



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# METSÄHALLITUKSEN LUONTOKESKUSTEN YRITTÄJÄVETOISUUS

Inna Salminen

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2018  
Metsätalouden koulutus



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Metsätalouden koulutus

SALMINEN INNA:

Metsähallituksen luontokeskusten yrittäjävetoisuus

Opinnäytetyö 90 sivua, joista liitteitä 26 sivua  
Huhtikuu 2018

---

Suomen kansallispuistojen käyntimäärät ovat jatkuvassa kasvussa, mutta puistojen kunnossapitoon, kehittämiseen ja kävijöiden asiakaspalveluun on yhä vähemmän resursseja. Vastatakseen tähän haasteeseen kansallispuistoja hoitava Metsähallitus on alkanut tehdä entistä tiiviimpää yhteistyötä paikallisten yrittäjien kanssa. Kansallispuistojen asiakaspalvelu on perinteisesti keskittynyt Metsähallituksen hoitamiin luontokeskuksiin. Monipuolistaakseen luontokeskusten tarjoamia palveluita ja samalla parantaakseen omaa kustannustehokkuuttaan Metsähallitus on alkanut vuokrata soveltuvia luontokeskuksia yrittäjille. Tällä hetkellä neljä Suomen luontokeskusta toimii yrittäjävoimin.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, minkälainen prosessi luontokeskuksen toiminnan siirtäminen yrittäjälle on, mitä asioita prosessissa tulee huomioida ja miten sitä voitaisiin entisestään tehostaa ja sujuvoittaa. Työn tilaajana oli Metsähallituksen Luontopalvelut. Tutkimus toteutettiin laadullisten asiantuntijahaastatteluiden avulla. Haastatteluviksi valittiin kaikkien yrittäjävetoisten luontokeskusten yrittäjät ja ne Metsähallituksen työntekijät, jotka olivat olleet vastuussa prosessista. Tavoitteena oli selvittää, minkälaisia eri toimintatapoja ulkoistamisprosessiin oli yrittäjävoimin toimivien Hossan, Hämeen, Seitsemisen ja Teijon luontokeskusten kohdalla kuulunut. Lisäksi haluttiin tietää, minkälaisia haasteita ja ongelmia nykyiset yrittäjät olivat prosessin aikana ja sen jälkeen kohdanneet.

Hossan luontokeskus oli toiminut yrittäjävoimin jo pidempään, mutta Etelä-Suomen luontokeskuksissa yrittäjävetoinen toiminta oli vasta alkuvaiheessa. Kaikkien luontokeskusten kohdalla ulkoistamisprosessi oli kuitenkin noudattanut pääosin yhtenäistä kaavaa. Vuokrayrittäjää etsittiin keskuksen joko tarjouskilpailun kautta tai neuvottelemalla suoraan jonkun alueella toimivan yrittäjän kanssa. Neuvottelut päättyivät liikehuoneiston vuokrasopimuksen, palvelusopimuksen ja mahdollisten muiden sopimusten allekirjoittamiseen. Neuvottelu- ja sopimuskentekovaiheessa oli tärkeää huomioida luontokeskuksen erityispiirteet ja sopia realistisesti tulevista investoinneista. Luontokeskuksen toiminnan alettua korostui perehdytyksen, Metsähallituksen toimittamien ennakkotietojen ja keskuksen sovellettavien markkinointitapojen merkitys. Luontokeskusten yrittäjät olivat kohdanneet prosessissa haasteita ja ongelmia, jotka liittyivät suurimmaksi osaksi Metsähallituksen kanssa tehtävään yhteistyöhön. Merkittävimpiä niistä olivat Metsähallituksen henkilökunnan vaihtuvuuteen, tiedonkulkuun ja kommunikaatioon liittyvät ongelmat. Kyseessä olevien haasteiden ratkaiseminen on tärkeää Metsähallituksen ja yrittäjien yhteistyön sujuvuuden ylläpitämiseksi ja tehostamiseksi jatkossa.

---

Asiasanat: metsähallitus, luontokeskus, yrittäjäyys, haastattelututkimus

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Forestry

SALMINEN INNA:  
Entrepreneurship in Metsähallitus Nature Centres

Bachelor's thesis 90 pages, appendices 26 pages  
April 2018

---

The number of visitors in the Finnish national parks is increasing – but simultaneously, less and less resources are allocated for maintaining and developing the park areas or for providing good quality customer service. To manage the current challenge, Metsähallitus, the State Forest Enterprise, has started to cooperate more tightly with local entrepreneurs. Customer services in national parks have traditionally concentrated in the Nature Centres ran by Metsähallitus. To diversify their services and to increase their own cost efficiency at the same time, Metsähallitus has begun to let suitable nature centres to entrepreneurs. Currently, four of Finland's nature centres are managed by entrepreneurs.

The purpose of this research was to find out what kind of process it is to outsource the functions of a nature centre, what are the issues to consider while conducting it, and how the process could be further enhanced. The research was done for Metsähallitus Parks & Wildlife Finland and it was carried out with qualitative expert interviews. All the nature centre entrepreneurs were interviewed, along with those Metsähallitus employees who oversaw the process. The aim was to look deeper into the different work methods that were applied when outsourcing Hossa, Häme, Seitsemäniemi, and Teijo Nature Centres but also to find out what kind of challenges or difficulties the current entrepreneurs had encountered during and after the process.

In every outsourced nature centre, the process had mainly followed the same uniform pattern. Metsähallitus has been looking for an entrepreneur by putting the nature centre out to tender, or negotiating about the outsourcing with one or multiple local entrepreneurs. In both cases, the negotiations ended when both parties signed a tenancy agreement on the business premises, a service contract and possibly some other agreements or contracts. When negotiating, it was important to take all the characteristics of the nature centre into account and to plan future investments realistically. When the outsourced nature centre opened for customers, the significance of orientation, the advance information provided by Metsähallitus, and the application of distinct marketing methods, was emphasized. The entrepreneurs had encountered some challenges during the process, most of which were linked to the cooperation with Metsähallitus. The most considerable ones were connected into the constant changes in the Metsähallitus staff, difficulties with information flow and communication. Resolving these challenges is important to further improve cooperation between Metsähallitus and its entrepreneurs.

---

Key words: metsähallitus, nature centre, entrepreneurship, franchising

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	METSÄHALLITUS JA LUONTOKESKUKSET.....	8
2.1	Metsähallituksen Luontopalvelut.....	8
2.2	Kansallispuistojen ja luontokeskusten historia .....	9
2.3	Luontokeskukset osana Luontopalvelujen toimintaa.....	10
2.4	Luontokeskusten määrä ja maantieteellinen sijainti .....	12
2.5	Kansallispuistojen ja luontokeskusten kävijät ja asiakkaat .....	13
3	YRITTÄJÄVETOISET LUONTOKESKUKSET .....	15
3.1	Franchising-malli .....	15
3.2	Hossan luontokeskus.....	16
3.3	Hämeen luontokeskus .....	18
3.4	Seitsemisen luontokeskus .....	20
3.5	Teijon luontokeskus .....	21
4	TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO .....	24
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	24
4.2	Laadulliset asiantuntijahaastattelut .....	24
4.2.1	Haastatteluiden toteutus .....	25
4.3	Haastatteluaineisto .....	26
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	27
5.1	Luontokeskusten yrittäjävetoinen toiminta.....	27
5.1.1	Hossan luontokeskus.....	27
5.1.2	Hämeen luontokeskus .....	28
5.1.3	Seitsemisen luontokeskus .....	29
5.1.4	Teijon luontokeskus .....	30
5.2	Yrittäjän etsiminen ja valinta.....	30
5.2.1	Tarjouskilpailu ja neuvottelu.....	31
5.2.2	Suora neuvottelu.....	32
5.3	Sopimuksen teko ja sisältö.....	34
5.3.1	Luontokeskuksen erityispiirteet .....	35
5.3.2	Investoinnit.....	35
5.4	Ennen luontokeskuksen toiminnan käynnistymistä .....	36
5.4.1	Perehdytys ja ennakkotiedot .....	37
5.5	Toiminnan aloittaminen ja yhteistyö Metsähallituksen ja yrittäjien välillä .....	38
5.6	Luontokeskuksen markkinointi.....	40

5.6.1	Sähköinen viestintä ja markkinointi.....	40
5.6.2	Tapahtumat ja muu markkinointi.....	41
5.7	Haasteet ja ongelmat yrittäjien näkökulmasta .....	42
5.7.1	Päätösvalta, työntekijöiden vaihtuvuus ja kokonaisuuden hallinta.....	43
5.7.2	Kommunikaatio ja tiedonkulku.....	44
5.7.3	Epäselvyydet jo sovituista asioista ja asiat, joita ei ollut huomioitu ajoissa .....	45
5.7.4	Ongelmat laskutusasioiden, kuten vuokran ja provisioiden, kanssa .....	46
5.7.5	Muut haasteet ja ongelmat .....	47
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	50
	LÄHTEET.....	60
	LIITTEET .....	64
	Liite 1. Esimerkki kiinteistön vuokrasopimuksesta Metsähallituksen ja yrittäjän välillä (Potila 2018b) .....	64
	Liite 2. Esimerkki Metsähallituksen ja yrittäjän välisestä palvelusopimuksesta (Potila 2018b) .....	81
	Liite 3. Luontokeskusyrittäjien haastattelurunko .....	85
	Liite 4. Metsähallituksen työntekijöiden haastattelurunko.....	86
	Liite 5. Luontokeskuksien erityispiirteet, jotka otetaan huomioon neuvotteluissa, sopimusta laadittaessa ja yrittäjän kanssa tehtävässä yhteistyössä.....	87

## 1 JOHDANTO

Metsähallitus on valtion liikelaitos, joka hallinnoi kaikkia valtion omistamia maa- ja vesialueita. Metsähallituksen Luontopalvelut vastaa Suomen kansallispuistojen hoidosta ja puistoissa retkeilevien asiakkaiden neuvonnasta ja palvelusta. Kansallispuistojen asiakaspalvelu on perinteisesti keskittynyt puistoissa tai niiden lähialueella sijaitseviin luontokeskuksiin, vaikka nykyään myös sähköisellä asiakaspalvelulla on yhä suurempi merkitys. Luontokeskusten tyypillisiin tehtäviin kuuluu retkeilyneuvonnan lisäksi ryhmien opastus, kalastus- ja metsästyslupien myynti ja erilaisten muiden palveluiden tarjoaminen, kuten välinevuokraus ja ravintola- ja majoituspalvelut. Luontokeskusten arjesta vastaavat normaalisti Metsähallituksen vakituiset työntekijät ja sesonkiajoiksi palkatut määräaikaiset kausityöntekijät, mutta tämä toimintamalli on muuttunut jo neljässä eri luontokeskuksessa. Metsähallitus on pyrkinyt samanaikaisesti sekä kehittämään luontokeskusten toimintaa kansallispuistojen käyntimäärien kasvaessa että parantamaan omaa kustannustehokkuuttaan, mikä on johtanut ideaan luontokeskusten ulkoistamisesta.

Neljä Metsähallituksen luontokeskusta toimii tällä hetkellä yrittäjävoimin. Kyseessä on eräänlainen Metsähallituksen ja yrittäjän välinen kumppanuus- ja yhteistyömalli, mutta tässä tutkimuksessa käytetään termiä *yrittäjävetoinen*, koska se kuvaa toimintaa kaikkein yksinkertaisimmin. Yrittäjävetoinen toiminta on Etelä-Suomen luontokeskuksissa todella tuoretta – sitä vastoin Kainuussa sijaitseva Hossan luontokeskus on toiminut yrittäjävoimin jo lähes 10 vuotta. Luontokeskusten tai vähintään niiden palvelujen ulkoistaminen on kasvava trendi ja siksi aiheena ajankohtainen, mutta luontokeskuksen toiminnan siirtämisestä yrittäjälle ei ole tehty yksiselitteistä ohjesääntöä tai opasta. Näiden eri luontokeskusten kohdalla prosessista ovat myös pääasiassa vastanneet eri ihmiset, koska keskuksat ovat sijainneet eri puolilla Luontopalvelujen alueyksiköitä.

Tämän haastattelututkimuksen tarkoituksena on selvittää, minkälainen prosessi luontokeskuksen toiminnan siirtäminen yrittäjälle on, ja minkälaisia eri toimintatapoja jo yrittäjävetoisten luontokeskusten kohdalla on sovellettu. Tämän lisäksi halutaan tietää, minkälaisia haasteita ja ongelmia luontokeskusten nykyiset yrittäjät ovat kohdanneet prosessin eri vaiheissa. Niiden perusteella pyritään selvittämään, miten luontokeskuksen toi-

minnan siirtämistä yrittäjälle ja yhteistyötä Metsähallituksen ja yrittäjän välillä olisi tulevaisuudessa mahdollista tehostaa ja sujuvoittaa. Tutkimukseen haastatellaan prosessin asiantuntijoita, eli kaikkia yrittäjävetoisten luontokeskusten yrittäjiä ja keskusten toiminnan siirtämisestä vastanneita Metsähallituksen työntekijöitä. Samankaltaista luontokeskuksia keskenään vertailevaa tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty, ja sille on Metsähallituksen, opinnäytetyön tilaajan, näkökulmasta tarvetta.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään luontokeskuksia osana Metsähallituksen Luontopalvelujen toimintaa, luontokeskusten historiaa ja toimintatarkoitusta. Sen lisäksi kaikki yrittäjävetoiset luontokeskukset esitellään tarkemmin ja niiden ulkoistettua toimintaa vertaillaan franchising-malliin. Teoriaosuuden jälkeen siirrytään tutkimusmenetelmän ja aineiston esittelyyn ja sen jälkeen haastatteluaineistosta nousseisiin tutkimustuloksiin. Tutkimus tarjoaa Metsähallitukselle tietoa sekä luontokeskusten ulkoistamisprosessista että mahdollisista haasteista ja ongelmista, mitä siihen liittyy. Näin ollen tutkimus antaa tilaajalle eräänlaisen muistilistan prosessissa huomioon otettavista asioista ja myös hyväksi koettuja työkaluja samankaltaisten prosessien toteuttamiseen tulevaisuudessa.

## 2 METSÄHALLITUS JA LUONTOKESKUKSET

### 2.1 Metsähallituksen Luontopalvelut

Metsähallitus on valtion liikelaitos, joka hallinnoi, hoitaa ja valvoo valtion omistamia maa-, metsä- ja vesialueita. Organisaatio on jaettu eri tulosityksikköihin, joista yksi on budjettirahoitteisesti toimiva Luontopalvelut. (Metsähallitus 2018o.) Luontopalvelujen hoitamiin alueisiin kuuluvat kaikki valtion omistuksessa olevat historiakohteet, sekä suojele- ja virkistysalueet, kuten kansallispuistot, luonnonpuistot, retkeilyalueet, maailmanperintökohteet ja Lapin erämaa-alueet. Luontopalvelujen hallinnassa on yhteensä 3,6 miljoonaa hehtaaria maa- ja metsäaluetta ja 0,8 miljoonaa hehtaaria vesialueita. Luontopalvelut toimii tiiviissä yhteistyössä niin ikään julkisiin hallintopalveluihin kuuluvan Eräpalvelut-tulosityksikön kanssa, jonka vastuisiin lukeutuvat valtion metsästys- ja kalastusalueiden hoito, metsästys- ja kalastuslupien myynti ja erävalvonta. (Metsähallitus 2017b.) Luontopalvelujen hallinnoimien alueiden lähiympäristössä on joissakin tapauksissa toimintaa myös kolmannella tulosityksiköllä, Laatumalla, jonka omistuksessa on esimerkiksi kansallispuistojen läheisyydessä sijaitsevia vuokratupia (Metsähallitus 2018j).

Yksi Luontopalvelujen tärkeimmistä tehtävistä on hoitaa luontoa ja turvata sen monimuotoisuutta. Yksikkö suunnittelee ja toteuttaa monipuolisia luonnonhoitotoimia ja luonnon monimuotoisuuden ennallistamistoimia, joihin saadaan rahoitus yleensä erilaisten hankkeiden kautta. Luontopalvelujen toisena tehtävänä on tarjota ihmisille mahdollisuuksia liikkua luonnossa. Käytännössä se tarkoittaa muun muassa kansallispuistojen, retkeilyalueiden ja muiden vastaavien alueiden retkeilyreitistöiden suunnittelua ja ylläpitoa, rakenteiden, kuten tulentekopaikkojen tai pitkospuiden kunnossapitoa ja asiakkaiden neuvontaa. Nykyään Luontopalvelut panostaa myös entistä enemmän hallinnoimiensa alueiden luontomatkailuedellytysten parantamiseen ja sitä kautta myös pyrkii edesauttamaan paikallistaloudellisten vaikutuksien kasvua. (Metsähallitus 2017a.)

Luontopalvelujen toimintaan ja sen hallinnoimiin alueisiin voi tutustua Luontoon.fi-verkoston sivustolla. Kaikilla kansallispuistoilla, luontokeskuksilla, retkeilyalueilla ja muilla suojele- tai virkistysalueilla on omat Luontoon.fi-sivunsa, jotka sisältävät tietoa esimerkiksi



alueen reiteistä, palveluista ja yhteistyöyrittäjistä. Luontoon.fi-sivuston lisäksi Luontopalvelut ylläpitää verkossa Retkikartta-karttapalvelua, joka helpottaa Luontopalvelujen hallinnoimilla alueilla liikkumista tarjoamalla esimerkiksi kansallispuistojen ja retkeilyalueiden ajantasaisia kartta- ja sijaintipalveluita. Luontopalvelujen tapaan myös Eräpalveluilla on omat verkkosivustonsa, Eräluvut.fi, josta saa tietoa kalastukseen ja metsästyksen liittyen, voi ostaa kalastus- ja metsästyslupia valtion maille ja varata Luontopalvelujen vuokratupia.

## 2.2 Kansallispuistojen ja luontokeskusten historia

Metsähallituksen Luontopalvelujen hallinnoimista alueista 40 kappaletta on statukseltaan kansallispuistoja. Kansallispuistot ovat suuria ja yleensä metsäisiä, yli 1 000 hehtaarin kokoisia suojelualueita, joiden tarkoituksena on säilyttää ja turvata luonnon monimuotoisuutta ja samalla tarjota virkistysmahdollisuuksia. (Metsähallitus 2017a.) Suomen vanhimmat kansallispuistot, Pallas-Ounastunturi ja Pyhätunturi, perustettiin jo vuonna 1938. Vuonna 2005 kumpaankin puistoon tosin yhdistettiin uusia alueita, jolloin syntyivät Pallas-Yllästunturin ja Pyhä-Luoston uudet kansallispuistot. Vanhimpia muodossaan säilyneitä kansallispuistoja ovat vuonna 1956 perustetut puistot, joiden ryhmään kuuluu muun muassa Lemmenjoki, Liesjärvi ja Oulanka. Seuraava perustamisaalto alkoi vuonna 1982, jolloin perustettiin yhteensä 11 puistoaluetta. Kansallispuistoja muodostettiin tasaiseen tahtiin myös 90-luvulla ja viimeisimmät, mukaan lukien esimerkiksi Selkämeren, Sipoonkorven ja Teijon kansallispuistot, perustettiin vasta 2010-luvulla. (Metsähallitus 2017d.)

Luontokeskukset ja -tuvat ovat kansallispuistojen, valtion omistuksessa olevien retkeilyalueiden tai muiden samankaltaisten alueiden yhteydessä sijaitsevia asiakaspalvelupisteitä ja vierailupaikkoja (Metsähallitus 2018k). Suomen ja samalla Pohjoismaiden vanhin luontokeskus, Pallastunturi, perustettiin maan vanhimman kansallispuiston, silloisen Pallas-Ounastunturin, yhteyteen vuonna 1977. Keskus tosin siirtyi osaksi Metsähallituksen asiakaspalveluketjua vasta vuonna 2002, kun sen rakennuttanut Metsäntutkimuslaitos luopui siitä. (Metsähallitus 2002.) Luontokeskuksen perimmäisenä tarkoituksena oli tarjota vierailijoille neuvontaa kestävästä retkeilystä ja luonnon säilyttämisestä jälkipolville. Keskusten palvelut saivat vaikutteita Yhdysvaltain vanhimman kansallispuiston, Yellowstone, vastaavasta asiakaspalvelupisteestä. (Metsähallitus 2017e.) Pallastunturin

luontokeskuksen perustamisen jälkeen muita keskuksia on rakennutettu samaa tarkoitusta varten muidenkin kansallispuistojen yhteyteen. Luontokeskusverkoston rakentumiseen ovat vaikuttaneet myös erilaiset aluepoliittiset linjaukset ja kokonaisuudessaan se on pitkän aikavälin tuotos, jonka haasteena on vastata sellaisenaan nykypäivän tarpeisiin (Pottila 2018a).

### **2.3 Luontokeskukset osana Luontopalvelujen toimintaa**

Metsähallituksen luontokeskukset tarjoavat ensisijaisesti tietoa luonnosta ja lähialueen suojele- ja retkeilyalueista, sekä retkeilyneuvontaa ja opastuspalveluita. Tyypillisesti keskuksista on myös mahdollista ostaa kalastus-, metsästys- ja maastoliikennelupia ja niiden tiloissa voi olla erilaisia luonto- tai retkeilyaiheisia näyttelyitä. Luontokeskuksien aukioloajat ja -ajat vaihtelevat keskuksista riippuen, samoin kuten tarjolla olevat lisäpalvelut. Tavanomaisia ylimääräisiä palveluita ovat erilaiset välinevuokraus-, kahvila-, ravintola- ja majoituspalvelut sekä kunnan matkailuinfo. Keskuksiin ei yleensä ole sisäänpääsymaksua, mutta niiden tarjoamat opastuspalvelut voivat olla maksullisia, samoin niiden näyttelyt. Jokaisella luontokeskuksella on Metsähallituksen ylläpitämän Luontoon.fi-sivuston alla omat verkkosivunsa, joiden kautta keskuksien tarjoamiin palveluihin, tapahtumiin ja aukioloaikoihin pääsee tutustumaan. (Metsähallitus 2018k.)

