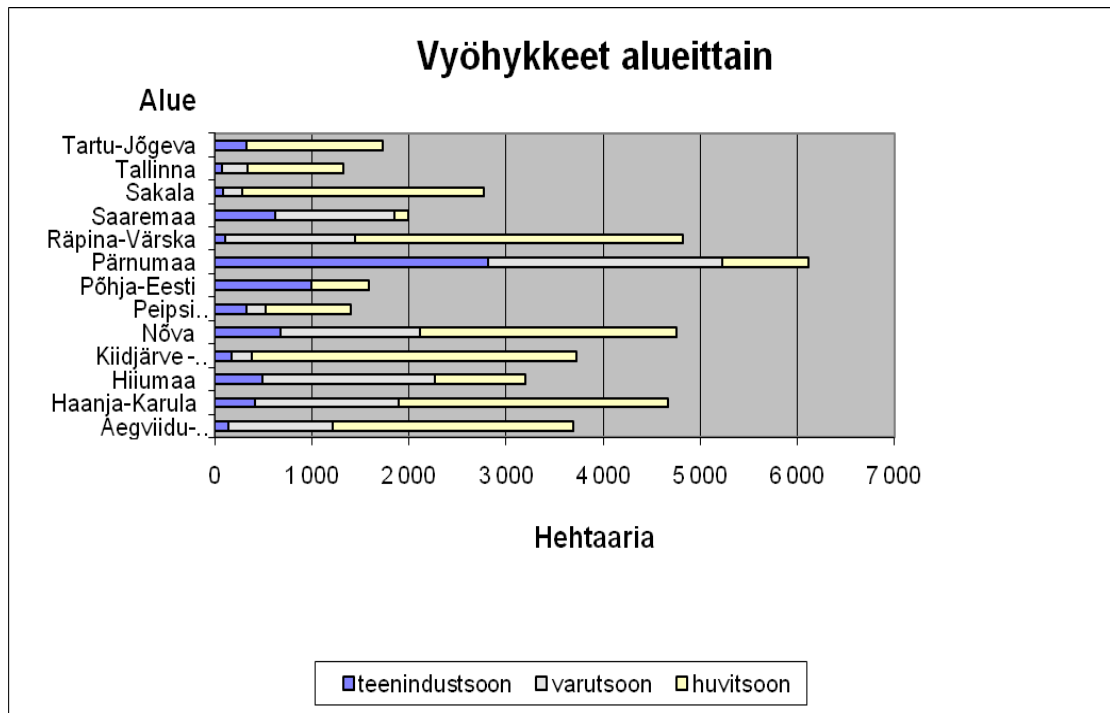
**Projektien menobudjetit 2009.**

**LIITE 5(3). Alueittaiset budjetit (menot) 2009 (RMK 2009F).**

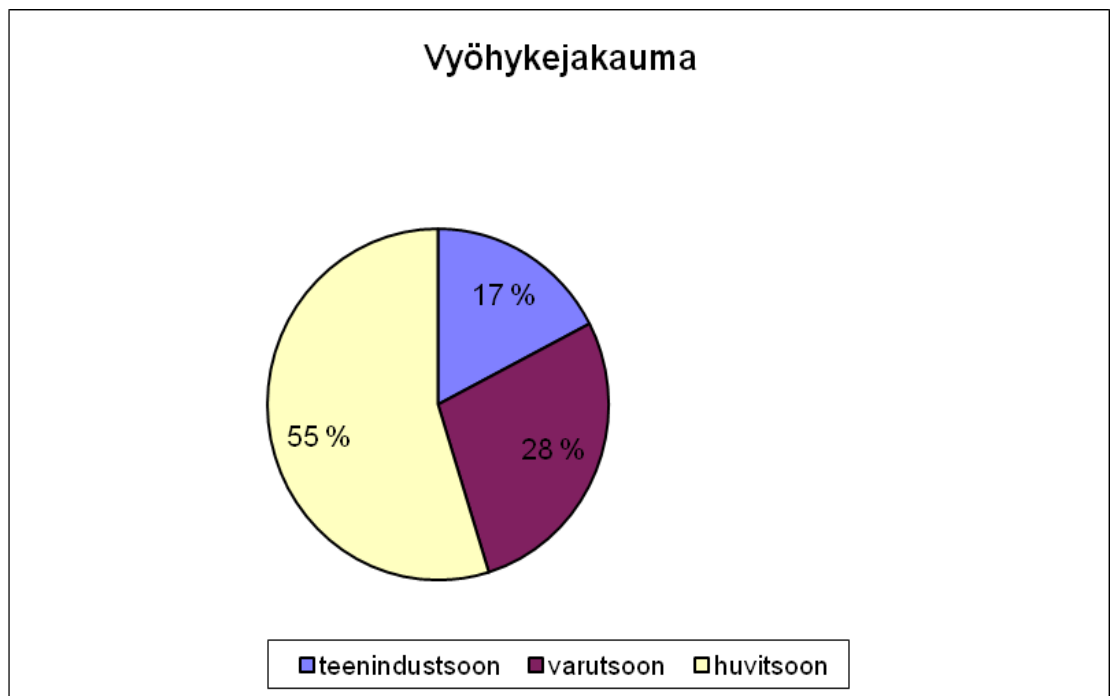


**Retkeilyalueiden menobudjetit 2009.**

### LIITE 6. Vyöhykejakaumat 2009 (RMK 2009C).



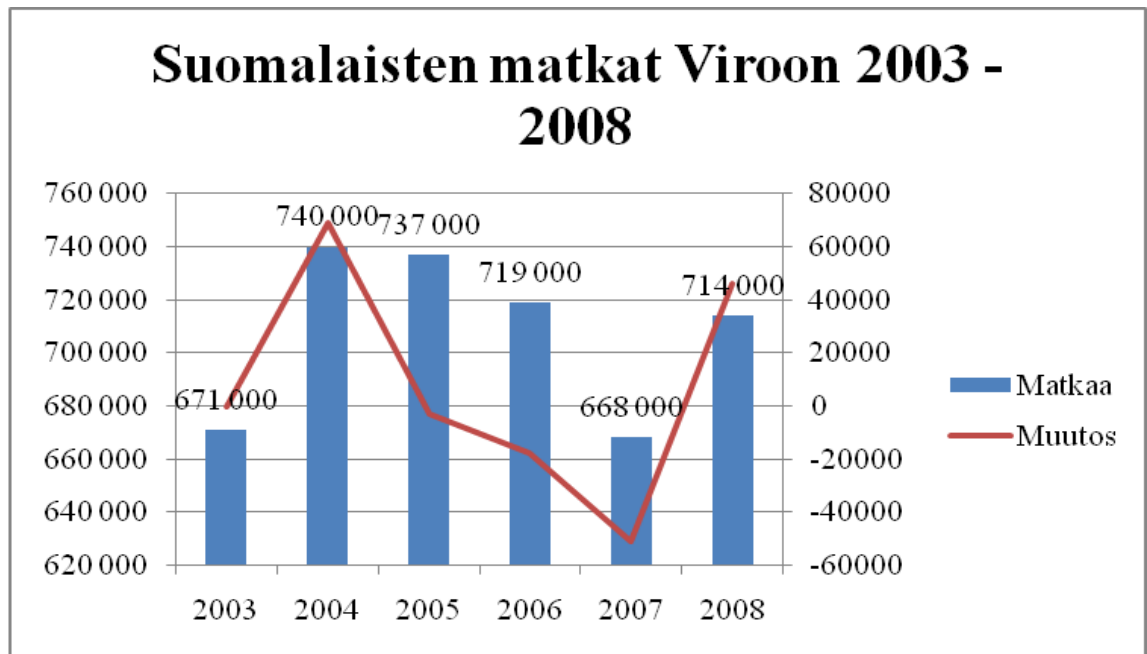
### Alueiden vyöhykkeet 2009.



### Vyöhykejakaumat 2009.





**LIITE 8. Suomalaisen matkat Viroon 2003 - 2008 (Tilastokeskus 2010).**

**Suomalaisten matkat Viroon 2003 – 2008.**

**LIITE 9 (1). Luonnonhoito-osaston tunnistetud riskid 2009 (RMK 2009G).**

RMK:n luonnonhoito-osaston tunnistetud toiminnas riskid. Arvioitsijat: MR = Marge Rammo, TM = Tõnu Must, AA = Anu Almik, JJ = Jaak Jansen (suom. Jere Rauhala).