Luontokeskusten toimintaan vaikuttaa Luontopalvelujen tavoite parantaa kustannustehokkuuttaan (Metsähallitus 2017b). Budjettirahoitteisen Luontopalvelut-tulosyksikön perusrahoituskehys on laskeva, mikä tekee olemassa olevien palvelujen ylläpitämisestä ja kehittämisestä haastavaa. Yksikön hallinnoimilla alueilla, kuten kansallispuistoissa, on runsaasti korjausvelkaa – vuonna 2018 se oli arviolta noin 44 miljoonaa euroa. Korjausvelan lisäksi puistoalueilla on kehittämistarpeita esimerkiksi riittävän parkkitilan lisäämiseksi. (Metsähallitus 2018f.) Viime vuosina Luontopalvelut on saanut hoitaakseen uusia historia- ja suojelualuekohteita aikaisempien rinnalle – esimerkiksi Örön saaren Saaristomerellä ja Vallisaaren Helsingin edustalla. Sekä hoidettavien kohteiden lukumäärän kasvu että kansallispuistojen ja muiden suojelualueiden käyntimäärien kasvu (kuviot 1 ja 2) johtavat myös olemassa olevien rakenteiden kasvavaan kulutukseen, polttopuumenekin kasvuun ja entistä useampiin huussien tyhjennyskertoihin. (Hakkarainen 2018.)

Metsähallituksen hoitamien luontokeskusten toiminnan suunnittelusta, sidosryhmäyhteistyöstä ja asiakasviestinnästä vastaa yleensä puistoalueen asiakaspalvelupäällikkö yhdessä tiiminsä kanssa. Keskuksissa voi olla myös yksi ympärivuotinen vastuutyöntekijä: esimerkiksi erikoissuunnittelija, suunnittelija tai niin kutsuttu luontokeskuksen hoitaja, joka vastaa ensisijaisesti toiminnan suunnittelusta. Tämän henkilön lisäksi luontokeskuksissa työskentelee yleensä aukiolokauden ajan tietty määrä asiakasneuvoja määräaikaisissa tai vakituisissa työsuhteissa. Uusien kausityöntekijöiden, eli kausioppaiden, työllistäminen joka vuosi vaatii Luontopalveluilta rekrytointia ja uusien työntekijöiden perehdyttämistä luontokeskuksen käytäntöihin ja lähiympäristön suojelualueisiin. (Potila 2018a.)



KUVIO 1. Kansallispuistojen vuosittaiset käyntimäärät ovat jatkuvassa kasvussa (Metsähallitus 2018n, muokattu).

Luontopalvelut pyrkii tehostamaan toimintaansa muun muassa käyttämällä entistä enemmän ostopalveluja ja yhteistyöyrittäjiä kaikkien palveluiden tuottamisessa. Tämä on myös omistajapoliittinen linjaus, koska yksi Metsähallitukselle asetetuista tavoitteista on maakuntien elinvoiman lisääminen ja aluetaloudellisten vaikutusten kasvattaminen (Potila 2018a). Linjaus näkyy käytännössä esimerkiksi maasto-opastuksien ja polttopuuhuollon ulkoistamisena yhteistyöyrittäjille, mutta myös soveltuvien luontokeskusten toiminnan siirtämisenä yrittäjävetoisiksi. (Metsähallitus 2017b.) Tällä hetkellä useat luontotuvat ja

neljä kansallispuiston yhteydessä tai lähialueella sijaitsevaa luontokeskusta toimivat yrittäjävoimin. Luontokeskukset ovat tyypillisesti kiinnostaneet lähialueen yrittäjiä, koska niissä on yleensä mahdollisuus harjoittaa kannattavaa liiketoimintaa – varsinkin, jos vuosittaiset asiakaskäyntimäärät ovat tarpeeksi korkeita. (Hakkarainen 2018.) Kaksi Luontopalvelujen luontokeskusta, Linnansaaren luontokeskus Oskari ja Saaristomeren kansallispuiston Sinisimpukka, on myös vastikään suljettu (Metsähallitus 2015b; Metsähallitus 2018t). Vuonna 2015 Sinisimpukkaan etsittiin yrittäjää, jonka tarjoamat palvelut olisivat täydentäneet lähellä sijaitsevien Teijon luontokeskuksen ja Örön linnakesaaren palveluita (Kannisto 2015) ja vuonna 2017, kun keskus oli jo suljettu, Metsähallitus kertoi Turun Sanomille etsivänsä kiinteistöön edelleen vuokralaista (Nurminen 2017).

#### **2.4 Luontokeskuksien määrä ja maantieteellinen sijainti**

Luontokeskuksia on tällä hetkellä 25 kappaletta ja maantieteellisesti ne keskittyvät Pohjois-Suomeen, jossa sijaitsevat myös pinta-alaltaan laajimmat Luontopalvelujen hallitsemat kansallispuistoalueet (kuva 1). Asiakaspalvelupisteinä toimivien luontokeskusten lukumäärä on vaihdellut 2000-luvulla 21:n ja 30 kappaleen välillä (Metsähallitus 2018l). Luontokeskukset sijaitsevat joko kansallispuistojen sisällä tai muuten niiden läheisyydessä. Yksi luontokeskus voi vastata useamman kuin yhden kansallispuiston tai retkeilyalueen opastuksesta ja neuvonnasta. (Metsähallitus 2018k.) Espoossa sijaitseva luontokeskus Haltia on vastuussa Suomen kaikkien kansallispuistojen retkeilyneuvonnasta ja kokoaa kaikkien puistojen reitit yhden katon alle (Suomen luontokeskus Haltia 2018).



KUVA 1. Luontokeskuksien maantieteellinen sijainti Suomessa (Metsähallitus 2018k).

## 2.5 Kansallispuistojen ja luontokeskuksien kävijät ja asiakkaat

Kansallispuistojen käyntimäärät ovat olleet tasaisessa nousussa viime vuosien ajan (kuvio 1). Vuonna 2017 kaikissa kansallispuistoissa käytiin yhteensä 3 104 700 kertaa, mikä tarkoittaa yli 10 prosentin kasvua 2016 vuoden 2 218 200 käyntikertaan verrattuna (Metsähallitus 2018n). Suomen itsenäisyyden juhluvuosi ja esimerkiksi Hossan muuttuminen retkeilyalueesta kansallispuistoksi olivat todennäköisesti syynä kävijöiden ja käyntimäärien räjähdysmäiseen kasvuun vuonna 2017 (Metsähallitus 2018f), mutta jo vuonna 2016 käyntimäärä lisäytyi 176 600 kerralla verrattuna vuoteen 2015 (Metsähallitus 2017b.). Luontokeskuksissa vierailtiin vuonna 2017 yhteensä 1 198 900 kertaa (Metsähallitus 2018l). Suosituimpia kansallispuistoja vuonna 2017 olivat käyntimäärien perusteella Pal-

las-Yllästunturi, Nuuksio, Urho Kekkosen kansallispuisto, Oulanka ja Koli (Metsähallitus, Luontopalvelut 2018). Luontokeskuksista eniten asiakaskäyntejä, yli 100 000 vuonna 2017, vetivät Haltia, Ylä-Lapin luontokeskus Siida ja Pyhä-Luoston luontokeskus Naava. Alhaisimmat luontokeskuksien asiakaskäyntimäärät jäivät alle 10 000 käyntiin vuodessa ja esimerkiksi vuoden 2016 lopussa suljetussa Sinisimpukassa vierailtiin samana vuonna 2016 vain 9 100 kertaa. (Metsähallitus 2018g.)

Metsähallitus tutkii sekä kansallispuistojen kävijärakennetta että luontokeskuksien asiakaskuntaa kävijä- ja asiakastutkimuksin. Tutkimusaineisto kerätään ja analysoidaan Metsähallituksen vakioituilla menetelmillä, jotta eri kohteista tehtyjä ja eri ajankohtina koottuja tutkimuksia voidaan vertailla toisiinsa. Kansallispuistojen kävijätutkimuksissa tarkastellaan muun muassa kävijöiden ikää, kansallisuutta, kotikuntaa, harrastuksia, rahankäyttöä puiston ja lähialueen palveluihin, viipymistä alueella, kävijätyytyväisyyttä ja toiveita erilaisten matkailupalveluiden saatavuudesta. Luontokeskuksien asiakastutkimukset taas tarkastelevat tavallisesti asiakkaan ikää, tämän seurueen kokoa, saapumistapaa keskuksen, keskuksessa vietetyn ajan pituutta, asiakkaan tyytyväisyyttä keskuksen palveluihin ja tämän keskuksen käyttämää rahamäärää. (Erkkonen & Sievänen 2001.) Vuonna 2016 Luontopalvelujen luontokeskuksien ja maastossa olevien palveluiden käyttäjien asiakastytyväisyys oli 4,3 asteikolla 1–5, jossa 1 oli erittäin huono ja 5 erittäin hyvä (Metsähallitus 2017b).

### 3 YRITTÄJÄVETOISET LUONTOKESKUKSET

#### 3.1 Franchising-malli

Luontopalvelujen 25:stä luontokeskuksesta neljä on yrittäjävetoista: tällä hetkellä Hosan, Hämeen, Seitsemisen ja Teijon luontokeskusten toiminnasta vastaa yksityinen palveluntarjoaja. Se tarkoittaa käytännössä, että Metsähallitus vuokraa luontokeskuksen tiloja ja mahdollisesti muita tontilla tai lähialueella sijaitsevia tiloja ja rakenteita palveluntarjoajalle, joka on sitoutunut muun muassa liiketoiminnan kehittämiseen ja tietynlaisten palveluiden säilyttämiseen keskuksessa (Metsähallitus 2017f). Toimintaa on mahdollista joiltain osin verrata franchising-malliin, joka voidaan määritellä kahden yrityksen tai organisaation väliseksi, sopimuksenvaraiseksi yhteistyöksi, jonka puitteissa niin kutsuttu franchising-antaja, *franchisor*, luovuttaa maksua vastaan franchising-ottajalle, *franchisee*’lle, oikeuden käyttää organisaationsa toimintamallia, -ideaa, tai sen osaa (Webber 2013, 11–13). Yrittäjävetoiset luontokeskukset ovat säilyneet osana Metsähallituksen asiakaspalveluketjua, eli ne toimivat edelleen Metsähallituksen asiakaspalvelupisteinä, ja näin edustavat tämän toiminnan osalta Metsähallitusta franchising-yrittäjän tapaan.

Tyypillisesti franchisingia aletaan harkita, kun organisaatio haluaa laajentaa liiketoimintaansa ja ajattelee franchisingin olevan vähäkustanteinen vaihtoehto sillä saralla (Webber 2013, 30–31). Metsähallituksen Luontopalvelujen tavoitteena on kuitenkin laajentamisen sijaan asiakaspalvelupisteiden, kuten luontokeskusten, säilyttäminen ja kehittäminen, koska ne ovat olennainen osa luonnon virkistyskäyttöä tukevia palveluita. Epätyypillisestä franchising-lähtökohdasta huolimatta Metsähallitus hyötyy franchising-antajan tavoin asiakaspalvelupisteidensä ulkoistamisesta, koska liiketoiminnan jatkamisen ja kehittämisen kustannukset lankeavat sen myötä franchising-ottajalle, eli yrittäjälle, ja asiakaspalvelupisteet saadaan säilytettyä. Webberin (2013, 31–32) mukaan hyvän ja menestyvän franchising-ottajan ominaisuuksia ovat ennen kaikkea hyvä paikallistuntemus ja yrittäjämäinen ote liiketoimintaan. Molempien franchising-sopimuksen osapuolien näkökulmasta taas epäselvät toimintamallit ja asiat, joista ei ole ennalta sovittu tai joihin ei ole varauduttu, voivat johtaa suoranaisiin riitatilanteisiin tai jopa sopimuksen purkautumiseen (Webber 2013, 34–35).

Kun luontokeskuksen toiminta siirretään yrittäjälle, Metsähallitus ja yksityinen palveluntarjoaja solmivat suoran kiinteistöä koskevan vuokrasopimuksen koskien luontokeskuksen tiloja ja mahdollisia muita rakenteita (liite 1). Vuokrasopimus on aluksi määräaikainen ja siihen sisältyy jatko-optio sopimuksen jatkamisesta. Vuokrasopimuksen lisäksi laaditaan kuitenkin myös franchising-tyyppinen palvelusopimus, jossa määritellään yrittäjän eri oikeudet ja velvollisuudet tämän toimiessa Metsähallituksen tiloissa ja edustaessa Metsähallitusta luontokeskuksen asiakaspalvelupisteessä (liite 2). Palvelusopimus velvoittaa yrittäjää muun muassa seuraavasti: luontokeskuksen tulee säilyä Metsähallituksen asiakaspalvelupisteenä, keskuksessa on kerättävä jatkuvaa asiakaspalautetta Metsähallituksen hyväksymin menetelmin ja keskuksen päivittäinen käyntimäärä on rekisteröitävä ja ilmoitettava edelleen Metsähallitukselle (liite 2).

### **3.2 Hossan luontokeskus**

Hossan luonto- ja retkeilykeskus sijaitsee Kainuussa Suomussalmella Suomen nuorimman kansallispuiston yhteydessä (kuva 2; Metsähallitus 2018d). Hossan kansallispuisto perustettiin Suomen 100-vuotisjuhlavuoden kunniaksi vuonna 2017 (Metsähallitus 2018c), mutta nykyisen kansallispuiston alue on toiminut valtion omistamana retkeilyalueena jo vuodesta 1979. Se on ollut yhdessä Taivalkoskella sijaitsevan Kylmäluoman retkeilyalueen kanssa maan vanhin valtion omistuksessa oleva retkeilyalue. Hossan ja Kylmäluoman alueen opastusta ja neuvontaa tarjoava Hossan luontokeskus on aloittanut toimintansa vuonna 1991. (Seppänen 2012.) Luontokeskusta on laajennettu ja remontoitu kahteen otteeseen: ensin vuonna 2000 (Metsähallitus 2000a) ja vastikään talvikaudella vuosina 2016–2017. Vuonna 2017 Hossan luontokeskuksessa käytiin yhteensä 98 800 kertaa (Metsähallitus 2018g).

Hossan luontokeskus tarjoaa asiakkailleen monenlaisia palveluita opastuksien ja neuvonnan lisäksi (Metsähallitus 2018p). Keskus myy kalastuslupia Hossan vapalupa-alueelle, joka kattaa muun muassa Hossanjoen, Huosius- ja Keihäslammet ja Pitkä-Hoiluan järvi-vedet (Metsähallitus 2015a), ja vuokraa vesille soutuveneitä, kanootteja ja kajakkeja. Lupien lisäksi keskukselta on mahdollista ostaa muun muassa alueen karttoja ja kansallispuistotuotteita. Luontokeskuksen kautta voi myös tehdä varauksen Hossan kansallispuis-



ton vuokratupiin, mukaan lukien sähköllisiin mökkeihin, ja sekä Seipiniemen leirialueeseen että Karhunkainalon leirintäalueen telttapaikkoihin. Erilaisten ohjelmalveluiden varaus ja välinevuokraus on myös mahdollista. Luontokeskuksen yhteydessä toimii kahvila-ravintola, joka on avoinna keskuksen aukioloaikoina. (Metsähallitus 2018p.)



KUVA 2. Hossan luontokeskus (Inna Salminen 2018).

Viimeisin kävijätutkimus Hossan alueesta on tehty vuosina 2011 ja 2012 silloisen Hossan retkeilyalueen kävijöistä. Tutkimus tehtiin kyselymuotoisena ja käyttäen Metsähallituksen vakiomenetelmiä. Luontokeskuksen palvelut olivat jo tuolloin yrittäjän tuottamia. Kyselyyn vastanneita kävijöitä oli yhteensä 373 kappaletta ja 95 % heistä oli suomalaisia. 83 % saapui silloiselle retkeilyalueelle 2–5 hengen seurueissa ja tavallisesti seurue koostui oman perheen jäsenistä. Yli puolet kävijöistä vastasi Hossan retkeilyalueen olleen retkensä tärkein tai ainoa kohde ja 35 % kertoi sen olleen yksi ennalta suunnitelluista vierailukohteista. Kaikista tutkimukseen osallistuneista kävijöistä 41 % oli jo kyselyn tekohetkellä käynyt Hossan luontokeskuksessa – naisista jopa joka toinen, eli yhteensä 51 %. Sen lisäksi 319 vastaajaa, eli 87 %:a, ilmoitti käyvänsä siellä ennen matkansa päättymistä. Luontokeskuksen palveluita käytti vuosina 2011 ja 2012 kyselyyn vastanneista henkilöistä 87 % ja palveluita piti erittäin hyvinä yli 50 % vastanneista ja erittäin hyvinä tai melko hyvinä yli 80 % vastaajista. Luontokeskuksen palvelut saivat kyselyyn vastanneilta arvosanan 4,40 asteikolla 1-5, jossa 1 oli erittäin huono ja 5 erittäin hyvä, ja yrittäjien

tuottamat palvelut, mukaan lukien ohjelmapalvelut ja kahvila-ravintolapalvelut, arvostan 3,86. Vapaassa palautteessa luontokeskukseen toivottiin wifi-yhteyttä, laajempaa näyttelytarjontaa ja parannusta esitapisteeseen. (Seppänen 2012.)

### 3.3 Hämeen luontokeskus

Hämeen luontokeskus sijaitsee Tammelan kunnassa (kuva 3) ja se vastaa lähialueen suojelualueiden retkeilyneuvonnasta mukaan lukien Torronsuon, Liesjärven ja Päijänteen kansallispuistot ja esimerkiksi Evon retkeilyalueen (Metsähallitus 2018e). Päijänteen kansallispuistolla ja Evon retkeilyalueella on lisäksi omat erilliset asiakaspalvelupisteensä Asikkalan kunnan matkailuinfopisteessä (Asikkalan kunta 2018) ja Evokeskuksessa Hämeen ammattikorkeakoulun yhteydessä (Metsähallitus 2018b). Torronsuon, Liesjärven ja Päijänteen kansallispuistojen yhteenlaskettu käyntimäärä vuonna 2017 oli 98 900 (Metsähallitus 2018h) ja Evon retkeilyalueen yhteensä 60 700 käyntikertaa (Metsähallitus 2018i). Hämeen luontokeskus ei sijaitse yhdenkään edellä mainitun suojelualueen sisällä, vaan se on rakennettu Ruostejärven virkistysalueelle (Metsähallitus 2018e). Keskus on avannut ovensa vuonna 2000 ja se on perustettu yhdessä Metsähallituksen Luontopalvelujen, Hämeen Liiton ja alueen lähikuntien kanssa (Metsähallitus 2000c). Vuonna 2017 luontokeskuksessa vierailtiin yhteensä 20 100 kertaa (Metsähallitus 2018g).

Hämeen luontokeskuksen asiakkaista on tehty viimeisin tutkimus vuosina 2006 ja 2007 eli yli 10 vuotta sitten. Tutkimuksen tekoaikana osa keskuksen palveluista on ollut erilaisia – esimerkiksi nykyisen Café Erikan tilalla palveli kahvilaravintola Lounashelmi. (Huhta 2008.) Kävijätutkimukset Liesjärven ja Torronsuon kansallispuistoista vuodelta 2010 tarjoavatkin uusinta tietoa kansallispuistojen kävijöistä ja samalla myös Hämeen luontokeskuksen asiakkaista. Liesjärven kansallispuiston kävijätutkimukseen saatiin vuonna 2010 yhteensä 184 vastausta. 26 prosenttia vastanneista kertoi käyneensä tai aikovansa käydä Hämeen luontokeskuksessa vierailunsa aikana, mikä teki luontokeskuksesta kolmanneksi suosituimman kohteen heti Korteniemen perinnetilan ja Kyynäränharjun jälkeen. Yli 75 % kyselyyn vastanneista piti luontokeskuksen palveluita erittäin hyvinä tai melko hyvinä – kysymykseen vastanneita oli yhteensä 78 kappaletta. Tutkimuksessa kysyttiin myös kävijöiden ennakko-odotusten täyttymistä luontokeskuskäynnillä.

Tähän kysymykseen vastasi yhteensä 102 henkilöä ja luontokeskuskäyntiä arvosteltiin asteikolla 1–5, jossa 1 tarkoitti ennakko-odotusten täyttymistä erittäin huonosti ja 5 erittäin hyvin. Luontokeskus sai arvosanaksi 3,96. (Tikkanen 2011.)



KUVA 3. Hämeen luontokeskus (Inna Salminen 2018).

Torrnsuon kansallispuiston kävijätutkimus tehtiin niin ikään vuonna 2010 ja vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 218 kappaletta. Hämeen luontokeskus oli tutkimukseen osallistuneiden Torrnsuon kansallispuiston vierailijoiden viidenneksi suosituin kohde ja vain 12 % heistä oli käynyt keskuksessa. 83 kyselyyn vastannutta henkilöä arvioi Hämeen luontokeskuksen palveluja ja 66 % heistä piti niitä erittäin tai melko hyvinä ja 30 % keskinkertaisina. Luontokeskuksen palveluiden määrää pidettiin sopivana. Samaan tapaan kuin Liesjärven kansallispuiston kävijätutkimuksessa, myös Torrnsuon tutkimuksessa kävijöitä pyydettiin arvioimaan ennakko-odotustensa täyttymistä. Luontokeskuksessa vierailleiden ennakko-odotuksien täyttymistä arvioitiin asteikolla 1–5, jossa 1 tarkoitti odotusten täyttymistä erittäin huonosti ja 5 erittäin hyvin. Luontokeskus sai Torrnsuon kävijöiltä arvosanan 3,49, mikä oli hieman Liesjärven kävijöiden arviota alaisempi. (Mäenpää 2011.)

### 3.4 Seitsemisen luontokeskus

Seitsemisen luontokeskus sijaitsee Ylöjärvellä Seitsemisen kansallispuistossa (kuva 4; Metsähallitus 2018u) ja se on perustettu vuonna 1989 (Kyrönviita 2014). Luontokeskus vastaa Seitsemisen kansallispuiston retkeilyneuvonnan lisäksi esimerkiksi Helvetinjärven kansallispuiston ja Riuttaskorven virkistymetsän neuvonnasta (Metsähallitus 2018u). Seitsemisen ja Helvetinjärven kansallispuistoissa oli kävijöitä vuonna 2017 yhteensä 70 500 (Metsähallitus 2018h). Retkeilyneuvonnan lisäksi Seitsemisen luontokeskus tarjoaa matkailijoille monipuolisia lisäpalveluita. Keskuksesta on pysyvät Metsän siimes- ja Luppo-nimiset luontonäyttelyt ja lisäksi tilat vaihtuville näyttelyille. (Vesterinen 2013.) Ennen yrittäjävetoista toimintaa luontokeskuksen yhteydessä ollut kahvila-ravintola ja yli 50 hengen kokouskäyttöön vuokrattavissa oleva auditorio säilyvät keskuksen palvelukokonaisuudessa. Keskuksesta on myös mahdollista varata Metsähallituksen Seitsemisissä ja Helvetinjärvellä sijaitsevia vuokratupia, Kortosalon leirikoulutilaa, Kirkas-Soljasen keittokatosta ja Riuttaskorven virkistymetsän saunaa. (Metsähallitus 2018r.) Vuonna 2017 Seitsemisen luontokeskukseen tehtiin yhteensä 28 400 vierailua (Metsähallitus 2018g).