| Protsessi nimetus: Külastajaseire korraldamine puhke- ja kaitsealadel,<br>Protsessi nimi: Jätehuollon järjestamine retkeily- ja suojelualueilla |  |   |    |    |    |  |   |                        |    |    |    |                                    |
|---|--|---|----|----|----|--|---|------------------------|----|----|----|------------------------------------|
| Jrk nr  | Protsessis sisalduvate riskide määratlus, <b>Protsessiin sisältyvät riskien määrät</b>                     | Hinnang <b>olulisuse</b> määratlusele<br><b>Arvio suuresta tai määrästä</b>   |    |    |    |  | Hinnang <b>tõenäosuse</b> määratlusele<br><b>Arvio todennäköisyydestä</b> |                        |    |    |    |                                    |
|   |  | Hindajad, <b>arvio</b>  |    |    |    |  | Hinnete keskmine, <b>keskiarvo</b>  | Hindajad, <b>arvio</b> |    |    |    | Hinnete keskmine, <b>keskiarvo</b> |
|   |  | MR  | TM | AA | JJ |  |   | MR                     | TM | AA | JJ |                                    |
| 1.  | Seire ebaõige kavandamine<br><b>Jätehuollon väärä tai epäonnistunut suunnittelu</b>                        | 4   | 3  | 4  | 3  |  | <b>3,5</b>  | 3                      | 3  | 3  | 3  | <b>3</b>                           |
| 2.  | Seire läbiviimine ei vasta kavandatule ja juhistele<br><b>Toteutus ei vastaa suunnitelmaa eikä ohjetta</b> | 5   | 4  | 4  | 5  |  | <b>4,5</b>  | 3                      | 3  | 3  | 3  | <b>3</b>                           |
| Kriitilise riski nimetus<br><b>Riskin nimi</b>  |  | Riski maandamiseks vajalik meede<br><b>Toimenpiteet riskin estämiseksi</b>  |    |    |    |  |   |                        |    |    |    |                                    |
| Seire ebaõige kavandamine<br><b>Jätehuollon väärä tai epäonnistunut suunnittelu</b>   |  | Juhendmaterjali pidev täiendamine, ajakohastamine ning vastavate töötajate koolitus;<br><b>Ohjeita täydennetään ja ajantasaistetaan, työntekijöiden vastaava koulutus</b>   |    |    |    |  |   |                        |    |    |    |                                    |
| Seire läbiviimine ei vasta kavandatule ja juhistele. <b>Toteutus ei vastaa suunnitelmaa eikä ohjetta</b>  |  | Juhendmaterjali pidev täiendamine, ajakohastamine, vastavate töötajate koolitus ning teostamise järelvalve;<br><b>Ohjeita täydennetään ja ajantasaistetaan, työntekijöiden vastaava koulutus ja työn valvonta</b> |    |    |    |  |   |                        |    |    |    |                                    |

**LIITE 9 (2). Luonnonhoito-osaston tunnistetut riskit 2009 (RMK 2009G).**

| Protsessi nimetus: Rekreatsioonivõimalustest teavitamine, looduskasutuse suunamine<br>Protsessi nimi: <b>Virkistuskäytön tiedonhallinta, käytön ohjaaminen</b> |  |   |    |    |    |                                    |   |    |    |    |                                    |  |
|--|--|---|----|----|----|------------------------------------|---|----|----|----|------------------------------------|--|
| Jrk nr   | Protsessis sisalduvate riskide määratlus<br><b>Protsessiin sisältyvät riskien määrät</b>         | Hinnang <b>olulisuse</b> määratlusele<br><b>Arvio suuuresta tai määrästä</b>                      |    |    |    |                                    | Hinnang <b>tõenäosuse</b> määratlusele<br><b>Arvio todennäköisyydestä</b> |    |    |    |                                    |  |
|  |  | Hindajad, <b>arvio</b>  |    |    |    | Hinnete keskmine, <b>keskiarvo</b> | Hindajad, <b>arvio</b>  |    |    |    | Hinnete keskmine, <b>keskiarvo</b> |  |
|  |  | MR  | TM | AA | JJ |                                    | MR  | TM | AA | JJ |                                    |  |
| 1.   | Ebapiisav, vastukäiv, vananenud teave<br><b>Riittämätön, ristiriitainen ja vanhentunut tieto</b> | 4   | 4  | 4  | 4  | 4                                  | 3   | 3  | 3  | 3  | 3                                  |  |
| 2.   |  |   |    |    |    |                                    |   |    |    |    |                                    |  |
| Kriitilise riski nimetus<br><b>Riskin nimi</b>   |  | Riski maandamiseks vajalik meede<br><b>Toimenpiteet riskin estämiseksi</b>                        |    |    |    |                                    |   |    |    |    |                                    |  |
| Ebapiisav, vastukäiv, vananenud teave<br><b>Riittämätön, ristiriitainen ja vanhentunut tieto</b>   |  | Teabedastuse juhise koostamine ning vastutava isiku määramine arvestusüksustes                    |    |    |    |                                    |   |    |    |    |                                    |  |
|  |  | <b>Ohjeiden lisätiedon tuottaminen, vastuuhenkilön nimittäminen/määrääminen arvointiyksikköön</b> |    |    |    |                                    |   |    |    |    |                                    |  |