KUVA. Seitsemisen luontokeskus (Inna Salminen 2018).

Seitsemisen luontokeskuksen asiakaskuntaa on tutkittu viimeksi vuosina 2011 ja 2012 (Vesterinen 2013) ja Seitsemisen kansallispuistojen kävijöitä vuonna 2012 (Kyrönviita 2014). Molemmat tutkimukset toteutettiin kyselymuotoisena ja Metsähallituksen vakio-menetelmin. Luontokeskuksen asiakastutkimukseen vastanneita oli yhteensä 207 henkilöä. 68 prosentille asiakkaista luontokeskus oli retken tärkein suunniteltu kohde ja 25 prosentille yksi niistä. Asiakkaat saapuivat luontokeskukseen tyypillisimmin lauantaina ja sunnuntaina ja vierailun kesto oli keskimäärin 90 minuuttia. Vuosina 2011 ja 2012 luontokeskuksessa vierailleista asiakkaista 35 % oli tutustunut siihen Metsähallituksen verkkosivujen kautta ja lähes sama määrä saanut tietoa keskukselta tuttaviltaan. Kyselyssä pyydettiin asiakkaita arvioimaan keskuksen eri palveluiden laatua asteikolla 1–5, jossa 1 oli erittäin huono ja 5 erittäin hyvä. Korkeimmat arvosanat, 4,6–4,3, saivat henkilökohtainen asiakaspalvelu, opastukset, luonto- ja retkeilyneuvonta, WC-tilat ja AV-esitykset, sekä kahvilapalvelut. Alhaisimmat arvosanat, 3,6 ja 3,9, annettiin tiedonsaannille kalastuksesta ja metsästyksestä ja tiedonsaannille alueen yrittäjien palveluista. Kyselyssä pyydettiin myös arvioimaan palveluiden onnistuneisuutta ja tässä kategoriassa sisätilojen toimivuus ja siisteys saivat korkeimman arvosanan, kun taas myyntituotteiden soveltuvuus tarpeisiin jäi viimeiselle sijalle. (Vesterinen 2013.)

Seitsemisen kansallispuiston kävijätutkimukseen vastasi yhteensä 346 henkilöä ja heistä yhteensä 195 kappaletta, eli 58 %, vieraili Seitsemisen luontokeskuksessa ja käytti ja arvioi sen tarjoamia palveluita. Luontokeskus oli kansallispuistokävijöiden toiseksi suori-tuin kohde heti Koveron perinnetilan jälkeen. Kyselyyn vastanneita pyydettiin arvioimaan kaikkia alueen palveluita asteikolla 1–5, jossa 1 oli erittäin huono ja 5 erittäin hyvä. Seitsemisen luontokeskuksen palvelut saivat arvosanan 4,1, joka oli kolmanneksi korkein kaikista annetuista arvosanoista. Yli 75 % kävijöistä arvioivat keskuksen palveluiden olevan erittäin hyviä tai melko hyviä. (Kyrönviita 2014.)

### **3.5 Teijon luontokeskus**

Teijon luontokeskus sijaitsee Teijon kansallispuistossa Salon kunnassa, lähellä Mathildedalin, Teijon ja Kirjakkalan ruukkikyliä (kuva 5; Metsähallitus 2018v). Teijon nykyinen luontokeskus on avannut ovensa Matildanjärven rannalla vuonna 2004 (Metsähallitus 2004). Retkeilyalueen ensimmäinen luontotalo perustettiin Teijon ruukkikyliin vuonna

1992, vuosi retkeilyalueen perustamisen jälkeen, ja se palveli retkeilijöitä siellä vuoteen 2003 saakka. Matildanjärvellä asiakaspalvelusta vastasi tänä aikana pienempi kioski. Teijon kansallispuisto on Suomen kaikista puistoista toiseksi nuorin – se on perustettu vuonna 2015 ja muodostettu Teijon retkeilyalueesta, Hamarinjärven lintujensuojelualueesta, Sahajärven luonnonsuojelualueesta ja Punassuon soidensuojelualueesta. (Rautava 2017.) Vuonna 2017 Teijon kansallispuistoon tehtiin yhteensä 85 700 vierailua (Metsähallitus 2018h) ja luontokeskukseen 32 700 (Metsähallitus 2018g). Kansallispuiston vierailumäärä kasvoi noin yhdellä prosentilla vuoden 2016 määrästä, mutta luontokeskuksen asiakaskäyntimäärä nousi 9 100 käynnillä vuoteen 2016 verrattuna (Laakkonen 2018).



KUVA. Teijon luontokeskus (Inna Salminen 2018).

Teijon luontokeskuksesta saa tietoa Teijon kansallispuiston luonnosta ja retkeilymahdollisuuksista, lähialueen kulttuurikohteista ja alueen luontomatkailupalveluista (Metsähallitus 2018v). Keskuksesta saa tietoa myös kansallispuiston kalastusmahdollisuuksista ja sieltä on mahdollista ostaa vapalupia Matildanjärvelle, johon istutetaan pyyntikokoista kirjolohta. Muilla kansallispuiston järvillä – Hamarinjärvellä, Sahajärvellä ja Puolakajärvellä – saa kalastaa kalastonhoitomaksulla. (Metsähallitus 2018a.) Keskuksessa palve-

lee sen aukioloaikoina pieni kahvila ja siellä on myynnissä erilaisia paikallis- ja lähialueen tuotteita (Metsähallitus 2018s). Luontokeskuksen kautta on mahdollista varata opastuspalveluja ja vuokrata Matildanjärven rantasaunaa, Onnelannummen leirialuetta, ryhmille tarkoitettua kotaa, kansallispuiston asuntovaunupaikkoja, soutuveneitä, kanootteja ja kajakkeja (Rautava 2017).

Teijon kansallispuistossa on tehty kävijätutkimus Metsähallituksen vakioiduin menetelmin vuonna 2015. Tutkimus tarjoaa tietoa kansallispuistokävijöiden lisäksi myös luontokeskuksen asiakaskunnasta ja vierailijoiden tyytyväisyydestä luontokeskuksen tarjoamiin palveluihin. Kyselytutkimukseen saatiin vastauksia yhteensä 357 kappaletta. Kyselyyn vastanneiden suosituin kohde kansallispuistossa oli Matildanjärvi ja seuraavaksi suosituin Teijon luontokeskus, jossa vieraili yhteensä 41 % kyselyyn vastanneista. Tyypillisesti luontokeskusvierailu yhdistyi käyntiin Matildanjärvellä. Luontokeskuksen palveluita käyttäneitä kävijöitä pyydettiin arvioimaan niiden laatua asteikolla 1–5, jossa 1 oli erittäin huono ja 5 erittäin hyvä. Yhteensä 183 vastaajaa arvioi palveluita ja lähes 75 % oli joko erittäin tai melko tyytyväisiä niihin. Luontokeskus palveluineen sai samalla asteikolla keskiarvoksi arvosanan 3,9. Vuonna 2015 kävijöiltä kysyttiin myös palveluiden riittävydestä ja mahdollisesta lisäämisestä alueella. Eniten tarvetta silloin kyselyyn vastanneiden mukaan oli paikallistuotteiden myynnillä, kahvila- ja ravintolapalveluilla ja luonto-opastuksilla. (Rautava 2017.)

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

### 4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimuksen toteutustavaksi valittiin laadullisten puolistrukturoitujen asiantuntijahaastattelujen teko, niiden analyysi ja tulkinta. Menetelmä valittiin siksi, että tarkoituksena oli kerätä mahdollisimman kattava ja kuvaava aineisto luontokeskusten toiminnan siirtämisestä yrittäjille ja keskusten yrittäjävetoisuudesta yleensä. Haastateltaviksi asiantuntijoiksi valittiin kaikkien neljän yrittäjävetoisen luontokeskuksen yrittäjät ja kaikki ne Metsähallituksen työntekijät, jotka olivat olleet päävastuussa luontokeskusten vuokraamisesta yrittäjille. Valinta perustui siihen oletukseen, että näillä henkilöillä olisi eniten tietoa ja kokemusta prosessin kulusta. Hossan, Hämeen, Seitsemisen ja Teijon luontokeskusten yrittäjät haastateltiin kasvokkain kussakin luontokeskuksessa ja Metsähallituksen työntekijät puhelimitse. Sekä yrittäjiä että Metsähallituksen työntekijöitä haastatteleamalla pyrittiin tarkastelemaan yrittäjävetoisuutta sekä vuokralaisen eli yrittäjän että vuokranantajan eli Metsähallituksen näkökulmasta. Haastatteluaineistoa tuettiin erilaisilla luontokeskuksia koskevilla verkkolähteillä, tilaajalta saaduilla tiedoilla (liite 1, 2) ja vierailemalla luontokeskuksissa ja havainnoimalla niiden erityispiirteitä.

### 4.2 Laadulliset asiantuntijahaastattelut

Haastatteleamalla tietyn prosessin asiantuntijoita, niin kutsuttuja todistajia, on tapahtumien kulusta tai tietyistä ilmiöistä mahdollista muodostaa laajahko kuva. Siitä huolimatta jokaisella asiantuntijalla, tässä tapauksessa luontokeskusyrittäjällä tai Metsähallituksen työntekijällä, on myös mahdollisuus esimerkiksi kaunistella tai olla mainitsematta tiettyjä asioita, muistaa jotakin väärin tai jopa valehdella haastattelun aikana. Laadullisissa asiantuntijahaastatteluissa on siis muistettava, että haastateltava henkilö on asiantuntija-asemassa, mutta samalla myös tutkimuksen kohteena. (Alastalo & Åkerman 2010, 372.) Laadullisella haastatteluaineistolla oli tämän tutkimuksen kannalta korostunut merkitys, koska muunlaista dokumenttiaineistoa luontokeskusten toiminnan siirtämisestä yrittäjille on vain vähän ja se sijaitsee hajanaisesti eri puolilla Luontopalvelujen alueyksiköitä.



#### 4.2.1 Haastatteluiden toteutus

Kaikki luontokeskusyrittäjät suostuivat haastateltavaksi tähän tutkimukseen. Sen sijaan haastateltavaksi pyydettyistä Metsähallituksen työntekijöistä yksi kieltäytyi haastattelusta, ja siksi Teijon luontokeskusta koskevia kokemuksia täydennettiin Metsähallituksen muiden työntekijöiden asiantuntemuksella. Tutkimukseen haastateltiin yhteensä kahta Metsähallituksen työntekijää koskien Hossan, Hämeen ja Seitsemisen luontokeskusta – tämä johtui siitä, että toinen heistä oli ollut mukana sekä Hämeen että Seitsemisen luontokeskuksen ulkoistamisprosessissa. Haastatteluiden ajankohdat sovittiin joko sähköpostitse tai puhelimitse suoraan luontokeskusyrittäjien ja metsähallituslaisten kanssa.

Yrittäjille annettiin mahdollisuus tutustua haastattelun aihepiireihin lähettämällä heille haastattelurunko etukäteen sähköpostilla noin viikkoa ennen itse haastattelua. Hämeen luontokeskuksen yrittäjälle haastattelurunko toimitettiin noin kolme viikkoa ennen haastattelua, koska toiminnan siirtämisessä oli heidän puoleltaan ollut mukana useampia henkilöitä ja haastateltava halusi kerätä riittävästi tietoa vastatakseen kysymyksiin kattavasti. Myös Metsähallituksen työntekijät saivat haastattelurungot tarkasteltavaksi etukäteen. Yrittäjien haastattelut toteutettiin kussakin luontokeskuksessa helmikuun ja maaliskuun aikana 2018. Metsähallituslaiset haastateltiin puhelimesta niin ikään helmikuun lopun ja maaliskuun aikana. Luontokeskuksissa järjestettyjen haastatteluiden yhteydessä tutustuttiin keskuksien tarjoamiin palveluihin ja niiden ympäristöön.

Haastatteluita varten laadittiin pääsisällöltään yhteinen kysymyspatteristo luontokeskusyrittäjille (liite 3) ja yhteinen patteristo Metsähallituksen työntekijöille (liite 4). Haastattelut olivat kaikki puolistrukturoituja eli jokaiselle samaan haastateltavien ryhmään kuululle esitettiin samat avoimet kysymykset samassa järjestyksessä. Yrittäjien kysymyspatteristojen välillä oli joitakin luontokeskusten erityisyydestä johtuvia tai yrittäjyyteen liittyviä eroja. Haastattelutilanteesta riippuen haastatelluilta kysyttiin joitakin kysymyspatteriston ulkopuolisia, täydentäviä kysymyksiä. Osa Metsähallituksen työntekijöiden kysymyksistä erosi toisistaan yhtä lailla luontokeskuskohtaisten erityispiirteiden takia. Sekä yrittäjien että metsähallituslaisten kysymyspatteristot hyväksyttiin tilaajalla ennen haastatteluiden toteuttamista.

### 4.3 Haastatteluaineisto

Tutkimuksessa haluttiin pureutua luontokeskuksien toiminnan siirtämisen prosessiin, mutta myös tutkia, miten siitä saataisiin mahdollisimman tehokas ja molemmille osapuolille sujuva. Yrittäjille osoitettujen kysymysten avulla pyrittiin selvittämään, millainen prosessi luontokeskusyrittäjäksi ryhtyminen oli heidän kohdallaan ollut, mihin he olivat prosessissa tyytyväisiä ja minkälaisia haasteita tai ongelmia he olivat kohdanneet prosessin alkuvaiheesta tähän päivään. Yrittäjien kohdalla haastatteluaineiston laatuun vaikutti muun muassa toiminnan uutuus Hämeen ja Seitsemisen luontokeskuksissa, mutta myös se, että opinnäytetyön tilaajan kerrottiin olevan Metsähallitus ja osa yrittäjistä mahdollisesti varoi sanomisiaan tämän takia. Yksi yrittäjä esimerkiksi kertoi havaitsemistaan epäkohdista yksityiskohtaisesti ja käytännön esimerkein vasta virallisen haastattelun päätyttyä. Hossan luontokeskuksen kohdalla haastatteluaineistoon saattoi taas osaltaan vaikuttaa se, että toiminta on siirretty nykyiselle yrittäjälle jo lähes 10 vuotta sitten, ja eri yksityiskohtia oli todennäköisesti haastavaa muistaa. Metsähallituksen työntekijöiden kohdalla ja mahdollisesti myös yrittäjien haastatteluissa haastatteluaineistoon saattoi vaikuttaa niin kutsuttu *ammattillismuuri*, minkä esimerkiksi Alastalo ja Åkerman (2010, 384–385) määrittelevät jonkin organisaation edustajan taipumukseksi kuvailla tapahtumia niin kuin niiden organisaation ohjesäännön mukaan tulisikin tapahtua.

Tässä tutkimuksessa luontokeskuksen toiminnan siirtämistä yrittäjälle on tarkasteltu niin, että haastatteluaineistosta nousseet eri osapuolten kokemukset ja mielipiteet on otettu osaksi prosessin kulun esittämistä. Koska tutkimuksen tarkoituksena on osaltaan sujuvoittaa ja tehostaa toiminnan siirtämistä yrittäjälle tulevaisuudessa, on kaikkien osapuolten kokemuksilla ja mielipiteillä faktaanomainen sija tutkimuksessa. Varsinaisia faktoja on tarkistettu muun muassa tilaajan toimittamista asiakirjoista (liitteet 1, 2). Tutkimuksessa on erityisesti keskitytty eri osapuolten kohtaamiin haasteisiin ja ongelmiin sen vuoksi, että niiden ratkaiseminen tai vaihtoehtoisten toimintatapojen löytäminen voisi johtaa prosessin sujuvuuden ja tehokkuuden paranemiseen. Aineistosta on pyritty löytämään yhteyksiä eri luontokeskuksia koskevien haasteiden ja ongelmien välillä ja tällä tavoin määrittelemään sellaisia prosessin osia, jotka mahdollisesti tulevaisuudessa vaatisivat vaihtoehtoisia tekotapoja. Tuloksia esitettäessä haastatteluaineistoa on ajoittain esimerkinomaisesti lainattu, mutta sen murteisuus ja muut yksilölliset piirteet on poistettu.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

### 5.1 Luontokeskuksien yrittäjävetoinen toiminta

Kaikilla neljällä luontokeskusyrittäjällä on pitkä historia yritystoiminnasta tai sen kaltaisesta toiminnasta ajalta ennen luontokeskuksen vetovastuun ottamista. Kullakin yrittäjällä on yksilöllinen tausta, mutta heidän välillään on myös joitakin selkeitä yhtäläisyyksiä. Yrittäjille luontokeskuksen mukaantulo osaksi omaa yritystoimintaa oli tapa laajentaa ja monipuolistaa jo olemassa olevia palveluita, tai vaihtoehtoisesti uusi haaste vanhan yritystoiminnan päättyessä. Suurimmalla osalla luontokeskukseen valituista yrittäjistä oli vahva tuntemus luontokeskuksen lähialueista ja keskukseen mahdollisesti liittyvästä kansallispuistosta. Metsähallitus haki kaikkiin luontokeskuksiin yrittäjiä tietyn palveluvauksen mukaisesti, mikä edellytti yrittäjältä tietynlaisia valmiuksia luontokeskuksessa toimimiseen. Kaikista luontokeskuskonseptin alla toimivista Metsähallituksen asiakaspalvelupisteistä yritysvetoinen toiminta on vanhinta Hossassa, kun taas muissa keskuksissä se on vasta alkuvaiheessa.

#### 5.1.1 Hossan luontokeskus

Hossan luontokeskus on kaikista kansallispuistojen yhteydessä sijaitsevista Suomen luontokeskuksista ollut kauiten yrittäjävetoinen – asiakaspalvelupiste ja luontokeskuskokonaisuus vuokrattiin yrittäjälle vuonna 2009. Keskuksen toiminnasta vastaa tällä hetkellä Experience KL Oy ja sen taustalla toimiva hossalainen yrittäjä Ari Juntunen. Juntunen on ennen koko luontokeskuskokonaisuuden pyörittämistä vastannut sen tiloissa toimivasta kahviosta ja hänellä on kymmenien vuosien kokemus yrittäjyydestä: ensin vähittäistavarakaupan alalta ja sen jälkeen luontokeskustoiminnasta. Hossan luontokeskuksen lisäksi Experience KL Oy vastaa myös Kylmäluoman retkeilyalueen neuvonnasta ja palveluista. Luontokeskuskiinteistön ja leirintäalueiden lisäksi yrittäjä on vuokrannut kaikki Metsähallituksen Laatumaan taseessa olevat majoitustilat Hossan lähialueelta ja myy niitä edelleen eteenpäin asiakkaille. Myös entiset Metsähallituksen vuokraveneet ovat ny-

kyään luontokeskusyrittäjän omistuksessa. Kansallispuiston sisällä sijaitsevia vuokratu-  
pia asiakkaat vuokraavat edelleen suoraan Luontopalveluilta, mutta luontokeskuksen yrit-  
tāja huolehtii niiden avaimien luovuttamisesta.

Hossan luontokeskuksen toimintaympäristö on muuttunut paljon vuoden 2009 jälkeen. Vaikka luontokeskus on edelleen suljettuna marraskuun alusta helmikuun loppuun, talvi-  
kausi on jo lähes yhtä kiireinen kuin kesäkausi. Luontokeskus tekee tiivistä yhteistyötä  
Hossan alueen kahden ranskalaisen matkanjärjestäjän ja yhden suomalaisen matkanjär-  
jestäjän kanssa, mikä on tarkoittanut kansainvälisten ryhmien saapumista Hossaan erityi-  
sesti talvikaudella. Asiakas- ja käyntimäärät ovat olleet tasaisessa kasvussa aina yrittäjä-  
toiminnan alettua, mutta Hossan kansallispuiston avajaiset vuonna 2017 lähes tuplasivat  
asiakaspaineen Hossan alueella. Yrittäjävetoinen luontokeskus on saanut järjestäen hyvää  
asiakaspalautetta tarjoamastaan neuvonnasta ja palvelusta. Kahvila-, ravintola-, leirintä-  
alue-, opastus-, ja vuokratupalveluiden rinnalle ollaan nyt rakentamassa lisää laaduk-  
kaita majoitustiloja vastaamaan asiakkaiden kysyntään.

### **5.1.2 Hämeen luontokeskus**

Hämeen luontokeskuksen toiminta siirtyi Metsähallituksen yhteistyökumppanille, Eerik-  
kilän urheiluopistolle 1.1.2018 ja luontokeskuksen uudenlainen toiminta käynnistyi ava-  
jaisissa 17.2.2018. Eerikkilän urheiluopistolla on pitkät perinteet lähialueen isona ja va-  
kiintuneena toimijana ja Eerikkilä on ennen luontokeskuskokonaisuuden vuokraamista  
pyörittänyt jo valmiiksi keskuksen kahviota, Café Erikaa. Urheiluopisto on alun perin  
toiminut jalkapallovalmennuskeskuksena ja leirikeskukseksi, ja sittemmin laajentanut toi-  
mintansa salibandyyn ja muihin urheiluharrastuksiin. Valmennustoiminnan lisäksi  
opisto pyörittää lähialueella monipuolisia majoitus- ja ravintolapalveluita. Eerikkilässä  
on mahdollista myös opiskella erilaisia ammattitutkintoja tai niiden osia, kuten luonto- ja  
eräoppaan tutkinto. Luontokeskuskokonaisuudesta Eerikkilä oli kiinnostunut, koska se  
tarjosi mahdollisuuden monipuolistaa ja laajentaa opiston nykyisiä palveluja entisestään.

Eerikkilän urheiluopiston tavoitteena on luoda luontokeskukseen palveluita vapaa-ajan  
harrastajille, matkailijoille ja yritysporukoille niin, että keskuksen toiminta on Eerikki-  
lälle kannattavaa ja paikallistaloudelle hyödyllistä. Keskuksen ilme on muuttunut jonkin

verran, kun esimerkiksi vanha Kurjen huuto -luontonäyttely on purettu ja tilalle on järjestetty kokous- ja ravintolatiloja. Metsähallituksen asiakaspalvelupiste rakenteineen on säilytetty ja luontokeskukseen opiskelemaan siirtyneiden luonto- ja eräopasopiskelijoiden muodostama osuuskunta on tehnyt sopimuksen Eerikkilän kanssa sekä asiakaspalvelupisteen että Café Erikan pyörittämisestä. Tällä hetkellä luontokeskuksen lisäpalvelut ovat melko tiukasti sidoksissa Eerikkilän aikaisempiin palveluihin – keskukselta pystyy esimerkiksi vuokraamaan urheiluopiston fat bikeja, kanootteja ja lumikenkiä. Luontokeskuksesta on tarkoitus pystyä varaamaan Metsähallituksen lähialueen vuokratupia ja esimerkiksi Evon retkeilyalueen leirialuetta. Palveluiden kehittämisessä kuunnellaan ensisijaisesti asiakkaita ja jatkossa luontokeskuksessa painotetaan ennen kaikkea luonnossa liikkumista ja tekemistä.