**LIITE 9 (3). Luonnonhoito-osaston tunnistetut riskit 2009 (RMK 2009G).**

| Protsessi nimetus: Loodusharidustegevuse korraldamine             |   |   |    |    |    |     |   |                 |    |    |    |   |                             |
|---|---|---|----|----|----|-----|---|-----------------|----|----|----|---|-----------------------------|
| Protsessi nimi: Luonto-opetuksen järjestäminen                    |   |   |    |    |    |     |   |                 |    |    |    |   |                             |
| Jrk nr  | Protsessis sisalduvate riskide määratlus<br>Protsessiin sisältyvät riskien määrät | Hinnang olulisuse määratlusele<br>Arvio suuuresta tai määrästä  |    |    |    |     | Hinnang tõenäosuse määratlusele<br>Arvio todennäköisyydestä |                 |    |    |    |   |                             |
|   |   | Hindajad, arvio   |    |    |    |     | Hinnete keskmine, keskiarvo                                 | Hindajad, arvio |    |    |    |   | Hinnete keskmine, keskiarvo |
|   |   | MR  | TM | AA | JJ |     |   | MR              | TM | AA | JJ |   |                             |
| 1.  | Pakutavad tooted ei vasta ootustele<br>Tarjutud tooted ei kiinnosta               | 4   | 3  | 4  | 3  | 3,5 | 3   | 3               | 3  | 3  | 3  | 3 |                             |
| 2.  | Toote ebapiisav turustus<br>Tuotteiden riittämätön markkinointi                   | 3   | 3  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3               | 3  | 3  | 3  | 3 |                             |
| Kriitilise riski nimetus<br>Riskin nimi                           |   | Riski maandamiseks vajalik meede<br>Toimenpiteet riskin estämiseksi   |    |    |    |     |   |                 |    |    |    |   |                             |
| Pakutavad tooted ei vasta ootustele. Tarjutud tooted ei kiinnosta |   | Tagasisidesüsteemi loomine ning töötajate koolitus<br>Palautejärjestelmän luominen ja työntekijöiden koulutus |    |    |    |     |   |                 |    |    |    |   |                             |

**LIITE 9 (4). Luonnonhoito-osaston tunnistetut riskit 2009 (RMK 2009G).**

| Protsessi nimetus: Rekreatiivse kasutuse kavandamine puhke- ja kaitsealadel |  |   |    |    |    |                            |   |    |    |    |                            |  |
|---|--|---|----|----|----|----------------------------|---|----|----|----|----------------------------|--|
| Protsessi nimi: Virkistuskäyttösuunnittelu retkeily- ja suojelualueilla     |  |   |    |    |    |                            |   |    |    |    |                            |  |
| Jrk nr  | Protsessis sisalduvate riskide määratlus<br>Protsessiin sisältyvät riskien määrät                              | Hinnang olulisuse määratlusele<br>Arvio suurest või määrast   |    |    |    |                            | Hinnang tõenäosuse määratlusele<br>Arvio tõenäosusest |    |    |    |                            |  |
|   |  | Hindajad, arvio   |    |    |    | Hinnete keskmine, keskiarv | Hindajad, arvio                                       |    |    |    | Hinnete keskmine, keskiarv |  |
|   |  | MR  | TM | AA | JJ |                            | MR  | TM | AA | JJ |                            |  |
| 1.  | Lähtematerjali ebapiisav kasutamine<br>Lähdeaineistoni riitämätön käyttö                                       | 4   | 4  | 4  | 3  | 3,75                       | 3   | 3  | 3  | 3  | 3                          |  |
| 2.  | Avalikkuse ning huvigruppide ebapiisav kaasamine<br>Julkistahojen ja intressiryhmien riitämätön osallistaminen | 3   | 3  | 3  | 3  | 3                          | 3   | 3  | 3  | 3  | 3                          |  |
| Kriitilise riski nimetus<br>Riskin nimi                                     |  | Riski maandamiseks vajalik meede<br>Toimenpiteet riskin estämiseksi   |    |    |    |                            |   |    |    |    |                            |  |
| Lähtematerjali ebapiisav kasutamine<br>Lähdeaineistoni riitämätön käyttö    |  | Koolitus, metoodilise materjali pidev ajakohastamine, valdkonnasisesse töögruppi rakendamine;<br>koolutus, menetelmämateriaalien pitäminen ajantasalla, alueellistentyöryhmien rakentaminen |    |    |    |                            |   |    |    |    |                            |  |
| Avalikkuse ning huvigruppide ebapiisav kaasamine                            |  | Juhendmaterjali täiendamine avalikkuse kaasamise osas;<br>Ohjeiden täydentäminen osallistamisen osalta  |    |    |    |                            |   |    |    |    |                            |  |

**LIITE 9 (5). Luonnonhoito-osaston tunnistetut riskit 2009 (RMK 2009G).**

| Protsessi nimetus: Rekreatiivse infrastruktuuri rajamine puhke- ja kaitsealadel              |   |   |    |    |    |                             |  |    |    |    |                             |  |
|--|---|---|----|----|----|-----------------------------|--|----|----|----|-----------------------------|--|
| Protsessi nimi: Virkestusrakenteiden perustamine ja rakentamine retkeily- ja suojelualueille |   |   |    |    |    |                             |  |    |    |    |                             |  |
| Jrk nr   | Protsessis sisalduvate riskide määratlus<br>Protsessiin sisältyvät riskien määrät | Hinnang olulisuse määratlusele<br>Arvio suuuresta tai määrastä  |    |    |    |                             | Hinnang tõenäosuse määratlusele<br>Arvio tõenäöksyydestä |    |    |    |                             |  |
|  |   | Hindajad, arvio   |    |    |    | Hinnete keskmine, keskiarvo | Hindajad, arvio  |    |    |    | Hinnete keskmine, keskiarvo |  |
|  |   | MR  | TM | AA | JJ |                             | MR   | TM | AA | JJ |                             |  |
| 1.   | Hanke ebaõnnestumine<br>Hankkeiden epäonnistuminen                                | 4   | 4  | 4  | 4  | 4                           | 3  | 3  | 3  | 3  | 3                           |  |
| 2.   | Kvaliteet ei vasta nõuetele<br>Laatu ei vastaa vaatimuksia                        | 5   | 4  | 4  | 5  | 4,5                         | 2  | 2  | 2  | 2  | 2                           |  |
| 3.   |   |   |    |    |    | 0                           |  |    |    |    | 0                           |  |
| 4.   |   |   |    |    |    | 0                           |  |    |    |    | 0                           |  |
| 5.   |   |   |    |    |    | 0                           |  |    |    |    | 0                           |  |
| Kriitilise riski nimetus<br>Riskin nimi  |   | Riski maandamiseks vajalik meede<br>Toimenpiteet riskin estämiseks  |    |    |    |                             |  |    |    |    |                             |  |
| Hanke ebaõnnestumine<br>Hankkeiden epäonnistuminen   |   | Üheselt mõistetavate põhjalike hankedokumentide koostamine, osalejate pädevuse väljaselgitamine<br>Ymmärrettävän ja perusteellisen hankedokumentin laadinta, osallistujien pätevyyden selvittäminen |    |    |    |                             |  |    |    |    |                             |  |
| Kvaliteet ei vasta nõuetele<br>Laatu ei vastaa vaatimuksia                                   |   | Järevalve, koolitus, parimate (pädevate) pikaajaliste töövõtjate kasutamine valvonta, koolutus, Yhdenmukaisten ja pätevien sekä pitkäaikaisten työtapojen käyttäminen                               |    |    |    |                             |  |    |    |    |                             |  |

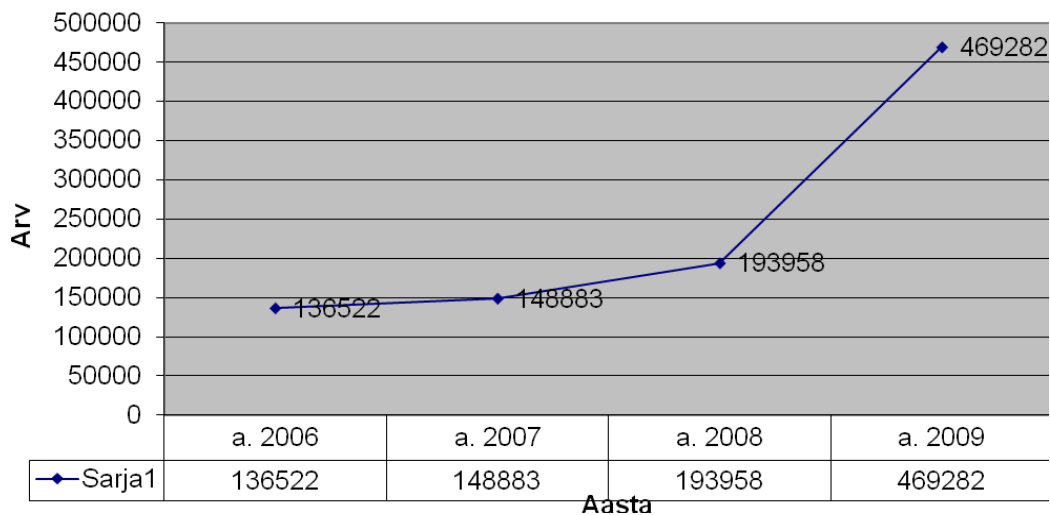
**LIITE 9 (6). Luonnonhoito-osaston tunnistetut riskit 2009 (RMK 2009G).**