### **5.1.3 Seitsemisen luontokeskus**

Seitsemisen luontokeskuksen yrittäjävetoisen toiminta on yhtä nuorta kuin Hämeen luontokeskuksessa – vuokrasopimus yrittäjä Merja Salmelan kanssa on alkanut 1.1.2018 ja luontokeskus on avannut ovensa 20.1.2018. Merja Salmela on Kihniössä, Seitsemisen kansallispuiston kupeessa, asuva entinen lounasravintolayrittäjä, jolla on aikaisempaa kokemusta myös majoitustoiminnasta. Yrittäjänä Salmela on toiminut yhteensä kymmenen vuotta ennen Seitsemisen luontokeskuksen vetovastuun ottamista ja lopettanut aikaisemman yritystoimintansa pyörittääkseen keskusta kokopäiväisesti. Salmela on vuokrannut ainoastaan luontokeskuksen, mutta Seitsemisen kansallispuiston alueella on keskuksen lisäksi muitakin Metsähallituksen rakenteita, ja esimerkiksi Koveron perinnetilakokonaisuus jää Metsähallituksen hallintaan.

Seitsemisen luontokeskuksen suurin muutos yrittäjävetoisen toiminnan alettua on ollut retkeilijöille ja matkailijoille avautuneet majoitustilat keskuksen yhteydessä. Majatalotyyppinen 19 petipaikan majoitustila on otettu käyttöön vuoden alussa. Kahvila- ja ravintolapalveluille on ollut jo valmiiksi hyvät puitteet, koska niistä on aikaisemminkin vastannut yksityinen yrittäjä. Seitsemisen auditorioon tai näyttelytiloihin ei ole tehty suuria muutoksia, vaan sekä vaihtuvan näyttelyn tilat että vakituinen Metsän siimesnäyttely pysyvät ainakin toistaiseksi samankaltaisina ja luontokeskus säilyy edelleen Metsähallituksen asiakaspalvelu- ja neuvontapisteinä.

#### 5.1.4 Teijon luontokeskus

Teijon luontokeskuksen toiminta siirtyi Metsähallituksen lähialueen yhteistyöyrittäjille, Krista Gustafssonille ja Sami Tammelle, vuoden 2017 alussa. Yrittäjät ovat toimineet vakituisesti Mathildedalin kylässä ja Teijon kansallispuiston alueella vuodesta 2010. Sen lisäksi he ovat järjestäneet maastoruokailuja Teijon retkeilyalueella vain vähän sen perustamisen jälkeen, jo 90-luvun puolivälissä. Ennen luontokeskuksen vuokraamista he ovat tarjonneet Mathildedalissa sijaitsevien hotelli-, kokous- ja kahvilapalveluiden lisäksi catering-palveluita ja erilaisia opastuspaketteja muun muassa eläkeläisryhmille ja yrityksille. Yrittäjät näkivät luontokeskuksen mahdollisuutena tarjota entistä monipuolisempaa ja laajempaa palvelukokonaisuutta sekä suurimmille asiakasryhmilleen että kansainvälisille asiakkaille.

Gustafsson ja Tammi ovat vuokranneet luontokeskuksen lisäksi Metsähallitukselta myös keskuksen yhteydessä olevat asuntovaunupaikat, rantasaunan, ryhmille tarkoitettun kodan ja Onnelannummen leirialueen. Luontokeskukseen on tehty joitain muutoksia – esimerkiksi retkeilyaiheinen näyttely on purettu kahvilatilojen tieltä ja keskuksessa on nykyään myynnissä Scandinavian Outdoor Storen retkeilijöille ja ulkoilijoille tarkoitettuja tuotteita. Jo Metsähallituksen aikana myynnissä olleet Luonnon Aarreaitan luonnontuotteet ovat säilyneet luontokeskuksen tuotevalikoimassa. Keskuksesta on edelleen mahdollista ostaa kalastuslupia viereiseen Matildanjärveen ja vuokrata soutuveineitä. Luontokeskus toimii Metsähallituksen virallisena asiakaspalvelupisteenä ja vastaa retkeilijöiden ja matkailijoiden neuvonnasta.

#### 5.2 Yrittäjän etsiminen ja valinta

Kaikkiin neljään luontokeskukseen etsittiin yrittäjää joko järjestämällä tarjouskilpailu tai neuvottelemalla suoraan tietyn toimijan kanssa – tyypillisesti Metsähallituksen yhteistyöyrittäjän, jolla oli jo valmiiksi yritystoimintaa alueella. Seitsemisen luontokeskus oli ainoa, johon valittiin yrittäjä suoran tarjouskilpailun kautta. Kolme muuta luontokeskusta saivat yrittäjän alueella jo valmiiksi olevasta toimijasta. Tosin Hossan luontokeskuksen kohdalla sovellettiin kumpaakin tapaa, sillä 90-luvun lopussa keskuksen kahvioon haettiin yrittäjää lehti-ilmoituksin, eli hyvin samankaltaisella tavalla kuin Seitsemisiin koko

luontokeskuksesta vastaavaa yrittäjää. Molemmissa tavoissa oli omat hyvät puolensa, mutta myös haasteensa – sekä yrittäjien että Metsähallituksen näkökulmasta. Suurin eroavaisuus tarjouskilpailun ja suoran neuvottelun välillä oli prosessin kesto: tarjouskilpailun kautta päästiin haluttuun sopimukseen huomattavasti nopeammin – mukaan lukien Hosan luontokeskuksen – kun taas suoran neuvottelemisen keinoin aikajänne neuvotteluiden aloittamisesta sopimuksen syntymiseen venyi todella pitkäksi.

### **5.2.1 Tarjouskilpailu ja neuvottelu**

Avoimen tarjouskilpailun järjestäminen on Metsähallituksen näkökulmasta yksi varteenotettava vaihtoehto, kun luontokeskus halutaan vuokrata yrittäjälle. Käytännössä se tapahtuu ilmoittamalla vuokrattavana olevasta luontokeskuksesta esimerkiksi Metsähallituksen verkkosivuilla ja mahdollisesti muissa kanavissa. Seitsemisen luontokeskus vuokrattiin yrittäjälle tällä tavalla, ja siitä jätettiin Metsähallituksen verkkosivuille vuokrailmoitus 15.6.2017 (Metsähallitus 2017f). Ilmoituksessa kuvailtiin yksityiskohtaisesti luontokeskuksen ja sen ympäristön rakenteita ja kerrottiin mahdollisuudesta aloittaa sekä ravintola- että majoitustoiminnan pyörittäminen keskuksen yhteydessä. Ilmoituksessa pyydettiin jättämään Metsähallitukselle liiketoimintasuunnitelma yhdessä vuokratarjouksen kanssa ja kerrottiin vuokralaiselta edellytettävän liiketoiminnan kehittämistä ja retkeilijäasiakkaiden palvelemista. (Metsähallitus 2017f.)

Metsähallituksen julkaisemassa vuokrailmoituksessa mainittiin yrittäjän liiketoiminnan kehittäminen ja asiakaspalvelu (Metsähallitus 2017f), mutta potentiaalisen yrittäjän valinnalle oli Metsähallituksen puolelta muitakin kriteerejä. Seitsemisiin valitun yrittäjän liiketoiminnan tuli olla sellaista, että se sopi sekä luontokeskuksen että kansallispuiston toimintaan, mikä tarkoitti käytännössä esimerkiksi sitä, että myyntituotteiden ja esimerkiksi ravintolassa käytettyjen tuotteiden oli oltava mahdollisimman ympäristöystävällisiä. Koska Seitsemisen luontokeskus tarjosi hyvät puitteet ravintola- ja majoitustoiminnan kehittämiseen, tuli yrittäjällä olla kokemusta, tai vähintään valmiudet, siinä toimintaympäristössä toimimiseen. Kansainvälisen asiakaskunnan vuoksi yksi valitun yrittäjän edellytyksistä oli lisäksi kyky palvella asiakkaita vähintään sekä suomen että englannin kielillä.

Hossan luontokeskuksen, tai vielä 90-luvun lopussa opastuskeskuksen, toiminnan kehittämiseksi muotoiltiin samankaltainen palvelukuvaus kuin Seitsemisen luontokeskukselle, minkä perusteella Hossaan lähdettiin etsimään yrittäjää. Palvelukuvaukseen kuuluivat hyvät ruokailupalvelut, asiakaspalvelu ja retkeilyneuvonta, sekä erä- ja ohjelmapalvelut, jotka siinä vaiheessa olivat Villin Pohjolan, silloisen Metsähallituksen tytäryhtiön, vastuulla. Palvelukuvauksen mukaisesti Metsähallitus pyrki etsimään yrittäjää, jolla olisi palveluosaamista, aikaisempaa kokemusta yritystoiminnasta ja valmiudet tarjota sekä kahvila- ja ravintolapalveluita että ohjelmapalveluita. Metsähallitus sai runsaasti vastauksia lehti-ilmoituksiin opastuskeskukseen haettavasta yrittäjästä, ja oikean yrittäjän löytäminen oli lopulta suhteellisen helppoa. Luontokeskukseen valittiin nykyinen yrittäjä Ari Juntunen pyörittämään kahvio-ravintolaa ja tämän kanssa yhteistyössä toiminut toinen yrittäjä vastaamaan ohjelmapalveluiden tuottamisesta. Tässä vaiheessa, eli 2000-luvun alussa, asiakaspalvelu ja retkeilyneuvonta jäivät vielä Metsähallituksen luontokeskuksen hoitajan ja työllistämisvaroin työllistettyjen kausityöntekijöiden vastuulle.

Yrittäjän valinta avoimen tarjouskilpailun perusteella osoittautui sekä Hossan että Seitsemisen luontokeskuksen kohdalla suhteellisen nopeaksi ja tehokkaaksi osaksi koko toiminnan siirtämisen prosessia. Molempien luontokeskusten kohdalla Metsähallituksella oli myös selkeä kuva siitä, minkälaista yritystoimintaa luontokeskukseen haettiin. Seitsemisen kohdalla vuokrailmoituksen jättämisestä yrittäjän lopulliseen valintaan kului noin kolme kuukautta. Ilmoitus umpeutui juuri ennen Metsähallituksen kesälomia kesäkuun lopussa, mikä pidensi yrittäjäehdokkaan valintaprosessia noin kuukaudella. Molempien luontokeskusten kohdalla tarjouksen jättäneiden yrittäjien joukosta haastateltiin muutamaa yrittäjää ennen lopullisen päätöksen tekoa. Seitsemisen luontokeskukseen valittu yrittäjä oli valintamenettelyn nopeuteen erityisen tyytyväinen, koska se jätti hänelle aikaa järjestellä silloisen yrityksensä asiat ja pitää lomaa ennen toiminnan aloittamista luontokeskuksessa 1.1.2018. Heti sopimuksen synnyttyä yrittäjän oli myös mahdollista alkaa suunnitella luontokeskuksen tulevia majoitustiloja ja kahvila-ravintolapalveluja.

### **5.2.2 Suora neuvottelu**

Suora neuvottelemineen on Metsähallituksen kannalta toimiva menetelmä luontokeskuksen ulkoistamiseen, jos alueelta löytyy valmiiksi yrittäjiä tai yrittäjä, jolla on kiinnostusta



luontokeskuksessa toimimiseen. Tällöin luontokeskuksen vuokraamisesta voidaan neuvotella suoraan yhden sopivaksi koetun toimijan kanssa, tai laittaa sana kiertämään kaikkien potentiaalisten yrittäjien keskuuteen. Sekä Hämeen että Teijon luontokeskuksien toiminnan siirtämisestä neuvoteltiin suoraan alueella valmiiksi toimivan yhteistyökumppanin kanssa. Vaikka Hossan yrittäjä oli alun perin valittu lehti-ilmoittelun perusteella, siirrettiin toiminta kokonaisvaltaisesti KL Experience Oy:lle suoran neuvotteluin. Kaikki kolme luontokeskuksen yrittäjää kokivat, että yrittäjän valitseminen suoraan neuvottelemalla johtaisi todennäköisimmin pitkäjänteiseen ja luottamukselliseen yhteistyöhön. Suurin syy tähän oli se, että yhteistyötä Metsähallituksen kanssa oli tehty jo ennen yrittäjävetoisen toiminnan käynnistymistä ja yrittäjät tunsivat jo valmiiksi Metsähallituksen toimintatapoja. He pitivät myös jo olemassa olevaa aluetuntemustaan ja luontokeskuksen toiminnan pääpiirteittäistä tuntemista selkeinä valttikortteina yrittäjätoiminnan aloittamisessa.

Hossan luontokeskuksen toiminnan siirtäminen yrittäjälle on ollut joiltain osin uniikki prosessi verrattuna Hämeen, Teijon ja Seitsemisen luontokeskuksiin. Hossa on eräänlainen prosessin pioneeri ja luontokeskuksessa alkuperäinen idea yrittäjävetoiseen toimintaan lähti asiakaskokemuksen parantamisesta. Hossan luontokeskuskokonaisuutta tarjottiin luontokeskuksen kahviota siinä vaiheessa pyörittäneelle yrittäjälle, koska kahvion henkilökunta oli paikallista, sen vaihtuvuus oli pientä ja siksi paikallistuntemukseltaan Metsähallituksen määräaikaista kausioppaita asiantuntevampaa. Sekä Metsähallitus että yrittäjä kokivat, että asiakkaiden pompottelu Metsähallituksen tiskiltä kahvion tiskille oli tehotonta, ja asiakaspalvelun laatu paranisi, jos yksi toimija hoitaisi koko kokonaisuutta. Metsähallituksella ei ollut myöskään intressejä eikä resursseja vastata Hossan koko ajan kasvavaan kävijä- ja asiakasmäärään eikä kehittää toimintaa asianmukaisesti – hyvin pitkälti samaan tapaan kuin muissa nykyään yrittäjävoimin toimivissa luontokeskuksissa. Hämeen luontokeskusta tarjottiin Eerikkilän urheiluopistolle muun muassa siitä syystä, että se Hossan tapaan pyöritti jo valmiiksi luontokeskuksen yhteydessä toiminutta kahviota ja tästä syystä myös tunsivat sekä lähialueen että keskuksen toimintaympäristön. Teijon luontokeskuksen yrittäjät taas olivat toimineet lähialueella ja Teijon kansallispuistossa ja aikaisemmin Teijon retkeilyalueella jo vuodesta 2010.

Hämeen ja Teijon luontokeskusten kohdalla selkeästi huonoimmaksi puoleksi suoran neuvottelun ratkaisumallissa nousi neuvotteluiden hitaus ja venyminen jopa vuosien pituiseksi. Esimerkiksi Hämeen luontokeskuksessa sopimuksen oli tarkoitus syntyä jo vuoden 2017 keväällä, mutta se siirtyi pitkälle syksyyn, ja Teijon luontokeskuksen yrittäjät kertoivat prosessin kestäneen kokonaisuudessaan lähes kolme vuotta. Yrittäjät kokivat, että omaa nykyistä yritystoimintaa oli mahdotonta sovittaa mahdolliseen luontokeskustoimintaan ennen kuin lopullinen sopimus oli allekirjoitettu. Prosessin venyessä se, mikä oli yrittäjien nykyistä toimintaa, oli jo ehtinyt muuttua toisenlaiseksi, mikä taas vaati esimerkiksi resurssien laskemista kokonaan uudestaan. Lisäksi sopimuksen syntymisen pitkä kesto asetti tiukan aikataulun toiminnan aloittamisvaiheessa sekä yrittäjälle että Metsähallitukselle.

### **5.3 Sopimuksen teko ja sisältö**

Kaikkien neljän luontokeskuksen kohdalla laadittiin Metsähallituksen ja yrittäjän välille sekä luontokeskustiinteistön suora vuokrasopimus (liite 1) että palvelusopimus (liite 2). Vuokrasopimus pyrittiin muokkaamaan siihen luontokeskukseen sopivaksi, jota se koski. Luontokeskustiinteistön vuokrasopimuksen lisäksi laadittiin mahdollisia muita tiloja ja rakenteita koskevia vuokrasopimuksia – joko ainoastaan Luontopalvelujen ja yrittäjän välille tai esimerkiksi Laatumaan ja yrittäjän välille. Kiinteistön vuokrasopimukseen kirjattiin myös kaikki sellaiset välistettävät toiminnot, joista yrittäjä maksaa Metsähallitukselle provisiota kiinteän vuokran lisäksi (liite 1). Niiden ohella sovittiin sellaisista yrittäjän palveluista, joiden välittämisestä Metsähallitus vuorostaan maksaa yrittäjälle provisiota – esimerkiksi kalastuslupien välittämisestä. Joidenkin luontokeskusten kohdalla laadittiin yrittäjien mukaan myös investointisuunnitelma, jossa listattiin Metsähallituksen tietyssä aikataulussa toteutettavat, kiinteistöä koskevat investoinnit. Metsähallituksen mukaan sopimusneuvotteluissa pidettiin pöytäkirjaa, joten kaikki neuvotteluissa nousseet asiat kirjattiin muistiin. Metsähallitus ja suurin osa yrittäjistä pitivät tärkeänä, että sekä vuokra- että palvelusopimukset tarkistettaisiin säännöllisin väliajoin ja niihin tehtäisiin asianmukaisia muutoksia. Sopimukseen tulisi myös kirjata, että yksityiskohtaisemmista asioista keskusteltaisiin säännöllisesti järjestetyissä yhteistyöpalaverissa. Palaverien sisällöstä tulisi tehdä muistio, jonka molemmat osapuolet hyväksyisivät.

### 5.3.1 Luontokeskuksen erityispiirteet

Yrittäjät toivoivat, että neuvotteluvaiheessa ja sopimuksentekovaiheessa Metsähallituksella olisi kattava kokonaiskuva kyseisen luontokeskuksen toiminnasta. Tämä tarkoitti käytännössä, että Metsähallitus osaisi ottaa huomioon erilaiset luontokeskusta, sen lähiympäristöä ja tulevaa yritystoimintaa koskevat erityispiirteet ja osaisi sopimusta tehdessään sovittaa ne Metsähallituksen prosesseista juontuviin käytäntöihin ja linjauksiin. Käytännöt ja linjaukset tarkoittivat esimerkiksi luontokeskuksen yritystoiminnan rajoituksia, jotka johtuivat Metsähallituksen asiakaspalvelukonseptin yhtenäisestä ohjeistuksesta. Yrittäjät myös painottivat, että Metsähallituksen tulisi osata pitävästi perustella nämä mahdolliset rajoitukset ja osoittaa käytäntöjen ja linjauksien olemassaolo. Luontokeskuksen erityispiirteet taas voivat liittyä mihin tahansa alueen ominaisuuteen, kuten luontokeskuksen tai kansallispuiston rakenteisiin, niiden käyttöoikeuksiin, tai Metsähallituksen eri toimijoiden, kuten Luontopalvelujen, Eräpalvelujen tai Laatumaan läsnäoloon alueella. Erityispiirteiden kartoittamista tulevaisuudessa pyritään helpottamaan liitteessä 5 esitetyllä taulukolla, johon on listattu erilaisia luontokeskuksen toimintaan vaikuttavia piirteitä ja niissä huomioitavia asioita. Ne on johdettu nykyisten yrittäjien kohtaamista, luontokeskuksien erityispiirteisiin liittyvistä haasteista, jotka ovat nousseet sille haastatteluaineistosta.

### 5.3.2 Investoinnit

Neuvottelu- ja sopimuksentekovaiheessa Metsähallituksen tulisi selvittää kaikki lähitulevaisuuden kiinteistöön liittyvät korjaukset, parannukset ja yrittäjän toivomat muutokset. Näiden toteutuksesta sovitaan seuraavalla Metsähallituksen soveltamalla periaatteella: Metsähallitus vastaa kaikista kiinteistöön pysyvästi jäävistä muutoksista ja yrittäjä ei-kiinteistä muutoksista, kuten esimerkiksi irtokalusteista. Asentamista vaativien kalusteiden, kuten uunien tai vastaavien varusteiden, sopivuus luontokeskuksen tiloihin on varmistettava sopimuksentekovaiheessa. Metsähallituksen investointien laadun, määrän ja ennen kaikkea toteutusaikataulun on oltava realistinen. Yrittäjät nimittäin kokivat, että sovittujen investointien toteutumatta jääminen oli yksi Metsähallituksen kanssa tehtävän yhteistyön epäkohdista.

Metsähallituksen linjaus investointien toteutustavasta oli eri yrittäjien kokemusten perusteella myös ajoittain epäjohdonmukainen. Joidenkin yrittäjien mukaan investointien toteutus luontokeskuksessa sovittiin niin, että Metsähallitus oli kaikissa vaiheissa päävastuussa siitä. Yhdessä sovitut aikataulut eivät tästä huolimatta pitäneet tai investoinnit jäivät kokonaan toteuttamatta, minkä seurauksena niiden toteutustavassa jouduttiin soveltamaan. Yksi vaihtoehtoinen toteutus oli sellainen, jossa yrittäjä otti vetovastuun investoinnista ja laskutti sen toteutuksesta jälkeensä Metsähallitusta. Yrittäjän mielestä tämä soveltui erinomaisesti vaihtoehtoiseksi menettelytavaksi. Vaikka kyseistä toimintatapaa sovellettiin eräässä investoinnissa, haastatteluaineistosta nousi esille, että Metsähallitus oli kertonut toiselle yrittäjälle, että tällaista tapaa ei voi suosia. Yrittäjät toivoivatkin Metsähallituksen valitsevan tietyn, realistisen menettelyn, josta pidettäisiin sovitun mukaisesti kiinni. Investointiprosessin kulkua on käsitelty lisää luvussa 6, jossa esitetään kaksi mahdollista vaihtoehtoa investointien toteuttamiseksi (kuviot 3, 4).