| Protsessi nimetus: Rekreatiivse infrastruktuuri hooldamine puhke- ja kaitsealadel |  |  |    |    |    |                                    |   |    |    |    |                                    |  |
|---|--|--|----|----|----|------------------------------------|---|----|----|----|------------------------------------|--|
| Protsessin nimi: <b>Virkistyrakenteiden huolto retkeily- ja suojelualueilla</b>   |  |  |    |    |    |                                    |   |    |    |    |                                    |  |
| Jrk nr  | Protsessis sisalduvate riskide määratlus<br><b>Protsessiin sisältyvät riskien määrät</b> | Hinnang <b>olulisuse</b> määratlusele<br><b>Arvio suuuresta tai määrästä</b>   |    |    |    |                                    | Hinnang <b>tõenäosuse</b> määratlusele<br><b>Arvio todennäköisyydestä</b> |    |    |    |                                    |  |
|   |  | Hindajad, <b>arvio</b>   |    |    |    | Hinnete keskmine, <b>keskiarvo</b> | Hindajad, <b>arvio</b>  |    |    |    | Hinnete keskmine, <b>keskiarvo</b> |  |
|   |  | MR   | TM | AA | JJ |                                    | MR  | TM | AA | JJ |                                    |  |
| 1.  | Hanke ebaõnnestumine<br><b>Hankkeiden epäonnistuminen</b>                                | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                                  | 3   | 3  | 3  | 3  | 3                                  |  |
| 2.  | Kvaliteet ei vasta nõuetele<br><b>Laatu ei vastaa vaatimuksia</b>                        | 5  | 4  | 4  | 5  | 4,5                                | 3   | 3  | 3  | 3  | 3                                  |  |
| 3.  |  |  |    |    |    | 0                                  |   |    |    |    | 0                                  |  |
| 4.  |  |  |    |    |    | 0                                  |   |    |    |    | 0                                  |  |
| Kriitilise riski nimetus<br><b>Riskin nimi</b>                                    |  | Riski maandamiseks vajalik meede<br><b>Toimenpiteet riskin estämiseksi</b>   |    |    |    |                                    |   |    |    |    |                                    |  |
| Hanke ebaõnnestumine<br><b>Hankkeiden epäonnistuminen</b>                         |  | Üheselt mõistetavate hankedokumentide koostamine<br><b>Ymmärrettävien dokumenttien käyttäminen</b>   |    |    |    |                                    |   |    |    |    |                                    |  |
| Kvaliteet ei vasta nõuetele<br><b>Laatu ei vastaa vaatimuksia</b>                 |  | Järelvalve, koolitus, parimate (pädevate) pikaajaliste töövõtjate kasutamine<br><b>Valvonta, koulutus, yhdenmukaisten, pitkäaikaisten työtapojen käyttäminen</b> |    |    |    |                                    |   |    |    |    |                                    |  |