#### **5.4 Ennen luontokeskuksen toiminnan käynnistymistä**

Luontokeskuksen valitun yrittäjän ja Metsähallituksen välinen yhteistyö alkaa kokonaisvaltaisesti, kun vuokrasopimus (liite 1), palvelusopimus (liite 2) ja mahdolliset muut sopimukset on hyväksytty ja molemmat osapuolet ovat allekirjoittaneet ne. Luontokeskusten välillä oli eroja siinä, minkälainen ajanjakso jäi sopimuksen syntymisen ja vuokrasopimuksen voimaantulon välille. Esimerkiksi Seitsemisen vuokrayrittäjä sai pidettyä loma, perehdyttyä jonkin verran Seitsemisen kansallispuistoon ja sen ympäristöön ja suunniteltua keskuksen majoitustiloja koko syksyn ajan ennen vuokrasopimuksen alkamista vuodenvaihteessa 2018. Sen sijaan esimerkiksi Eerikkilän urheiluopiston edustaja koki, että sopimusneuvotteluiden venymisen vuoksi aikaa toiminnan suunnittelulle jäi liian vähän ennen luontokeskuksen avajaisia. Sopimusneuvottelut ja niiden nopeus tai vastavuoroisesti hitaus siis vaikuttivat merkittävästi myös luontokeskuksen toiminnan suunnitteluun ja sen käynnistymiseen.

### 5.4.1 Perehdytys ja ennakkotiedot

Luontokeskuksiin valitut yrittäjät saivat vaihtelevan laatuksen perehdytyksen ennen toiminnan aloittamista. Kaksi luontokeskusyrittäjää koki, että saatu perehdytys toiminnan alkuvaiheessa oli erittäin hyvä, kun taas toiset kaksi ajattelivat sen olevan joiltain osin riittämätön. Tosin myös perehdytyksen tarpeen määrä ja laatu vaihtelivat yrittäjäkohtaisesti – yrittäjän oma tausta ja asiantuntemus vaikuttivat siihen, mitkä asiat he kokivat luontokeskustoiminnassa kaikkein haasteellisimmiksi ja siihen, mihin asioihin he olisivat tarvinneet eniten perehdytystä. Esimerkiksi Seitsemisen yrittäjä tunsikin erinomaisesti ravintola- ja majoitustoiminnan periaatteet, mutta lähialueen tuntemus ja retkeilyneuvonta olivat hänelle toiminnan haasteellisin osa-alue. Seitsemisissä uuden yrittäjän perehdytykseen varattiin kokonaisia päiviä aikaa ja näitä päiviä toteutettiin jo ennen varsinaisen vuokrasopimuksen alkamista. Seitsemisen yrittäjä oli ainoa tarjouskilpailun kautta valittu yrittäjä, eikä hän tarjousta jättäessään tuntenut luontokeskusta tai Seitsemisen kansallispuistoa erityisen hyvin. Yrittäjä kertoikin suurimman haasteen toiminnan aloittamisessa olevan retkeilijöiden asiantunteva neuvonta ja tästä syystä hän piti saamaansa perehdytystä ja opastusta hyvin tärkeänä. Hän koki, että oli tähän mennessä saanut Metsähallitukselta aina vastauksen kysymyksiinsä.

Hossan luontokeskuksen yrittäjän mielestä hänen itsensä ja hänen yrityksensä henkilökunnan saama perehdytys oli toiminnan alussa täysin riittävä, koska asiakkaat olivat jo pitkän aikaa kyselleet Hossaan liittyvistä asioista suoraan heiltä. Toisin sanoen yrittäjän ja hänen henkilökuntansa vahvuuksia olivat lähialueen tuntemus, asiakaspalvelu ja retkeilyneuvonta ja yrittäjä kaipasi perehdytystä ainoastaan käytännön asioissa, jotka liittyivät esimerkiksi Metsähallituksen toimintatapoihin. Toiminnan alkuaika sujui Hossan kohdalla erittäin sujuvasti ja tehokkaasti, mutta toiminnan vakiinnuttua esimerkiksi myyntijärjestelmä Viidakkostoren käyttöönotossa oltaisiin kaivattu huomattavasti parempaa opastusta. Hämeen ja Teijon luontokeskuksen yrittäjien lähtökohdat toiminnan aloittamiseen olivat melko samankaltaiset kuin Hossassa. Hämeessä Eerikkilän urheiluopisto pyröitti luontokeskuksessa jo valmiiksi kahviota ja Teijon yrittäjillä oli vahva tuntemus lähialueesta ja Teijon kansallispuistosta ja toisella yrittäjistä oli eräoppaan koulutus. Tästä syystä sekä Hämeen että Teijon yrittäjien perehdytyksen tarve oli Hossan tapaan käytännön asioissa ja toimintatavoissa.

Hämeen ja Teijon luontokeskuksen sopimusneuvottelut kestivät molemmat kauan ja siksi uusien yrittäjien perehdytysaikataulu oli kireä. Toinen luontokeskusyrittäjistä kuvaili saattua perehdytystä seuraavasti:

*Ei niinkään niin, että kerrotaan, että miten asiat on, vaan se, että ottakaa itse selvää näistä asioista, niin se on ehkä ollut se perehdytys.*

Metsähallitus ei ollut järjestänyt Eerikkilän henkilökunnalle perehdytystä vielä avajaispäivään 17.2.2018 mennessä, vaan se oli luontokeskuksen palvelupäällikön mukaan siinä vaiheessa vasta tulossa. Teijon luontokeskuksen yrittäjistä toinen kertoi olleensa Helsingissä järjestetyssä lyhyessä perehdytyksessä toiminnan aloittamisen aikoihin, mutta sen laajempaa opastusta luontokeskuksen toiminnasta he eivät olleet saaneet.

Perehdytyksen laatu ja määrä vaihteli luontokeskuksittain, mutta keskuksen liiketoiminnasta saadut ennakkotiedot olivat kaikkien yrittäjien kohdalla yhtä suppeat. Kaikki yrittäjät olivat saaneet arvion luontokeskuksen vuosittaisesta liikevaihdosta, mutta eivät tietoa siitä, miten se jakaantuu eri toimintojen kesken tai esimerkiksi toivomiaan tuotekohtaisia myyntejä. Yhden yrittäjän mukaan Metsähallituksen puolesta oli *neuvottu se, mikä tavallaan kulkee ja mikä ei kulje*, mutta tämänkin luontokeskuksen kohdalla varsinaiset myyntiluvut puuttuivat. Talouteen liittyvien ennakkotietojen lisäksi puutteita oli muillakin osa-alueilla – esimerkiksi Eerikkilän edustaja kertoi, että he olivat itsenäisesti selvittäneet alueen kalastuslupa-asioita, eivätkä olleet saaneet Metsähallitukselta perustietoa esimerkiksi siitä, että onko lähialueella vapaluvan vaativia vesiä. Toinen esimerkki koski alueen vuokratupia ja sitä, että Hämeen luontokeskuksen henkilökunta ei ollut vielä helmikuussa saanut vuokratupien avaimia eikä käyttöönsä myyntijärjestelmää, vaikka keskuksen toiminta oli jo alkanut ja osaksi sitä kuului Metsähallituksen vuokratupien avainten luovutus ja tupavarausten vastaanotto.

## **5.5 Toiminnan aloittaminen ja yhteistyö Metsähallituksen ja yrittäjien välillä**

Yrittäjävetoisen toiminnan käynnistymisen jälkeen Hossan ja Teijon luontokeskusten asiakaskäyntimäärät ovat nousseet huomattavasti. Metsähallituksen ja yrittäjän välisellä yhteistyöllä on yrittäjävetoisen toiminnan tehokkuuden kannalta suuri merkitys. Hämeen

ja Seitsemisen luontokeskusten toiminta on niin alkuvaiheessa, että niiden kohdalla yhteistyön toimivuudesta on vasta vähän kokemusta. Hossassa sen sijaan yhteistyö on jatkunut nykyisen yrittäjän kanssa jo lähes 20 vuotta ja Teijossakin sitä on tehty jo vuoden ajan. Hossaan perustuvan kokemuksen myötä Metsähallitus on pitänyt tärkeänä, että yhteistyö olisi toimivaa kumppanuutta ja vuoropuhelua, jota määrittäisivät sekä saatu asiakaspalaute että halu kehittää luontokeskuksen toimintaa. Oleellista olisi, että luontokeskuksella olisi palvelukuvaus, joka tyydyttäisi sekä Metsähallitusta että yrittäjää, ja tämän lisäksi Metsähallituksella tulisi olla halua ja kykyä reagoida yrittäjän ehdottamiin luontokeskusta tai lähialuetta koskeviin kehitysideoihin. Metsähallituksen ja yrittäjän välisen sisäisen yhteistyön lisäksi ulkoinen yhteistyö, kuten luontokeskuksen markkinointi ja yhteisten tapahtumien järjestäminen, on tärkeä osa yhteistyökokonaisuutta, ja siksi sitä käsitellään erikseen luvussa 5.6.

Kahteen yrittäjävetoiseen luontokeskukseen jäi kumppanuustoiminnan aloittamisen jälkeen Metsähallituksen henkilökuntaa ja kahdessa keskuksessa toimii käytännössä ainoastaan yrittäjä. Sekä Hossassa että Seitsemisissä on fyysisesti paikalla Metsähallituksen vakituisia työntekijöitä. Hossan luontokeskuksessa työskentelee kaksi metsähallituslaista: luontovalvoja, joka vastaa kenttäpuolen asioista, kuten kansallispuiston kiinteistöjen ja rakenteiden huollosta ja reittien kunnossapidosta, ja suunnittelija, joka valvoo luontokeskuksen arkitoimintaa ja vastaa kansallispuiston ja luontokeskuksen asiakasviestinnästä, kuten esitteistä, ja jossain määrin myös ryhmien opastuksesta. Myös Seitsemisen luontokeskuksessa työskentelee Metsähallituksen vakituista henkilökuntaa, eli keskuksen asiakasneuvoja, joka tosin tulee siirtymään kesäkaudeksi Koveron perinnetilalle. Hän on kuitenkin neljä kuukautta keskuksen toiminnan aloittamisesta eteenpäin perehdyttämässä ja opastamassa Seitsemisen yrittäjää. Toisin kuin Hossaan ja Seitsemisiin, Hämeen ja Teijon luontokeskuksiin ei käytännössä jäänyt Metsähallituksen henkilökuntaa, kun niiden toiminta ulkoistettiin. Tosin Hämeen luontokeskuksen palvelupäällikön palkan maksaa osittain Metsähallitus, joten sitä kautta voidaan ajatella, että myös Hämeessä on paikalla Metsähallituksen työntekijä.

Koska Metsähallituksen ja yrittäjien välinen yhteistyö on merkittävä osa luontokeskuksen toimintaa, sen ajoittainen toimimattomuus on haastatteluaineiston perusteella vaikuttanut huomattavasti erityyppisten haasteiden ja ongelmien muodostumiseen. Myös yhteistyön

määrä ja laatu toiminnan aloittamisen jälkeen on vaihdellut luontokeskuksittain. Yhteistyöhön ja sen toimivuuteen liittyvät haasteet ovat sellaisia asioita, joiden ratkaiseminen voisi oleellisesti sujuvoittaa yrittäjävetoisten luontokeskusten toimintaa. Tähän liittyviä asioita käsitellään tarkemmin luvussa 5.7.

## **5.6 Luontokeskuksen markkinointi**

Luontokeskuksen viestintä ja markkinointi on sekä yrittäjien että Metsähallituksen työntekijöiden mukaan tärkeä osa yrittäjän ja Metsähallituksen välistä jatkuvaa yhteistyötä. Metsähallituksella ei kuitenkaan ole nykyisten yrittäjävetoisten luontokeskusten markkinoinnissa selkeää linjausta. Luontokeskuksen tyypillisiä sähköisiä viestintä- ja markkinointikanavia ovat luontokeskusyrittäjän omat verkkosivut, Metsähallituksen Luontoon.fi-sivut, Facebook ja Instagram. Sähköisen markkinoinnin lisäksi yrittäjät kertoivat käyvänsä esimerkiksi messuilla ja tekevänsä tiivistä viestintäyhteistyötä alueen muiden yritysten kanssa. Sekä Seitsemisen että Hämeen luontokeskuksen markkinointiin vaikuttavat alueilla käynnissä olevat hankkeet, joiden vetovastuussa Metsähallitus on, ja joiden puitteissa markkinoidaan myös luontokeskuksia. Seuraavaksi käsitellään erilaisia vaihtoehtoja, joiden avulla yrittäjät ovat toteuttaneet vuokraamansa luontokeskuksen viestintää ja markkinointia.

### **5.6.1 Sähköinen viestintä ja markkinointi**

Yrittäjät pitivät tärkeänä omien verkkosivujen luomista luontokeskukselle. Verkkosivujen muoto vaihteli toimintamallin mukaan: joko ne olivat luontokeskusosio isomman verkkosivukokonaisuuden alla, kuten esimerkiksi Hämeen luontokeskuksella, tai oma itsenäinen verkkosivustonsa, kuten Seitsemisen luontokeskuksella. Omat verkkosivut mahdollistivat esimerkiksi majoitustilojen varaamisen tai opastetulle retkelle ilmoittautumisen suoraan yrittäjän sivuston kautta. Yrittäjät kokivat parhaimmaksi, että Metsähallituksen ylläpitämiltä Luontoon.fi-sivustoilta löytyisi ainoastaan ajantasaiset perustiedot luontokeskuksesta, ja että sieltä linkitettäisiin sujuvasti yrittäjän omille luontokeskussivuille. Osa yrittäjistä koki, että heidän omat verkkosivunsa olivat tällä hetkellä ikään kuin piilossa Luontoon.fi-sivustolla eikä niitä ollut helppoa löytää sieltä. Yrittäjien mielestä



suurimmista tapahtumista oli hyvä ilmoittaa myös Luontoon.fi:n puolella ja he toivoivat, että Metsähallituksen työntekijät jatkossakin kyselisivät niistä ja päivittäisivät ne Metsähallituksen Luontopalvelujen sivuille. Sujuvan linkittämisen ohella haasteeksi omien verkkosivujen ja Metsähallituksen hallinnoimien verkkosivujen välillä koettiin eri hintatietojen ajantasaisuus. Esimerkiksi Teijon luontokeskuksen venevuokran hintatietoja löytyi sekä yrittäjien omilta verkkosivuilta että Luontoon.fi-sivuston kansallispuisto-osiosta, Eräluvut.fi-sivustolta ja Lomarengas Oy:n sivuilta, mikä välillä johti epäyhdenmukaisiin ja vanhentuneisiin hintatietoihin.

Facebook on sekä yrittäjien että Metsähallituksen työntekijöiden mukaan toimiva markkinointikanava erilaisten asiakasryhmien tavoittamisessa. Facebookin suhteen eri luontokeskuksilla on eri käytäntöjä. Hämeen luontokeskuksella on omat Facebook-sivunsa, koska se ei sijaitse minkään kansallispuiston rajojen sisällä, eikä sen niin ikään ole mielekästä päivittää sisältöä minkään yksittäisen kansallispuiston Facebook-sivulle. Luontokeskuksen Café Erikalla on jo ennestään ollut omat sivunsa ja ne on nyt muokattu luontokeskuksen Facebook-sivuksi. Teijon ja Seitsemisen luontokeskukset sijaitsevat molemmat kansallispuiston sisällä, mutta käytännöt Facebookin suhteen eroavat silti luontokeskusten välillä toisistaan. Teijon luontokeskuksen yrittäjillä on oikeudet päivittää Teijon kansallispuiston sivuja, kun taas Seitsemisen yrittäjä on tehnyt Seitsemisen luontokeskukselle omat Facebook-sivunsa. Hossan luontokeskuksella on aikaisemmin ollut omat epäviralliset Facebook-sivunsa, mutta nyt myös Hossan yrittäjällä on oikeudet päivittää Metsähallituksen ylläpitämää Hossan kansallispuiston sivua. Ne yrittäjät, joilla oli oikeus Metsähallituksen Facebook-sivuihin, pitivät sitä hyvänä tapana säilyttää yhtenäinen ilme puiston ja luontokeskuksen välillä.

### **5.6.2 Tapahtumat ja muu markkinointi**

Kun kansallispuistoissa tai luontokeskusten lähiympäristössä järjestetään tapahtumia, Metsähallituksen roolina on tyypillisesti suunnitella ja organisoida ne. Tapahtumien organisointiin kuuluu joko luontokeskusyrittäjän kanssa tehtävä tai luontokeskusyrittäjän ja alueen muiden yrittäjien kanssa tehtävä yhteistyö ja mahdollisimman monen toimijan houkuttelu mukaan tapahtumaan. Metsähallituksen linjauksena on, että resurssien rajallisuuden vuoksi tapahtumia ei järjestetä yksinään ilman alueen yhteistyökumppaneiden

osallistumista. Vaihtoehtoisesti Metsähallitus voi myös kokonaan ulkoistaa jonkin tapahtuman luontokeskuksen vuokrayrittäjälle, jolloin yrittäjä saa itse suunnitella ja toteuttaa tapahtuman, ja Metsähallitus maksaa siitä korvauksen. Kaikkia tapahtumia markkinoidaan yleensä kaikissa sähköisen viestinnän kanavissa – sekä Metsähallituksen kanavissa että yrittäjän omissa kanavissa. Tapahtumien lisäksi muuta markkinointia, joka liittyy oleellisesti luontokeskuksen toimintaan, on esimerkiksi erilaisten esitteiden ja materiaalien tuottaminen ja näkyvyys messuilla. Esitteet ja muu oheismateriaali kansallispuistoista ja luontokeskuksista toteutetaan Metsähallituksen sisällä.

## 5.7 Haasteet ja ongelmat yrittäjien näkökulmasta

Yrittäjät pitivät yhteistyötä Metsähallituksen kanssa haastatteluaineiston perusteella pääosin hyvänä ja kertoivat arkipäivän luontokeskuksessa sujuvan hyvin. Yksi yrittäjästä mainitsi esimerkiksi, että *Metsähallituksella on kauhean kivoja työntekijöitä* ja toinen, että *yhteistyö sujui tosi hyvin yhteen ja voin sanoa, että kaikki se apu, mitä me tarvitimme, niin se aina löytyi*. Toisaalta yrittäjät nimesivät myös tiettyjä kehityskohteita ja kertoivat kohdanneensa useamman laatuista haasteita. Tässä luvussa esitellään nämä haastatteluaineistosta nousseet haasteet ja ongelmat (kuvio 2), koska niiden ratkaiseminen tai vaihtoehtoisten toimintatapojen kehittäminen voisivat sujuvoittaa ja tehostaa sekä luontokeskuksien ulkoistamisprosessia että sen jälkeistä yhteistyötä Metsähallituksen ja vuokrayrittäjien välillä. Haastatteluista esiin nousseet haasteet ja ongelmat tyypiteltiin kymmeneen eri kategoriaan (kuvio 2). Ongelmat koottiin omiin kategorioihinsa sen mukaan, kuinka monta kertaa ne mainittiin tai niistä kerrottiin kaikkien haastatteluiden aikana (kuvio 2). Haasteet esitetään kategorioittain ja tiivistetysti seuraavissa luvuissa 5.7.1, 5.7.2, 5.7.3, 5.7.4 ja 5.7.5.



KUVIO 2. Haastatteluaineistossa esiintyneet yrittäjien kokemat haasteet ja ongelmat.

### 5.7.1 Päätösvalta, työntekijöiden vaihtuvuus ja kokonaisuuden hallinta

Eniten haasteita yrittäjien näkökulmasta asetti Metsähallituksen työntekijöiden suuri vaihtuvuus organisaatiomuutosten ja työtehtävävaihdosten myötä, ja näistä syntyvä epä-tietoisuus siitä, kuka pystyy päättämään mistäkin asiasta. Osa yrittäjistä koki tämän vaikeuttavan omaa toimintaansa, koska he eivät muutosten myötä osanneet heti ottaa yhteyttä oikeisiin henkilöihin. Yksi yrittäjistä myös ajatteli, että yhteistyön sujuvuutta hankaloitti aika, joka kului Metsähallituksen työntekijöiden sopeutumiseen uusiin työtehtäviinsä. Yksi yrittäjistä totesi aiheesta seuraavasti:

*Organisaatiot vaihtuu ja ihmiset vaihtuu ja vastuualueet vaihtuu, niin ei aina tiedä, että kenen kanssa jutellaan mistäkin asiasta.*

Yrittäjät myös epäilivät edellä mainittujen asioiden vuoksi, että Metsähallitus ei aina itsekkään hallinnut kokonaiskuvaa toiminnasta eikä ollut tietoinen siitä, mitä organisaation sisällä tai esimerkiksi Luontopalvelujen, Eräpalvelujen ja Laatumaan välillä on luontokeskuksen asioista sovittu.

Hämeen ja Teijon yrittäjät kokivat, että päätösvaltaan ja työntekijöiden vaihtuvuuteen liittyvät ongelmat vaikuttivat osaltaan myös neuvottelu- ja sopimuksentekoprosessin hitauteen. Metsähallituksen päätöksien byrokraattisuuden ja hitauden koettiin olevan ristiriidassa yrittäjämäisen toiminnan kanssa, mikä aiheutti hankaluuksia oman yritystoiminnan suunnittelemisessa ja sovittamisessa. Toinen yrittäjistä totesikin haastattelussa, että sopimusneuvotteluiden *alku meni tosi hyvin, kun siellä oli yksi ihminen, eli ikään kun yksi taho molemmilla puolilla*. Saman yrittäjän mukaan jatkossa *siellä oli aika monta sopankeittäjää ja loppujen lopuksi kukaan ei tiennyt kokonaisuutta*. Yhtäläillä myös toinen Metsähallituksen haastatelluista työntekijöistä nimesi henkilökunnan vaihtuvuuden ja sopeutumisen uusiin tehtäviin suurimmaksi haasteeksi yrittäjävetoisuuden konseptin toimimisessa ja Metsähallituksen ja yrittäjien välisessä yhteistyössä. Hän kuvaili tilannetta kertomalla seuraavasti:

*Ennen kuin ihmiset pääsee sen tilanteen, asian ytimeen ja saadaan henkilösuhteet samalle tasolle, niin se voi viedä aikansa ja se on jossakin vaiheessa sitten – – se on saattanut hankaloittaa asioiden käsittelyä.*

### 5.7.2 Kommunikaatio ja tiedonkulku

Kommunikaatiota ja tiedonkulkua vaikeutti yrittäjien mielestä Metsähallituksen eri yhteyshenkilöiden suuri määrä ja näiden vaikea tavoitettavuus. Suurin osa yrittäjistä ymmärsi, että Metsähallituksen työntekijät ovat kiireisiä, mutta toivoivat silti, että heidän ei tarvitsisi soitella niin monelle henkilölle kuin nykyään ennen kuin joku vastaa. Valtaosalla yrittäjistä oli myös eri tyyppisiä yhteyksiä Metsähallitukseen – kuten yhteinen hanke Hämeessä ja Seitsemisissä – minkä vuoksi he pitivät luonnollisena sitä, että yhteyshenkilöitä oli useampia kuin yksi. Tästä huolimatta yksi yrittäjistä huomautti:

*– – toki se olisi siinäkin helpompi, että jos siellä olisi yksi tai vaikka kaksi [yhteys]henkilöä, kun nyt niitä on kuusi tai seitsemän.*

Teijon luontokeskuksen yrittäjät olivat alkuvuodesta 2018 saaneet yhden nimetyn Metsähallituksen yhteyshenkilön kaikkia luontokeskusta koskevia asioita varten. Yrittäjät olivat ratkaisuun tähän mennessä tyytyväisiä muun muassa siksi, että Teijossa on toimintaa

monella Metsähallituksen eri tulosyksiköllä ja yrittäjät olivat kokeneet tämän ajoittain sekavaksi. Tosin he huomauttivat, että kyseisellä yhteyshenkilöllä ei ollut suurempaa taloudellista päätösvaltaa, ja pelkäsivät siksi, että päätöksien teko ja tiedonkulku pysyisi yhtä hitaana kuin aikaisemminkin.

### 5.7.3 Epäselvyydet jo sovituista asioista ja asiat, joita ei ollut huomioitu ajoissa

Osa yrittäjistä koki, että vaikka tietyistä asioista oli heidän mielestään sovittu neuvottelu- ja sopimuksetekovaiheessa, niin Metsähallitus saattoi nostaa samat asiat uudelleen esiin myöhemmin. Yhden yrittäjän mukaan Metsähallitus oli alkanut miettiä ja järjestellä luontokeskuksen käytännön asioita uudelleen, vaikka sen päivittäinen toiminta oli jo käynnistynyt. Nämä väärinkäsitykset liittyivät osaltaan niin Metsähallituksen työntekijöiden vaihtuvuuteen ja päätösvaltaan kuin myös ongelmiin kommunikaatiossa ja tiedonkulussa. Kaksi yrittäjistä kertoi, että he olivat neuvotelleet tietystä luontokeskuksen toiminnan kannalta olennaisesta asiasta yhden Metsähallituksen työntekijän kanssa ja saavuttaneet sen suhteen yhteisymmärryksen, mutta asian kulkeutuessa seuraavalle Metsähallituksen päätäntäketjussa, se ei enää ollutkaan selvä. Yksi yrittäjistä tiivistä kyseisen haasteen sanomalla:

*Nyt meillä on tullut useampia asioita ilmi – nyt jälkikäteen – että vaikka niistä on puhuttu, niin se ei olekaan ihan nyt niin kuin sillä lailla.*

Sama yrittäjä ajatteli, että Metsähallituksen olisi ilmaistava selkeämmin tietyt luontokeskuksen toiminnan rajoitteet tai esteet jo neuvotteluvaiheessa ja nosti tästä esimerkiksi erään luontokeskuksen ulkoasuun liittyvän asian ja kertoi siitä seuraavasti:

*– – asia, josta on keskusteltu neuvotteluvaiheessa, että näin tullaan tekemään, niin sitten kun oltiin tekemässä, niin tulikin jarrua, että näin ei saa tehdä.*

Kaksi luontokeskusyrittäjää myös katui, että ei ollut neuvotteluvaiheessa itse vaatinut selkeämpiä linjauksia ja asioiden kirjaamista sopimukseen tai muihin oheisiin asiakirjoihin.

Ongelmia toiminnan käynnistyessä ja sen alkuvaiheessa tuottivat myös erilaiset luontokeskuskohtaiset erityispiirteet, joita ei ollut huomioitu sopimuksetekovaiheessa. Nämä ongelmat korostuivat erityisesti luontokeskuksissa, joihin ei ollut jäänyt Metsähallituksen vakituista henkilökuntaa fyysisesti paikalle. Yrittäjät kokivat, että ongelmat eivät olleet suuria, vaan lähinnä asioita, joista olisi pitänyt keskustella etukäteen, jotta ne olisi voitu ottaa huomioon oman toiminnan suunnittelussa. Esimerkiksi Teijon kansallispuistossa on puistossa kulkevien teiden alkupäissä puomeja, jotka kontrolloivat autolla ajamista puiston sisäosissa. Leirintäalueelle tai liikuntarajoitteisille sopivalle laavulle johtavien teiden puomeja voidaan asiakkaiden pyynnöstä avata. Puomit itsessään ovat Metsähallituksen vastuulla, koska ne ovat kansallispuiston kiinteitä rakenteita, joihin luontokeskuskiinteistön vuokrasopimuksessa ei puututa millään lailla. Ennen yrittäjävetoisuutta luontokeskuksen kausioppaat ovat kuitenkin avanneet puomeja, koska he ovat olleet alueella säännöllisesti paikalla. Puomien avaamisesta tai sulkemisesta ei kuitenkaan ollut keskusteltu neuvottelu- tai sopimuksetekovaiheessa Teijon yrittäjien kanssa, mikä tarkoitti, että pieni, mutta silti arjen toimintaan vaikuttava asia oli kokonaan unohdettu huomioida.

#### **5.7.4 Ongelmat laskutusasioiden, kuten vuokran ja provisoiden, kanssa**

Osa yrittäjistä koki ongelmalliseksi laskutukseen liittyvät kirjanpidolliset asiat tai tiettyjen toimintojen kannattavuuden luontokeskuksessa. Yksi yrittäjistä kertoi haastattelussa, että Metsähallituksen lähettämät laskut olivat järjestäen virheellisiä, mikä hankaloitti huomattavasti omaa yritystoimintaa. Myös vuokran oli ollut tarkoitus olla joka kuukausi kiinteä, mutta sen suuruus oli vaihdellut. Yrittäjä kuvaili tilannetta seuraavasti:

*– – joka ikinen lasku pitää lähettää takaisin – joko siellä on firma väärin, tai siellä on summat väärin, tai siellä on arvonlisäverot väärin, tai siellä on jotain väärin.*

Sama yrittäjä kertoi, että he olivat näistä syistä saaneet huomautuksen tilintarkastuksesta ja erityisesti sekaannukset arvonlisäverojen kanssa olivat vaikeuttaneet yrityksen taloussuunnittelua.

Kaksi neljästä luontokeskuksesta toimi Metsähallituksen virallisena lupamyyntipisteenä, mikä tarkoitti, että niistä voi ostaa Metsähallituksen Eräpalvelujen kalastuslupia ja muita lupia. Sekä Hossan että Teijon luontokeskuksen yrittäjät ovat myyneet lupia provisiopohjaisesti, eli yrittäjät ovat saaneet palvelun hoitamisesta tietyn prosentuaalisen korvauksen. Molemmat yrittäjät kuitenkin kokivat tämän toiminnan haasteelliseksi ja ennen kaikkea kirjanpidollisesti kalliiksi. He myös ajattelivat, että provision suuruus ei korvannut palvelun hoitamiseen kuluvaan työaikaan ja -panosta. Toiminnan alussa yrittäjille oli annettu tunnukset Metsähallituksen myyntijärjestelmä Viidakkostoreen, jonka kautta lupamyynti tapahtui. Tästä on kuitenkin myöhemmin analysoitu aiheutuvan liian suuri tietoturvariski Metsähallitukselle. Haastatteluiden tekovaiheessa toisella yrittäjistä ei enää ollut Viidakkostore-järjestelmän käyttöoikeuksia. Viidakkostoreen sijaan yrittäjä joutui käyttämään agenttiliittymäksi kutsuttua järjestelmää, joka ei esimerkiksi tallentanut asiakastietoja. Agenttiliittymän käyttöominaisuuksiin kuului asiakastietojen kirjaaminen joka kerta uudelleen, vaikka sama asiakas olisi ostanut edellisen kalastuslupansa vaikka vain yhtä tuntia aikaisemmin. Yrittäjä kuvailikin nykyistä kalastuslupamyyntiä asiakaspalvelun mahdollisuuksia heikentäväksi. Teijon luontokeskuksessa myös Matildanjärven veneiden vuokraus tapahtui provisiopohjaisesti, koska veneet olivat edelleen Metsähallituksen omistuksessa. Sama kirjanpidollinen hankaluus koski siis kalastuslupien ohella myös niitä. Hossan yrittäjä oli ratkaissut asian ostamalla kaikki vuokraveneet Metsähallitukselta ja vuokraamalla niitä itsenäisesti asiakkaille.

### **5.7.5 Muut haasteet ja ongelmat**

Yrittäjät kertoivat edellä mainittujen yleisimpien haasteiden ja ongelmien lisäksi törmänneensä puutteellisista ennakkotiedoista ja perehdytyksestä johtuviin ongelmiin, joita on käsitelty luvussa 5.4.1. Muut haastatteluaineistosta poimitut ongelmat esiintyivät yrittäjien kertomuksissa huomattavasti harvemmin – kun yleisin ongelma, henkilökunnan vaihtuvuus ja puutteellinen kokonaisuuden hallinta, mainittiin haastatteluissa yhteensä 23 kertaa, tulivat tässä luvussa käsiteltävät ongelmat esille kahdeksasta viiteen kertaan. Näitä harvinaisempia, mutta silti useampaa kuin yhtä luontokeskusyrittäjää koskevia, haasteita olivat ajanpuutteesta ja kiireestä johtuvat ongelmat, toteutumattomiin investointeihin tai muihin sovittuihin asioihin liittyvät ongelmat ja luontokeskuksen aikaisemman toiminnan

tai toiminnan kannattamattomuuden luomat haasteet. Yrittäjät kertoivat myös kohtaamistaan yksittäisistä tai vain itseään ja tiettyä luontokeskusta koskevista ongelmista, jotka on kategorisoitu omaksi ryhmäkseen ”Muut epäkohdat” (kuvio 2).

Ajanpuutteesta ja kiireestä juontuvia haasteita on käsitelty aikaisemmin tässä luvussa 5, kun on esitelty yrittäjävetoisuuden prosessia – suurimmat ongelmat niiden suhteen liittyivät neuvottelu- ja sopimuksentekovaiheen hitauteen ja siihen, että Metsähallituksen työntekijöiden tavoittaminen oli välillä vaikeaa. Toteutumattomat investoinnit taas olivat yrittäjille yksi selkeimmistä ongelmista luontokeskustoiminnassa, vaikka niistä puhuttiinkin haastatteluaineistossa vain seitsemän kertaa. Näillä ongelmilla oli suurta taloudellista merkitystä ja ne vaikuttivat suoraan luontokeskuksen toimintaan. Yrittäjät, joiden kohdalla investoinnit olivat jääneet toteutumatta sovitussa aikataulussa, olivat Metsähallituksen toimintaan tältä osin todella pettyneitä. He myös korostivat, että osasta investoinneista oltiin sovittu myös Metsähallituksen ja yrittäjän välisessä sopimuksessa, ja siten oletettiin, että investoinneista pidettäisiin kiinni.

Osa luontokeskusyrittäjistä koki, että keskuksen aikaisemmalla toiminnalla oli epäsuotuisa vaikutus luontokeskuksen nykyiseen yritystoimintaan ja sen kannattavuuteen. Tämä liittyi osaltaan Metsähallituksen tarjoamiin puutteellisiin ennakkotietoihin luontokeskuksen taloudesta ja liikevaihdon jakautumisesta, mutta myös yrittäjien kokemukseen siitä, että Metsähallitus hinnoitteli palvelujaan alle omakustannehinnan. Metsähallitus tarkastelee kustannusvastaavuutta valtakunnallisesti, eli yhden toiminnon kokonaisuuksina, ja näiden toimintojen kustannusvastaavuus on yli 100 %, mikä tarkoittaa niiden olevan liike-taloudellisesti hinnoiteltuja (Potila 2018a). Kustannusvastaavuutta ei kuitenkaan seurata asiakaspalvelupistekohtaisesti (Potila 2018a). Koska luontokeskukset olivat olleet osa isompaa asiakaspalveluketjua, yksi yrittäjistä epäili, että Metsähallitus ei välttämättä edes tiennyt yksittäisen keskuksen palveluiden kannattavuutta. Sama yrittäjä toivoi, että Metsähallitus hinnoittelisi jatkossa tarjoamansa palvelut ja tuotteet markkinahintaan myös yksittäisissä asiakaspalvelupisteissä, jotta mahdollisen tulevan yrittäjän olisi helpompi aloittaa yrittäjämäinen toiminta luontokeskuksessa.

Muita luontokeskusyrittäjien kohtaamia merkittäviä epäkohtia oli yhteensä kaksi ja ne koskivat kahta eri yrittäjää. Toinen epäkohdista liittyi yrittäjän ja Metsähallituksen väli-



seen yhteistyöhön. Yrittäjä koki, että häntä ei aina otettu mukaan luontokeskusta ja kansallispuistoaluetta koskevaan suunnitteluun ja mahdollisiin muutoksiin. Kun yrittäjä ei saanut osallistua tarpeeksi varhaisessa vaiheessa, hän tunsi jäävänsä ulkopuoliseksi omaa toimintaympäristöään koskevissa asioissa. Toinen kahdesta esille nousseesta epäkohdasta liittyi vuorostaan Metsähallituksen linjaukseen omasta puolueettomuudestaan ja siitä, että organisaatio ei voi erityisesti suosia mitään yksittäistä toimijaa. Tätä linjausta oli aikaisemmin pidetty hyvänä ja loogisena. Luontokeskustoiminnan alettua se kuitenkin aiheutti epävarmuutta siitä, miten toiminta suhtautui alueen muuhun yritystoimintaan ja mitä Metsähallitus ajatteli luontokeskuksen vuokrayrittäjän asemasta. Kyseisen luontokeskuksen yrittäjä ajatteli itse olevansa ikään kuin osa Metsähallitusta, vaikka näin ei suoranaisesti ollutkaan – luontokeskus kuitenkin markkinoi itseään osana Metsähallituksen asiakaspalveluketjua ja toteutti yhteistä palvelusopimusta. Tästä huolimatta Metsähallitus suhtautui vuokrayrittäjään jossain tapauksissa kuten tavalliseen yhteistyöyrittäjään. Luontokeskusyrittäjä ajatteli, että Metsähallitus pidättäytyi esimerkiksi joissain tilanteissa markkinoida luontokeskusta, koska se olisi epäreilua alueen muita yhteistyöyrittäjiä kohtaan. Tähän liittyen yrittäjä totesi haastattelussa, että Metsähallituksen tulisi tarkkaan miettiä, onko luontokeskus osa Metsähallituksen asiakaspalveluketjua ja näin ollen asiakkaille päin osa Metsähallitusta, ja eikö luontokeskuksen markkinointi olisi ikään kuin Metsähallituksen markkinoimista.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Toteutettu haastattelututkimus ja tilaajalta saatu muu materiaali (liitteet 1,2) antoivat vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Suurimman haasteen tutkimuksen luotettavuudelle asettaa yhden Metsähallituksen työntekijän kieltäytyminen haastattelusta, koska näin ollen tutkimus kuvastaa tämän luontokeskuksen kohdalla ainoastaan yrittäjän kokemuksia asioiden kulusta. Metsähallitus ei siis esimerkiksi ole kertonut omaa kantaansa yrittäjän haastattelussa nimeämiin yhteistyön epäkohtiin. Muut tutkimuksen luotettavuuden haasteet liittyvät laadullisen haastatteluaineiston luotettavuuteen ja ne on käsitelty luvussa 4.3.

Luontokeskuksen toiminnan siirtäminen yrittäjälle on tutkimuksen perusteella mahdollista toteuttaa monta eri tapaa soveltaen, mutta oleelliset prosessin vaiheet pysyvät kuitenkin pääosin samana. Prosessin alkuvaiheessa, kun suunnitellaan luontokeskuksen mahdollista ulkoistamista, aloitetaan kartoittamalla sekä alueella jo toimivat yrittäjät että luontokeskuksen potentiaali yrittäjävetoisuuteen. Jos alueella on jo valmiiksi toimijoita, joilla on kiinnostusta luontokeskuksessa toimimiseen ja olemassa olevaa kokemusta yrittäjämäisestä toiminnasta, voidaan harkita neuvottelemista suoraan näiden toimijoiden kanssa. Sitä vastoin, jos alueelta ei löydy luontokeskuksesta kiinnostuneita yrittäjiä, voidaan sellaisia hakea tarjouskilpailun avulla, eli ilmoittamalla luontokeskuksen vuokraamisesta verkossa tai lehdissä. Luontokeskuksen ulkoistamista voi alkaa suunnitella, jos keskuksessa on potentiaalia kannattavan liiketoiminnan pyörittämiseen. Tähän potentiaaliin vaikuttaa haastateltujen Metsähallituksen työntekijöiden mukaan luontokeskuksen ja sen läheisyydessä sijaitsevan kansallispuiston asiakas- ja käyntimäärä ja sen lisäksi mahdollisuudet tarjota monipuolisesti palveluita, kuten kahvila-, ravintola- ja majoituspalveluita.

Yrittäjän valinta voidaan tehdä joko neuvottelemalla suoraan tietyn toimijan tai toimijoiden kanssa, tai neuvottelemalla sellaisten toimijoiden kanssa, jotka ovat vastanneet ilmoitukseen luontokeskuksen vuokraamisesta. Kumpikin tapa voi johtaa sopimuksen syntymiseen ja tutkimus osoitti, että kummassakin tavassa on omat hyvät puolensa, mutta myös haasteensa. Yrittäjät, jotka olivat neuvotelleet sopimuksensa Metsähallituksen kanssa suoraan, ajattelivat tämän tavan johtava pitkään ja luottamukselliseen yhteistyöhön. He

tunsivat yhteistyöyrittäjätaustansa vuoksi jo jonkin verran Metsähallituksen toimintatapoja, ja mikä tärkeintä, heidän tuntemuksensa lähialueesta ja luontokeskuksen toimintaympäristöstä oli erinomaista. Olemassa oleva yrittäjän aluetuntemus on myös esimerkiksi Webberin (2013, 31–32) mukaan yksi onnistuneen franchising-toiminnan kriteereistä. Tästä huolimatta yrittäjät, jotka valittiin suoraan neuvottelemalla, olivat tutkimuksen perusteella kohdanneet kaikkein eniten haasteita prosessin alkuvaiheessa. Sopimusneuvottelut kestivät kauan – eikä kukaan tutkimukseen haastateltu yrittäjä eikä metsähallituslainen osannut, voinut tai halunnut kertoa tähän syytä. Yksi yrittäjistä totesi, että pitkä kesto oli luultavasti kiinni *jostain lakimiehestä jossain*, mistä voi tulkita, että Metsähallitus ei ollut vielä tässä vaiheessa käynyt syvällisesti läpi kaikkia vuokrasopimuksen solmimisessa huomioitavia asioita. Koska luontokeskusten ulkoistaminen on uudehko prosessi erityisesti Etelä-Suomessa, voi myös olla, että yrittäjät ehdottivat sopimuksentekovaiheessa asioita, joihin Metsähallitus ei ollut varautunut, ja jotka organisaatio joutui tarkastamaan ennen kuin neuvottelut pystyivät etenemään.

Tarjouskilpailun kautta valitut yrittäjät olivat kaikki tyytyväisiä prosessin alun kulkuun ja neuvottelujen ja sopimuksen syntymisen nopeuteen. Tutkimus osoitti, että tämän toimintatavan avulla päästiin siis tehokkaasti haluttuun lopputulokseen. Prosessia olisi mahdollista tulevaisuudessa edelleen tehostaa huolehtimalla siitä, että Metsähallituksen mahdolliset lomakaudet eivät hidastaisi vuokrailmoituksen jättämistä ja saatujen vastausten käsittelyä. Prosessin alkuvaiheen sujuvuudesta huolimatta tarjouskilpailu toimintamallina voi asettaa omat haasteensa prosessin etenemiselle sopimuksen syntymisen jälkeen. Seitsemisen luontokeskukseen tarjouskilpailun kautta valittu yrittäjä nimesi suurimmaksi haasteekseen heikon aluetuntemuksensa ja valmiutensa neuvoa ja opastaa alueen retkeilylijoita. Koska hän ei ollut tehnyt aikaisempaa yhteistyötä Metsähallituksen kanssa, hän koki tarvitsevansa koulutusta ja perehdytystä erityisesti retkeilyneuvontaan ja Seitsemisen ja Helvetinjärven kansallispuistoihin liittyen. Metsähallituksen tulisikin siis myös jatkossa huomioida, että tarve laajemman perehdytyksen ja koulutuksen järjestämiseksi voi erityisesti korostua, jos yrittäjä valitaan tarjouskilpailun perusteella.

Vaikka kaikki Suomen Metsähallitus-brändin alla toimivat luontokeskukset kuuluvat Metsähallituksen asiakaspalveluketjuun, niissä kaikissa on omat yksilölliset toimintaympäristönsä. Luontokeskusten vuokrayrittäjät toivoivat, että Metsähallitus hallitsisi koko luontokeskuskokonaisuuden, kun toiminnan ulkoistamista suunnitellaan. Mahdolliset

luontokeskuksen erityispiirteet tulisi ottaa huomioon jo neuvotteluissa yrittäjän kanssa ja varsinkin sopimusta tehdessä, kuten luvun 5.3.1 tuloksissa todettiin. Luontokeskuksen toimintaympäristön kartoittamiseen voitaisiin käyttää apuna esimerkiksi liitteessä 5 esitettyä huomioitavien asioiden listaa. Lista on tehty haastatteluaineiston avulla ja siihen on koottu erilaisia luontokeskuksissa mahdollisesti olevia erityispiirteitä (liite 5).

Metsähallituksen henkilökunnan jääminen yrittäjävetoiseen luontokeskukseen vaikutti merkittävästi Metsähallituksen ja yrittäjien väliseen kommunikaatioon ja tiedonkulkuun. Ne yrittäjät, joiden vuokraamissa luontokeskuksissa oli Metsähallituksen henkilökuntaa, olivat haastatteluaineiston perusteella kohdanneet huomattavasti vähemmän haasteita kommunikaation suhteen. Tämä johtui oletettavasti siitä, että yrittäjät kokivat luontevaksi kysyä neuvoja tai kertoa keskusta koskevista asioista paikalla olevalle Metsähallituksen työntekijälle ennen soittamista esimerkiksi alueen asiakaspalvelupäällikölle tai kenttäpäällikölle. Yrittäjät luottivat siihen, että asiat kantautuisivat sitä kautta ainakin Luontopalvelujen sisällä oikeisiin korviin. Luontokeskuksissa, jonne ei jäänyt Metsähallituksen henkilökuntaa, kommunikointi ja asioiden kulkeutuminen oikeille ihmisille oli haastatteluiden perusteella ongelmallisempaa. Tähän ratkaisuna voitaisiin ajatella jo Teijon luontokeskuksessa lanseerattua Metsähallituksen yhteyshenkilöä, jonka kanssa yrittäjät pitäisivät yhteyttä kaikissa luontokeskukseen liittyvissä asioissa. Hämeen luontokeskuksessa-kin alueen puistonjohtaja toimi tällä hetkellä eräänlaisena puhelinvaihteena, joka ohjasi yrittäjiä oikeille henkilöille, mutta selkeä yhteyshenkilö voisi helpottaa yhteistyötä kummankin osapuolen kannalta.