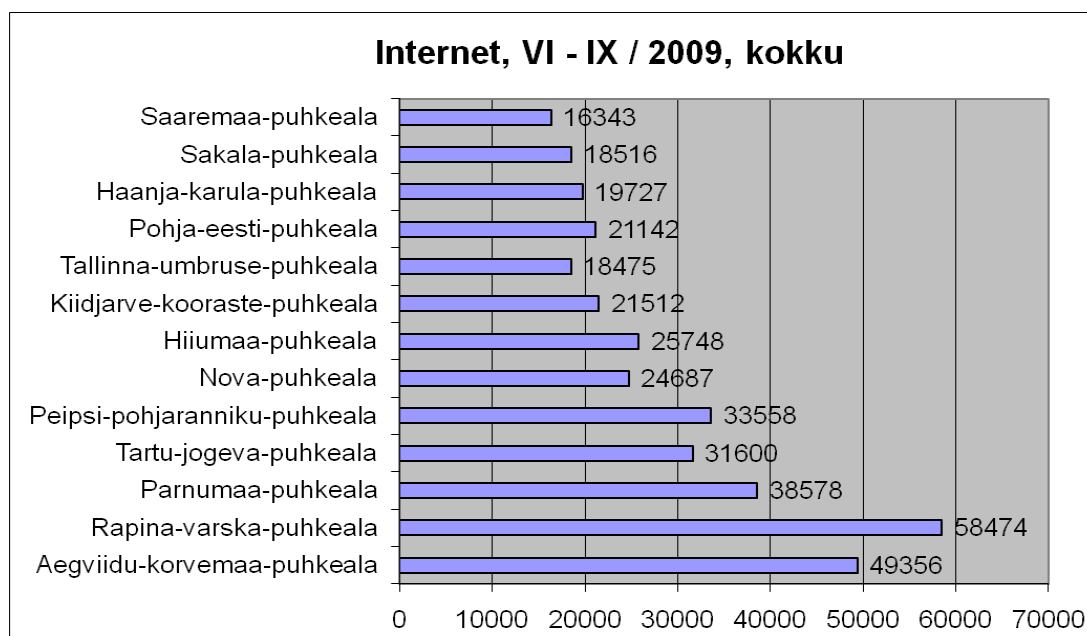


**LIITE 10 (1). Web-vierailut alueittain 2006 - 2009 (RMK Google Analytics 2009).**

**Puhkus riigimetsas (2009, Looduses liikujale, I-IX)  
vaatamise arv**

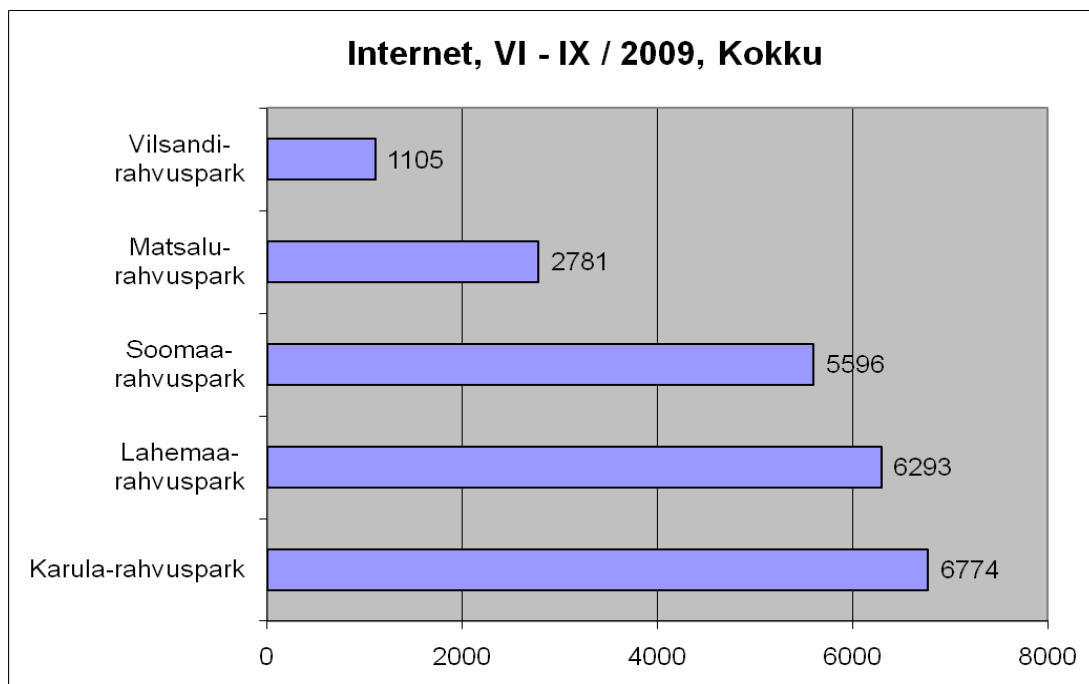


**Internet-sivujen käyttö 2006 – 2009.**



**Uusien internet-sivujen käyttö retkeilyalueilla 2009.**

**LIITE 10 (2). Web-vierailut alueittain 2009 (RMK Google Analytics 2009).**



**Uusien internet-sivujen käyttö kansallispuistoissa (rahvuspark) 2009.**

**LIITE 11 (1). Sanastoa ja terminologiaa.**

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Administratsioon            | hallinto   |
| Ajakohane                   | tämänhetkinen, ajankohtainen   |
| Arendusjuht                 | kehitysjohtaja   |
| Arrengukava                 | kehityssuunnitelma   |
| Edela-Eesti                 | Lounais-Eesti  |
| Eelarve                     | talousarvio  |
| Eesti Metsaselts            | Eestin metsäyhdistys   |
| Hoonetehaldamise            | kiinteistönhuolto, -ylläpito, -hallinto  |
| Huvitsoon                   | vyöhykkeen läpi kulkee ainoastaan polkuja tai reittejä, vyöhykkeelle ei varsinaisesti rakenneta mitään rakennelmia, nähtävyysvyöhyke |
| Ida-Eesti                   | Itä-Eesti  |
| Jahimajandus                | metsästys- ja riistanhoito   |
| Jöhvikas                    | karpalo  |
| Juhatus                     | johtokunta, johtajisto   |
| Kagu-Eesti                  | Kaakkois-Eesti   |
| Kasvada                     | kasvaa, lisääntyä  |
| Kesk-Eesti                  | Keski-Eesti  |
| Keskkonnaameti              | ympäristönsuojeluvirasto   |
| Keskkonnaministerium        | ympäristöministeriö  |
| Kirde-Eesti                 | Koillis-Eesti  |
| Kivikulv                    | „rakka“, kivikko   |
| Kommunikatsioon ja turustus | viestintä ja markkinointi  |
| Kool                        | koulu  |
| Koopad                      | luolat   |
| kulu                        | meno, menot  |
| Külastaja                   | kävijä, vierailija   |
| Külastusjuht                | suunnittelija, työnjohtaja   |
| Külatuskorra                | käyntikerta, vierailukerta   |