Metsähallituksen työntekijöiden vaikea tavoitettavuus ja selkeän yhteyshenkilön puute liittyivät myös sekä yrittäjien että Metsähallituksen nimeämään suurimpaan haasteeseen – Metsähallituksen henkilökunnan vaihtuvuuteen. Jos jatkossa kaikilla yrittäjävoimin toimivilla luontokeskuksilla olisi yksi tai korkeintaan kaksi yhteyshenkilöä Luontopalveluissa, voisivat tietyt yhteyshenkilöiden toimintatavat helpottaa Metsähallituksen tehtävävaihdoksiin liittyvää siirtymäaika ja uusiin henkilöihin tottumista. Toimintatavat voisivat sisältää yrittäjän ja Metsähallituksen yhteisen Google Drive -tilin tai vastaavan pilvipalvelun, johon ladattaisiin kaikki sopimukset ja yhteistyöpalaverissa koostetut ja allekirjoitetut muistiot sovituista asioista. Sovitut asiat voitaisiin myös tiivistää ja tallentaa erilliseen tiedostoonsa, jota päivitetäisiin aina palaverien jälkeen ajan tasalle. Drive:n ohella voitaisiin luoda Metsähallituksen ja yrittäjän yhteinen Google-kalenteri, johon

merkittäisiin yhteiset tapahtumat, Metsähallituksen kautta tulevat ryhmävaraukset ja muunlaiset deadlinet. Jos kokonaisuuden hallitseva yhteyshenkilö siirtyisi toisiin tehtäviin, pääsisi uusi yhteyshenkilö ajan tasalle lukemalla Drive:n muistiot ja tarkastamalla Google-kalenterin sisällön. Tällä hetkellä esimerkiksi tieto Seitsemisen luontokeskuksen ryhmistä tulee yrittäjälle paperisena Metsähallituksen asiakasneuvojalta, mikä voi olla pidemmällä aikavälillä tehoton keino – ja varsinkin siinä vaiheessa, kun asiakasneuvoja siirtyy kesäkaudeksi Koveron perinnetilalle.

Metsähallituksen henkilökunnan jäämisellä luontokeskukseen oli haastatteluaineiston perusteella kommunikaation helpottumisen lisäksi myös muita positiivisia vaikutuksia: Metsähallituksen työntekijän läsnäolo koettiin erinomaiseksi perehdytysresurssiksi luontokeskuksen ulkoistamisprosessin alkuvaiheessa. Esimerkiksi Seitsemisen luontokeskuksen yrittäjä sai perehdytyksen sekä luontokeskuksen käytännön asioihin että Seitsemisen kansallispuiston retkeilyasioihin tiloihin jäävältä asiakasneuvojalta. Näin ollen niissä luontokeskuksissa, joihin ei jäänyt Metsähallituksen henkilökuntaa, myös ajateltiin muita useammin, että Metsähallitus olisi voinut tarjota laajemman perehdytyksen ja paremmat ennakkotiedot luontokeskuksen toiminnasta. On myös mahdollista, että tämä liittyi henkilösuhteiden vaikeuteen, koska luontokeskuksessa työskennelleet metsähallituslaiset, joilla oli eniten kokemusta siellä toimimisesta ja näin ollen myös parasta käytännön tietoa, sijoitettiin muualle ja mahdollisesti muihin tehtäviin, kun yrittäjä siirtyi luontokeskuksen tiloihin. Uudelleen sijoitetut työntekijät voivat ajatella negatiivisesti muutoksesta ja siksi onkin vain luonnollista, että nämä työntekijät kokevat haastavaksi uusien luontokeskusyrittäjien perehdyttämisen niihin tehtäviin, joista ovat itse vastikään luopuneet.

Luontokeskuksen lähialueella toimivat Metsähallituksen eri tulosityksiköt, jotka olivat muuttuneet vuosien varrella ja saaneet eri nimiä, aiheuttivat epävarmuutta osassa yrittäjiä. Kun Metsähallitus alkaa suunnitella luontokeskuksen ulkoistamista, olisi jo siinä vaiheessa hyvä tehdä selkeät linjanvedot eri tulosityksiköiden vastualueiden välillä. Näin niistä on helpointa myös kertoa luontokeskukseen valitulle yrittäjälle. Jos Eräpalvelut tai Laatumaa on tottunut tekemään tiivistä yhteistyötä Luontopalvelujen kanssa tietyn kansallispuiston alueella tai lähiympäristössä, luontokeskusyrittäjälle on hyvä selvittää nämä yhteistyön muodot yksityiskohtineen. Jos luontokeskusyrittäjän oletetaan jatkavan yhteistyötä samaan tapaan kuin Luontopalvelujen aikaisemman edustajan, voidaan myös

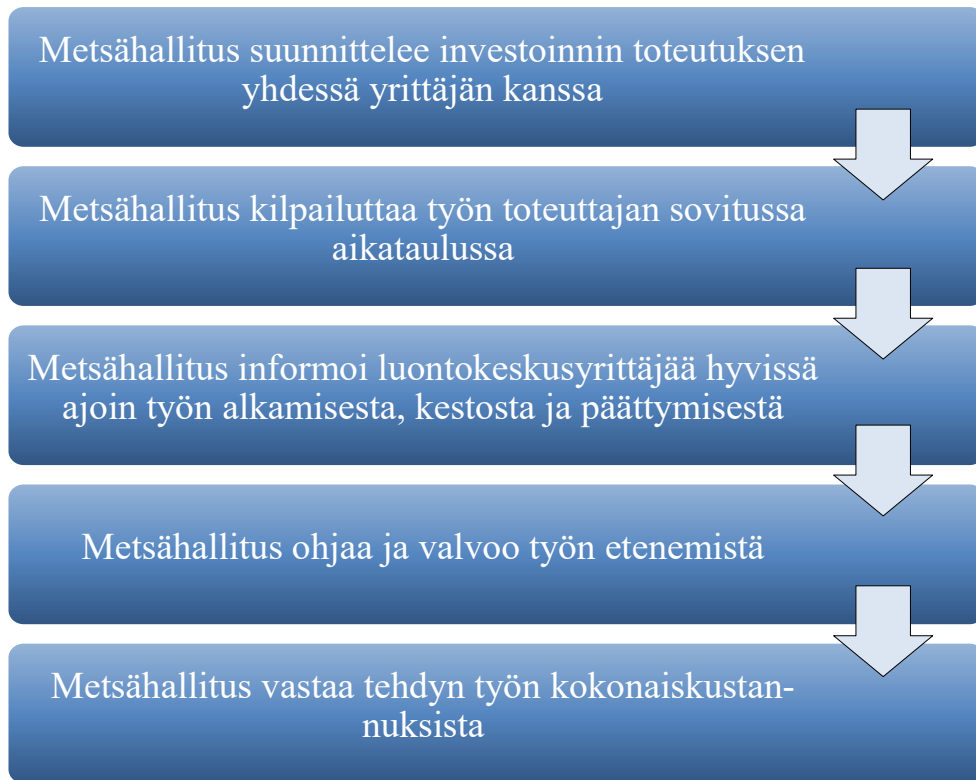
Eräpalveluista ja Laatumaalta nimetä tietyt yhteyshenkilöt, joihin yrittäjä voi tarvittaessa ottaa yhteyttä.

Metsähallituksen luontokeskusten palveluihin on perinteisesti kuulunut kalastus- ja metsästyslupien ja mahdollisten muiden lupien myyminen valtion maille. Jos ulkoistettava luontokeskus sijaitsee valtion kalastusvesien tai vapaluvan vaativan vesistön lähellä, on luontevaa, että luontokeskus jatkaa toimimista Metsähallituksen lupamyyntipisteenä. Haastatteluaineisto kuitenkin osoitti, että lupamyyntipisteenä toimiminen vaati luontokeskuksen yrittäjiltä tällä hetkellä liikaa aikaa ja vaivaa suhteessa siitä saatuun korvaukseen. Sen vuoksi lupamyynti on asia, jonka toteuttamiseen yrittäjävetoisissa luontokeskuksissa Metsähallitus voisi tulevaisuudessa etsiä vaihtoehtoisia toimintatapoja. Ensimmäinen askel paremman asiakaspalvelun toteutumiseen keskuksissa olisi yrittäjien käyttämä toimiva ja palvelua nopeuttava lupamyyntijärjestelmä – nykyinen agenttiliittymä-versio ei tällä hetkellä täytä näitä kriteerejä. Toinen yrittäjien hankalaksi kokema asia lupamyynnin suhteen oli sen provisiopohjaisuus. Tähän Metsähallitus voisi etsiä ratkaisua esimerkiksi kiinteän vuosittaisen korvauksen kautta. Yksi haastatelluista yrittäjistä ehdottikin, että esimerkiksi edellisvuoden myytyjen lupien määrään perustuva kertakorvaus lupamyyntipalvelun hoitamisesta olisi yrittäjän kannalta provisiójärjestelmää huomattavasti parempi.

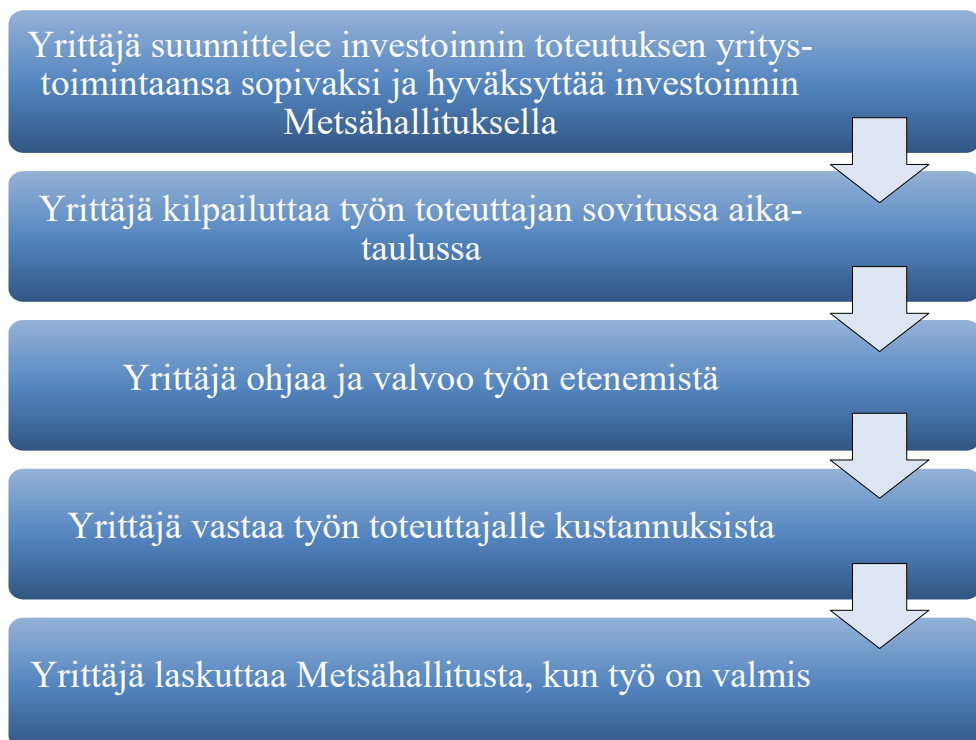
Kuten aikaisemmin kerrottiin, osaan luontokeskuksista jäi Metsähallituksen henkilökuntaa ulkoistamisen jälkeen, ja osaan ei. Vaikka luontokeskukseen ei olisi jäänyt Metsähallituksen asiakaspalveluhenkilökuntaa, haastattelut osoittivat selvästi, että luontokeskuksissa, jotka sijaitsivat joko kansallispuiston sisällä tai niiden lähiympäristössä, oli tarvetta Metsähallituksen kansallispuistojen huollosta vastaavalle kenttähenkilökunnalle. Koska luontokeskukset toimivat kansallispuistojen asiakaspalvelupisteinä, niihin tulee tyypillisesti myös kaikki puistojen rakenteiden huoltoa ja kunnossapitoa koskeva palaute. Luontokeskusten vuokrayrittäjät vastaanottavat palautteen, mutta heillä on sopimus ainoastaan luontokeskuskiinteistön vuokraamisesta, joten kansallispuiston huoltotyöt eivät normaalisti koske heitä, ja sen vuoksi heidän tehtävänä on ainoastaan välittää palaute eteenpäin Metsähallitukselle. Kun kansallispuistolla on esimerkiksi oma luontovalvoja tai muuta kansallispuiston lähellä toimivaa kenttähenkilökuntaa, pysyy luontokeskusyrittäjän ja Metsähallituksen välinen työnjako selkeänä ja tutkimuksen perusteella myös molempia tyydyttävänä.

Tutkimus osoitti, että jos luontokeskuksen yhteydessä sijaitsevalla kansallispuistolla ei ole varsinaista huoltohenkilökuntaa tai henkilökunta saapuu pitkien välimatkojen päästä, myös luontokeskuksen toiminta vaikeutuu. Tähän ratkaisuna voisi olla esimerkiksi työllistämisvaroin palkattu kansallispuiston luontovalvoja, joka vastaisi puistoalueen päivittäisistä huoltotöistä. Jos luontovalvojan työllistäminen ei ole mahdollista tai käytännöllistä, voitaisiin harkita korvauksen maksamista luontokeskusyrittäjälle joidenkin huoltotöiden tekemisestä, tai jopa koko puiston huollon ulkoistamista. Ensimmäinen askel ratkaisuun kaukana työskentelevän kentän henkilökunnan ja luontokeskusyrittäjän välisessä viestinnässä voisi olla esimerkiksi yhteinen Google-kalenteri, jota molemmat osapuolet pääsisivät päivittämään. Näin sellaiset luontokeskukset, jotka sijaitsevat kansallispuiston välittömässä lähiympäristössä, mutta joilla ei ole kenttähenkilökuntaa fyysisesti paikalla, saisivat tiedon esimerkiksi seuraavasta polttopuiden tuontikerrasta.

Neuvottelu- ja sopimuksetekovaiheessa Metsähallituksen oli siis tärkeää huomioida erilaiset luontokeskusten toimintaympäristöön liittyvät erityispiirteet. Toinen asia, joka korostui neuvotteluvaiheessa, oli yrittäjän kanssa sovitut luontokeskusta koskevat muutokset, investoinnit ja niiden toteutusaikataulu. Kuten luvussa 5.7.5 kerrottiin, toteutumattomat investoinnit olivat asia, joka ymmärrettävästi aiheutti kireyttä Metsähallituksen ja yrittäjien välillä. On normaalia, että Metsähallitus haluaa olla vastuussa omaan kiinteistöönsä toteutettavista investoinneista, mutta tämä on tehokkain tapa ainoastaan siinä tapauksessa, että yrittäjän kanssa sovitut aikataulut pitävät. Jos investointiprosessi siis etenee ilman viivästyksiä, kannattaa se ensisijaisesti toteuttaa Metsähallituksen johdolla, kuten esitetty kuviossa 3. Jos taas Metsähallitus tietää jo ennakkoon, että investoinnin toteutus venyy eikä pysy sovitussa aikataulussa, tulisi mahdollisuuksien mukaan harkita prosessin vaihtoehtoista toteuttamistapaa (kuvio 4). Yhden yrittäjän mukaan vaihtoehtoinen prosessi (kuvio 4) tuli myös kaikkien osapuolten kannalta edullisemmaksi, koska yrittäjä oli pyytänyt alueellisen yrityksen toteuttamaan investoinnin ja tämä yritys laskutti luontokeskusyrittäjää vähemmän kuin Metsähallituksen kilpailuttamat yrittäjät olisivat laskuttaneet isoa organisaatiota. Tämä on yrittäjän esittämä kuvaus tapahtumasta, mutta se perustuu oikean investoinnin toteuttamiseen, ja voi siksi olla todenmukainen. Investointiprosesseja suunnitellessa tulee huomioida, että Metsähallitusta sitoo erilainen kilpailulainsäädäntö kuin yksityistä yritystä ja se tuo mukanaan tiettyjä rajoituksia.



KUVIO 3. Investointiprosessin mahdollinen kulku, kun Metsähallitus vastaa siitä.



KUVIO 4. Investointiprosessin mahdollinen kulku, kun yrittäjä vastaa siitä.

Sopimuksen syntymisen ja toiminnan aloittamisen jälkeen käytännön yhteistyö Metsähallituksen ja yrittäjien välillä alkoi. Liikehuoneiston sopimus ja palvelusopimus olivat



lähtökohtaisesti standardimuotoisia (liitteet 1, 2), mutta niihin tehtiin luontokeskuksen erityispiirteiden mukaisia muutoksia. Toiminnan alkuvaiheen yhteistyöhön tulisi kuulua yrittäjien perehdyttäminen, opastus ja mahdollisten investointien toteuttamisen aloitus. Metsähallituksen olisi myös huolehdittava, että yrittäjällä on käytössään kaikki arjen toimintaan liittyvät tiedot ja työkalut, kuten tiedot edelliskautena tehdyistä ryhmävarauksista, tiedot mahdollisista lupamyyntikäytännöistä, tunnukset agenttiliittymään ja välitettävien vuokratupien avaimet. Kun luontokeskuksen toiminta alkoi arkipäiväistyä, korostui yhteistyön merkitys entisestään.

Tärkeitä yhteistyön muotoja Metsähallituksen ja yrittäjän välillä olivat luontokeskuksen markkinointi, asiakasviestintä ja erilaisten tapahtumien järjestäminen. On luonnollista, että markkinointi ja asiakasviestintä on hoidettu eri tavoin eri luontokeskuksissa. Niiden toteutukseen vaikuttavat myös esimerkiksi erilaiset alueelliset hankkeet, joissa Metsähallitus, luontokeskus ja yrittäjä ovat mukana. Luontokeskuksen ja Metsähallituksen yhteistä sähköistä viestintää voisi kuitenkin yhdenmukaistaa ja tehostaa Luontoon.fi-sivuston ja Facebookin osalta. Luontoon.fi-sivustolla tulisi selkeästi linkittää luontokeskusyrittäjän omille verkkosivuille, jotka yleensä pystyvät tarjoamaan monipuolisempaa tietoa keskuksista ja ovat ulkoasultaan houkuttelevampia ja selkeämpiä. Tällä hetkellä esimerkiksi Seitsemisen luontokeskuksen yrittäjän omille sivuille linkitetään ainoastaan ”Seitsemisen luontokeskuksen ravintola” -osuuden alla, vaikka yrittäjä vastaa koko luontokeskuskokonaisuudesta. Luontoon.fi-sivuston linkitysten korjaamisen lisäksi Metsähallituksen kannattaisi hyödyntää Luontopalvelujen olemassa olevaa hyvää näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa ja antaa luontokeskuksen yrittäjälle oikeudet päivittää tietyn kansallispuiston Facebook-sivuja, jos luontokeskus sijaitsee puiston sisällä tai läheisyydessä. Näin kansallispuiston löytäneiden seuraajien ei tarvitse uudestaan löytää luontokeskuksen omaa Facebook-sivua ja puiston sosiaalisen median profiili säilyy yhtenäisenä.

Muutokset sähköiseen viestintään ovat pieniä säätöjä, mutta luontokeskusten markkinointiin liittyy myös yksi suurempi kokonaisuus, joka tulisi ottaa huomioon markkinoinnin suunnittelun lisäksi myös luontokeskusyrittäjien sopimuksia laadittaessa. Metsähallituksella on jokaisen kansallispuiston alueella yhteistyöyrittäjiä, jotka ovat solmineet yhteistyösopimuksen Metsähallituksen kanssa. Sopimuksen myötä he saavat esimerkiksi erilaisia raportteja puiston käyntimääristä ja luvan käyttää Metsähallituksen logoa ja kansallispuiston tunnusta toimintansa markkinoinnissa (Metsähallitus 2018m). Vastavuoroisesti

he maksavat Metsähallitukselle käyttökorvausta tulipaikkojen tai muunlaisten puiston taukopaikkojen hyödyntämisestä yritystoiminnassaan (Metsähallitus 2018m). Tutkimus osoitti, että Metsähallitus suhtautui ajoittain epäjohtonmukaisesti vuokrayrittäjien asemaan suhteessa yhteistyöyrittäjiin. Luontopalvelut on budjettirahoitteinen tulosityksikkö eikä sen takia voi ymmärrettävästi suosia yhtä yhteistyöyrittäjää toisen ohitse. Luontokeskusten vuokrayrittäjät ovat kuitenkin erilaisessa asemassa kuin muut yhteistyöyrittäjät, koska he edustavat luontokeskuksen asiakkaille Metsähallitusta toimiessaan osana sen asiakaspalveluketjua. Se, miten Metsähallitus määrittelee suhteensa vuokrayrittäjiin ja edelleen vuokrayrittäjiin ja yhteistyöyrittäjiin, vaikuttaa luontokeskuksen markkinoinnin suunnitteluun. Olisi luontevaa, että koska vuokrayrittäjät markkinoivat itseään Metsähallituksena, myös Metsähallitus markkinoisi yrittäjävoimin toimivaa luontokeskusta oman organisaationsa osana. Haastatteluiden perusteella näin ei kuitenkaan aina ole. Markkinoinnin lisäksi tämä linjanveto vaikuttaa myös sopimuksissa sovittuihin asioihin. Vuokrayrittäjät maksavat Metsähallitukselle välistetystä toiminnasta provisiota, kuten käy ilmi liitteenä olevasta vuokrasopimuksesta (liite 1). Jos yrittäjillä on Metsähallituksen kanssa myös voimassa oleva yhteistyöyrittäjäsopimus, yrittäjät maksavat edelleen sen mukaista käyttökorvausmaksua toiminnastaan Metsähallitukselle. Tämä niin sanottu tuplalaskutus on jotain, mitä Metsähallitus voisi tulevaisuudessa yrittää ratkaista kumpaakin osapuolta tyydyttävällä tavalla.