**LIITE 11 (2). Sanastoa ja terminologiaa.**

|                    |  |
|--------------------|--|
| Lisavajandus       | lisä, tarve  |
| Lõkkekoht          | tulipaikka, jossa voi olla penkki tai pöytä ja polttopuita |
| Loodushoiu         | luonnonhoito   |
| Looduskaitseala    | luonnonsuojelualue   |
| Looduskeskuse juht | luontokeskuksen johtaja                                    |
| Looduspark         | luonnonpuisto  |
| Loodusvaht         | luontovalvoja, metsänvartija, huoltomies                   |
| Lõuna-Eesti        | Etelä-Eesti  |
| Luid               | dyyni (luidete = dyynien)                                  |
| Lääne-Eesti        | Länsi-Eesti  |
| Maa-ameti          | maanmittauslaitos  |
| Maastikukaitseala  | suojelualue, maastonsuojelualue                            |
| Maksumus           | hinta, arvo, kustannus                                     |
| Metsa-annid        | metsänantimet (mm. marjat ja sienet)                       |
| Metsahalduse       | metsähallinto, metsänkäyttö                                |
| Metsakool          | metsäkoulu   |
| Metsamajanduse     | metsänhoito  |
| Metsaseadus        | metsälaki  |
| Metsmaasika        | metsämansikka  |
| (mets)vaarikas     | (metsä)vadelma   |
| Ministerium        | ministeriö   |
| Mustikas           | mustikka   |
| Nõukogu            | hallitus   |
| Objekti            | kohde, retkeilyn rakenne                                   |
| Osakonna           | osasto   |
| Osakonna juhataja  | osatonjohtaja, johtaja                                     |
| Osalejaid          | osallistujat   |
| Paadisild          | laituri  |
| Paljand            | seinämä, pengeri   |
| Parkimistasku      | pieni, muutaman auton pysäköintipaikka                     |

**LIITE 11 (3). Sanastoa ja terminologiaa.**

|                        |  |
|------------------------|--|
| Parkla                 | pysäköintialue   |
| Peäspetsialist         | erikoissuunnittelija   |
| Piirkonnan juhataja    | aluepäällikkö, tiimiesimies  |
| Piknikukoht            | taukopaikka, jossa on tulipaikka tai tulipaikkoja, pöytiä, penkkejä, mahdollisesti katoksia jne.       |
| Pinnasrada             | polku, pinnoittamaton, luonnollinen  |
| Põhimäärus             | liikelaitoksen säännöt (yhtiöjärjestys)  |
| Põhja-Eesti            | Pohjois-Eesti  |
| Pohla                  | puolukka   |
| Programmi              | ohjelma  |
| Puhkeala               | retkeilyalue   |
| Puhkekoht              | taukopaikka, jolla ei ole tulentekomahdollisuutta  |
| Puideturustuse         | puunmyynti   |
| Päästeamet             | pelastuslaitos   |
| Põldmarja, põldmurakas | karhunvatukka  |
| Raba(murakas)          | Lakka, hilla, suomuurain   |
| Rahvuspark             | kansallispuisto  |
| Raja                   | polku, reitti  |
| Rändrahn               | siirtolohkare  |
| Seemne                 | siemen   |
| Sinikas                | juolukka   |
| Spetsialist            | suunnittelija  |
| Stendid                | taulut, infotaulut   |
| Suusarada              | hiihtoreitti   |
| Taimla                 | taimi  |
| Teabepunkt             | asiakaspalvelupiste  |
| Teabespetsialist       | asiakasneuvoja   |
| Teenindustsoon         | palveluvyöhyke   |
| Telkimisala            | telkimisala on isompi telttailualue, jolla ei ole teltojen määrää rajoitettu.                          |
| Telkimiskoht           | telkimiskoht on pieni kohde, jolla voi olla esimerkiksi viidestä kymmeneen teltan rajoitus kerrallaan. |

**LIITE 11 (4). Sanastoa ja terminologiaa.**

|              |  |
|--------------|--|
| Treppi       | porras   |
| Tsooni       | vyöhyke  |
| Tunnetusrada | tunnepolku   |
| Turustus     | markkinointi   |
| Töötaja      | työntekijä   |
| Urglooduse   | ikimetsä   |
| Urgoru       | vanha, ikaikainen joenuoma   |
| Vahe-Eesti   | Väli-Eesti   |
| Vald         | kunta  |
| Varutsoon    | varavyöhyke, jolle on varauduttu laajentamaan ensisijaisesti palveluvyöhykettä |
| Väheneda     | vähentyä, laskea   |
| Ülikool      | yliopisto  |
| Äbäjumal     | epäjumala, taikausko   |