Luontokeskusten yrittäjävetoinen toiminta on mahdollistanut yhä monipuolisemmat palvelut ja niiden kehittämisen sellaisissa luontokeskuksissa, joiden toiminta on jo kunnolla käynnistynyt. Luontokeskuksissa tehtyjen havaintojen perusteella Metsähallituksen ja yrittäjien yhteinen tavoite paremman asiakaskokemuksen tuottamisesta on jo osittain toteutunut. Suurimmassa osassa ulkoistettuja luontokeskuksia niiden perinteinen ilme on merkittävästi muuttunut – luonnontieteelliset näyttelyt ovat saaneet väistyä esimerkiksi kahvilapalveluiden tieltä. Luonnontieteellinen painotus onkin suurimmassa osassa luontokeskuksia vaihtunut retkeilyyn, luonnossa liikkumiseen ja eräilyyn. Uudistuneet luontokeskukset korostavat olevansa matalan kynnyksen paikkoja, joissa myös esimerkiksi lapsiperheet, eläkeläiset ja aloittelevat luonnossa liikkujat voivat tutustua erilaisiin retkeilyyn ja luontoliikunnan muotoihin. Painopisteen siirtyminen luonnontieteestä retkeilyyn ja luonnossa tekemiseen vetoaa varmasti yhä laajempiin asiakasryhmiin ja on positiivinen asia, vaikka se voi perinteisiä täytetyistä eläimistä koostuvia näyttelyitä kaipaaville asiakkaille vaatia totuttelua.

Tutkimuksen tuloksiin ja niiden muotoutumiseen vaikutti kahden luontokeskuksen yrittäjävetoisen toiminnan nuori ikä. Seitsemisissä ja Hämeessä luontokeskukset olivat avanneet ovensa vain muutamia viikkoja tai päiviä ennen yrittäjien tutkimushaastatteluita. Tämän ansiosta suurimmalla osalla tutkimukseen haastatelluista asiantuntijoista olikin ulkoistamisprosessin vaiheet tuoreessa muistissa. Tämän ulkoistamisprosessiin keskittyvän tutkimuksen jatkoksi voitaisiin tulevaisuudessa tarkastella syvemmin Metsähallituksen ja yrittäjien yhteistyötä. Jatkotutkimus voisi keskittyä tätä tutkimusta tarkemmin siihen, miten yrittäjävoimin toimivien luontokeskusten ja Metsähallituksen välistä jatkuvaa yhteistyötä voitaisiin edelleen parantaa. Tähän tarkoitukseen olisi mielekästä toteuttaa tämän tutkimuksen menetelmiä hyödyntävä uusi tutkimus, jossa haastateltaisiin luontokeskusten yrittäjiä ja Metsähallituksen työntekijöitä siinä vaiheessa, kun myös nuoret yrittäjävetoiset luontokeskukset olisivat toimineet jo vähintään vuoden tai kaksi.

## LÄHTEET

- Alastalo, M. & Åkerman, M. 2010. Asiantuntijahaastattelun analyysi: Faktojen jäljillä. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tallinna: Vastapaino, 372–394
- Asikkalan kunta. 2018. Matkailu ja kulttuuri. Kunnan matkailuinfo. Luettu 29.1.2018. <http://www.asikkala.fi/matkailu-ja-kulttuuri/pajannetalo/>
- Erkkonen, J. & Sievänen, T. 2001. Kävijätutkimusopas. Metsähallituksen luonnonsuojelujulkaisuja: B 62. Vantaa: Metsähallitus.
- Huhta, A. 2008. Hämeen luontokeskuksen asiakastutkimus 2006-2007. Metsähallituksen luonnonsuojelujulkaisuja: B 100. Vantaa: Metsähallitus. Luettu 10.1.2018. <https://julkaisut.metsa.fi/assets/pdf/lp/Bsarja/b100.pdf>
- Kannisto, I. 2015. Luontokeskus Sinisimpukan jatkosta päätetään syksyllä. Salon Seudun Sanomat. Luettu 10.3.2018. <http://www.sss.fi/2015/08/luontokeskus-sinisimpukan-jatkosta-paätetaan-syksyllä/>
- Kyrönviita, M. 2014. Seitsemisen kansallispuiston kävijätutkimus 2012. Metsähallituksen luonnonsuojelujulkaisuja: B 100. Vantaa: Metsähallitus. Luettu 12.1.2018. <https://julkaisut.metsa.fi/assets/pdf/lp/Bsarja/b196.pdf>
- Laakkonen, V. 2018. Kurjenrahkan ja Teijon kansallispuistot vetävät kävijöitä. Turun Sanomat 27.1.2018.
- Metsähallitus. 2000a. Hossan luontokeskus laajenee. Tiedotteet. Luettu 28.1.2018. <http://www.metsa.fi/-/hossan-luontokeskus-laajenee>
- Metsähallitus. 2000b. Hämeen luontokeskus avattiin Tammelassa. Tiedotteet. Luettu 28.1.2018. <http://www.metsa.fi/-/hameen-luontokeskus-avattiin-tammelassa>
- Metsähallitus. 2002. Pallastunturin luontokeskus 25 vuotta. Tiedotteet. Luettu 24.1.2018. <http://www.metsa.fi/-/pallastunturin-luontokeskus-25-vuotta>
- Metsähallitus. 2004. Teijon retkeilyalueen luontotalo avattiin. Tiedotteet. Luettu 28.1.2018. <http://www.metsa.fi/-/teijon-retkeilyalueen-luontotalo-avattiin>
- Metsähallitus. 2015a. Hossa 5502. Eräluvat.fi. Luettu 26.1.2018. <http://www.eraluvat.fi/kalastus/kalastusmaksut-ja-luvat/vapalupa/alueet/hossa.html>
- Metsähallitus. 2015b. Linnansaaren luontokeskus Oskari sulkee ovensa. Tiedotteet. Luettu 28.1.2018. <http://www.metsa.fi/-/linnansaaren-luontokeskus-oskari-sulkee-ovensu>
- Metsähallitus. 2017a. Kansallispuistot ovat luontoaarteitamme. Kansallispuistot. Luettu 24.1.2018. <http://www.metsa.fi/suojelualueet/kansallispuistot>

Metsähallitus. 2017b. Metsähallitus, Luontopalvelut – Elinvoimaa ihmisille ja luonnolle. Esite. Vantaa: Metsähallitus. Luettu 9.1.2018. <https://julkaisut.metsa.fi/asets/pdf/lp/Esitteet/Luontopalvelut-2017.pdf>

Metsähallitus. 2017c. Seitsemisen luontokeskuksen toiminta yrittäjälle 2018 ja majoitustoiminta alkaa. Tiedotteet. Luettu 28.1.2018. <http://www.metsa.fi/-/seitsemisen-luontokeskuksen-toimintayrittajalle-2018-ja-majoitustoiminta-alkaa>

Metsähallitus. 2017d. Suomen kansallispuistot pinta-alan, perustamisvuoden ja käyntimäärän mukaan. Kansallispuistotaulukot. Luettu 24.1.2018. <http://www.metsa.fi/kansallispuistotaulukot>

Metsähallitus. 2017e. Suomen vanhin luontokeskus Pallastunturilla juhlii 40-vuotista taivaltaan. Luontoon.fi. Luettu 24.1.2018. [http://www.luontoon.fi/liesjarvi/-/asset\\_publisher/AgDqv9SeDmEi/content/suomen-vanhin-luontokeskus-pallastunturilla-juhlii-40-vuotista-taivaltaan/maximized;jsessionid=30AF4658A717D99E9C1F02C442403609](http://www.luontoon.fi/liesjarvi/-/asset_publisher/AgDqv9SeDmEi/content/suomen-vanhin-luontokeskus-pallastunturilla-juhlii-40-vuotista-taivaltaan/maximized;jsessionid=30AF4658A717D99E9C1F02C442403609)

Metsähallitus. 2017f. Vuokrattavana Seitsemisen luontokeskus - ainutlaatuinen toimitila Seitsemisen kansallispuiston ikimetsien keskellä. Tiedotteet. Luettu 28.1.2018. <http://www.metsa.fi/-/vuokrattavana-seitsemisen-luontokeskus>

Metsähallitus. 2018a. 6515 Matildanjärvi. Eräluvat.fi. Luettu 12.2.2018. <https://verkko-kauppa.eraluvat.fi/fi/kalastusluvat/vapalupa/lansi-suomi/matildanjarvi/>

Metsähallitus. 2018b. Evokeskus. Luontoon.fi. Luettu 29.1.2018. <http://www.luontoon.fi/evo/palvelut/evokeskus>

Metsähallitus. 2018c. Hossan kansallispuisto. Luontoon.fi. Luettu 25.1.2018. <http://www.luontoon.fi/hossa>

Metsähallitus. 2018d. Hossan luontokeskus. Luontoon.fi. Luettu 25.1.2018. <http://www.luontoon.fi/hossanluontokeskus>

Metsähallitus. 2018e. Hämeen luontokeskus. Luontoon.fi. Luettu 27.1.2018. <http://www.luontoon.fi/hameenluontokeskus>

Metsähallitus. 2018f. Kansallispuistojen talous- ja terveysvaikutukset jatkoivat kasvuaan 2017 – Rahoitus ei ole linjassa käyntimäärien kasvun kanssa. Tiedotteet. Luettu 26.1.2018. <http://www.metsa.fi/-/kansallispuistojen-talous-ja-terveysvaikutukset-jatkoivat-kasvuaan-2017-rahoitus-ei-ole-linjassa-kayntimaarien-kasvun-kanssa>

Metsähallitus. 2018g. Käyntimäärät asiakaspalvelupisteittäin. Luontokeskusten ja muiden asiakaspalvelupisteiden käyntimäärät 2017. Luettu 27.1.2018. <http://www.metsa.fi/asiakaspalvelupisteittain>

Metsähallitus. 2018h. Käyntimäärät kansallispuistoittain 2017. Luettu 27.1.2018. <http://www.metsa.fi/kansallispuistoittain>

Metsähallitus. 2018i. Käyntimäärät retkeilyalueittain 2017. Luettu 27.1.2018. <http://www.metsa.fi/retkeilyalueittain>

Metsähallitus. 2018j. Laatumaa. Luettu 2.4.2018. <https://www.laatumaa.fi/rakennukset/oma-mokki-tuottamaan/#content>

Metsähallitus. 2018k. Luontokeskukset – Luontotiedon aarreaitta. Luontoon.fi. Luettu 9.1.2018. <http://www.luontoon.fi/luontokeskukset>

Metsähallitus. 2018l. Luontokeskusten ja muiden asiakaspalvelupisteiden käyntimäärät 2001–2017. Luettu 10.3.2017. <http://www.metsa.fi/asiakaspalvelupisteetyhteensa>

Metsähallitus. 2018m. Luontomatkaileyritysten toiminta suojelualueilla. Luettu 2.4.2018. <http://www.metsa.fi/luontomatkaileyrityksetsuojelualueilla>

Metsähallitus. 2018n. Metsähallituksen kansallispuistojen käyntimäärät 2001–2017. Luettu 10.3. <http://www.metsa.fi/kansallispuistotyhteensa>

Metsähallitus. 2018o. Metsähallituksen organisaatio. Luettu 24.1.2018. <http://www.metsa.fi/organisaatiojatoimintatapa>

Metsähallitus. 2018p. Palvelut Hossan luontokeskuksessa. Luontoon.fi. Luettu 26.1.2018. <http://www.luontoon.fi/hossanluontokeskus/palvelut>

Metsähallitus. 2018q. Palvelut Hämeen luontokeskuksessa. Luontoon.fi. Luettu 27.1.2018. <http://www.luontoon.fi/hameenluontokeskus/palvelut>

Metsähallitus. 2018r. Palvelut Seitsemisen luontokeskuksessa. Luontoon.fi. Luettu 30.1.2018. <http://www.luontoon.fi/seitsemisenluontokeskus/palvelut>

Metsähallitus. 2018s. Palvelut Teijon luontokeskuksessa. Luontoon.fi. Luettu 30.1.2018. <http://www.luontoon.fi/teijonluontokeskus/palvelut>

Metsähallitus. 2018t. Seitsemisen luontokeskus. Luontoon.fi. Luettu 30.1.2018. <http://www.luontoon.fi/seitsemisenluontokeskus>

Metsähallitus. 2018u. Teijon luontokeskus. Luontoon.fi. Luettu 30.1.2018. <http://www.luontoon.fi/teijonluontokeskus>

Metsähallitus. 2018v. Tekemistä ja näkemistä Hämeen luontokeskuksessa. Luontoon.fi. Luettu 27.1.2018. <http://www.luontoon.fi/hameenluontokeskus/tekemistajanakemista>

Metsähallitus, Luontopalvelut. 2017. Kansallispuistojen, valtion retkeilyalueiden ja muiden virkistyskäytöllisesti merkittävimpien Metsähallituksen hallinnoimien suojelualueiden ja retkeilykohteiden käyntimäärät vuonna 2016. Metsähallituksen ASTA-asiakastietojärjestelmä. Luettu 9.1.2018. <http://www.metsa.fi/documents/10739/3335805/kayntimaarat2016.pdf>

Metsähallitus, Luontopalvelut. 2018. Kansallispuistojen, valtion retkeilyalueiden ja muiden virkistyskäytöllisesti merkittävimpien Metsähallituksen hallinnoimien suojelualueiden ja retkeilykohteiden käyntimäärät vuonna 2017. Metsähallituksen ASTA-asiakastietojärjestelmä. Luettu 26.1.2018. <http://www.metsa.fi/documents/10739/3335805/kayntimaarat2017.pdf/d4414a36-b10d-428c-aa90-c5b50f25e4e5>

- Mäenpää, O. 2011. Torronsuon kansallispuiston kävijätutkimus 2010. Metsähallituksen luonnonsuojelujulkaisuja: B 154. Vantaa: Metsähallitus. Luettu 12.1.2018. <https://julkaisut.metsa.fi/assets/pdf/lp/Bsarja/b154.pdf>
- Nurminen, A. 2017. Uusi infokioski korvaa Sinisimpukan palveluja Kasnäsissä. Turun Sanomat 17.7.2017. Luettu 7.4.2018. <http://saaristo.ts.fi/jutut/uusi-infokioski-korvaa-sinisimpukan-palveluja-kasnasissa/>
- Potila, H. erikoissuunnittelija. 2018a. Kommentoitu opinnäytetyö. Sähköpostiviesti. [hannamaria.potila@metsa.fi](mailto:hannamaria.potila@metsa.fi). Luettu 8.4.2018.
- Potila, H. erikoissuunnittelija. 2018b. Mallisopimukset. Sähköpostiviesti. [hannamaria.potila@metsa.fi](mailto:hannamaria.potila@metsa.fi). Luettu 7.3.2018.
- Rautava, E. 2017. Teijon kansallispuiston kävijätutkimus 2015. Metsähallituksen luonnonsuojelujulkaisuja: B 231. Vantaa: Metsähallitus. Luettu 10.1.2018. <https://julkaisut.metsa.fi/assets/pdf/lp/Bsarja/b231.pdf>
- Seppänen, S. 2012. Hossan retkeilyalueen kävijätutkimus 2011-2012. Metsähallituksen luonnonsuojelujulkaisuja: B 173. Vantaa: Metsähallitus. Luettu 10.1.2018. <https://julkaisut.metsa.fi/assets/pdf/lp/Bsarja/b173.pdf>
- Suomen luontokeskus Haltia. 2018. Suomen kansallispuistot. Luettu 24.1.2018. <https://www.haltia.com/fi/retkelle-suomen-luontoon/suomen-kansallispuistot/>
- Tikkanen, R. 2011. Liesjärven kansallispuiston kävijätutkimus 2010. Metsähallituksen luonnonsuojelujulkaisuja: B 155. Vantaa: Metsähallitus. Luettu 9.1.2018. <https://julkaisut.metsa.fi/assets/pdf/lp/Bsarja/b155.pdf>
- Vesterinen, M. 2013. Seitsemisen luontokeskuksen asiakastutkimus 2011-2012. Metsähallituksen luonnonsuojelujulkaisuja: B 180. Vantaa: Metsähallitus. Luettu 10.1.2018. <https://julkaisut.metsa.fi/assets/pdf/lp/Bsarja/b180.pdf>
- Webber, R. 2013. An introduction to franchising. Yhdistynyt kuningaskunta: Palgrave Macmillan

## LIITTEET

Liite 1. Esimerkki kiinteistön vuokrasopimuksesta Metsähallituksen ja yrittäjän välillä (Potila 2018b)

1 (17)

**Nro**

### **Liikehuoneiston vuokrasopimus**

#### **1. VUOKRANANTAJA**

Metsähallitus

#### **2. VUOKRALAINEN / VUOKRALAISET**

#### **3. VUOKRAKOHDE**

Tällä vuokrasopimuksella vuokrataan **kohde**

Vuokrattavien tilojen pinta-ala on ? m<sup>2</sup>, joka jakautuu tilatyypeittäin käyttö-tarkoituksiltaan seuraavasti:

Rakennusten lisäksi luovutetaan käytettäväksi käyttöoikeudella myös seuraavat maa-alueet sekä niillä sijaitsevat rakenteet (käyttöoikeusalueet):

- paikoitusalue (pinta-ala noin ? ha). Koko paikoitusalue on yrittäjän asiakkaiden käytettävissä, mutta retkeilijöillä on oikeus jättää autonsa alueelle ilman erillistä korvausta lukuun ottamatta sähkötolppapaikkoja.

Käyttöoikeuden alaiset maa-alueet (käyttöoikeusalueet) on tarkemmin merkitty liitteenä 1 olevassa kartassa. Käyttöoikeusalueilla on jokamieskäyttö/retkeily sallittu, sillä luontokeskus toimii reittien lähtöpisteenä.



#### **4. VUOKRAKOHTTEEN KÄYTTÖTARKOITUS**

Toiminta käsittää kahvila-ravintola-, majoitus- sekä opastus- ja ohjelmapalvelut tavanomaisessa muodossaan ja laajuudessaan. Vuokralaisella on oikeus hakea anniskelulupaa luontokeskukselle sekä sen piha-alueelle (ks. liite 1).

Vuokralainen sitoutuu noudattamaan käyttötarkoitusta ja harjoittamaan ainoastaan tässä sopimuksessa määriteltyä toimintaa, eikä niistä saa poiketa ilman vuokranantajan kirjallista suostumusta.

Jos vuokralaisen menettelytavat tai liiketoimintaperiaatteet ovat hyvän tavan vastaisia, tai jos vuokralainen ei vuokranantajan pyynnöstä toimita tietoja harjoitetun toiminnan muodon ja laadun tarkastamiseksi eikä vuokralainen ole kirjallisen varoituksen saatuaan välittömästi toiminut sopimusvelvoitteidensa mukaisesti, on vuokranantajalla katsottava olevan liikehuoneiston vuokrauksesta annetun lain 48 § 1 momentin 7-kohdassa mainittu oikeus purkaa sopimus, mikäli sopimusrikkomus on olennainen.

#### **Vuokralaisen vastuu toiminnastaan ja tilojen käytöstä**

Vuokralainen vakuuttaa tämän sopimuksen allekirjoituksin, että se on hankkinut kaikki toiminnassaan tarvittavat luvat ja vakuutukset sekä tehnyt tarvittavat ilmoitukset. Vuokralainen toimii tiloissa itsenäisenä yrittäjänä ja vastaa täysin työntekijöittensä työsuhteeseen liittyvistä velvoitteista.

Jos vuokralaisen vuokrakohteessa harjoittaman toiminnan vuoksi tulee vuokranantajalle viranomaisten taholta sanktioita tai velvoitteita, on vuokralainen velvollinen korvaamaan näistä aiheutuvat kulut täysimääräisesti.

#### **Yhteistyö**

Vuokrakohde toimii Metsähallituksen asiakaspalvelupisteenä.

3 (17)

Tämän sopimuksen allekirjoituksen yhteydessä on samojen sopijaosa-puolten kesken allekirjoitettu palvelusopimus luontokeskuksen asiakaspalvelun järjestämisestä (liite 2). Palvelusopimuksen mukaiset velvoitteet ovat osa vuok

rakohteen käyttötarkoitusta. Mikäli vuokranantajalle vuokralaisen sopimusrikkomuksen johdosta syntyy oikeus purkaa liikehuoneiston vuokrauksesta tehty sopimus, on vuokranantajalla oikeus päättää myös palvelusopimus yhtäaikaisesti.

Vuokranantajan käyttöön jää luontokeskuksen toimistohuone (x m<sup>2</sup>) ja oikeus käyttää sosiaali-tiloja sekä oikeus käyttää auditorio-tiloja maksutta maksimissaan 2 pv/kk. Käytöstä on hyvissä ajoin, (kuitenkin kolme viikkoa aikaisemmin) ilmoitettava vuokralaiselle. Metsähallituksen käyttö on huomioitu vuokran määrässä.

Vuokralaisella on myös voimassa oleva luontomatkailun yhteistyösopimus Metsähallituksen luontopalvelujen kanssa.

## **5. VUOKRA-AIKA**

Vuokra-aika alkaa – .

Hallintaoikeus vuokrakohteeseen siirtyy vuokralaiselle – .

Vuokranantajan on pidettävä vuokrakohteeseen vuokralaisen saatavana sinä päivänä, jona vuokralaisella on oikeus saada se hallintaansa.

### **Sopimuksen kesto**

Vuokrasopimus on määräaikainen. Sopimus on voimassa 31.12.2018 asti ja päättyy ilman irtisanomista.

4 (17)

Vuokralaisella on kahden vuoden optio-oikeus, yksi vuosi kerrallaan. Option käytöstä on ilmoitettava Vuokranantajalle kolme kuukautta ennen uuden vuokrakauden alkamista.

Optio-oikeuden päättyessä vuokralaisella on etuoikeus enintään kymmenen vuoden jatko aikaan samojen vuokrakohteiden suhteen, mikäli molemmat osapuolet ovat halukkaita jatkamaan yhteistyötä joko samassa tai muutetussa

muodossa ja mikäli osapuolet pääsevät yksimielisyyteen vuokrauksen ehdoista. Asiasta sovitaan viimeistään 6 kuukautta ennen sopimuksen päättymistä.

Jos jompikumpi osapuolista päättää sopimuksen vuokralaisen vahinkoa aiheuttavan toiminnan, sopimusrikkomuksen tai muun vastaavan syyn vuoksi, vuokralainen korvaa vuokranantajalle kaikki vuokrasuhteen päättymisen johdosta syntyneet kulut ja kustannukset täysimääräisesti.

## 6. VUOKRA

Vuokraan kuuluu kiinteä osuus ja liikevaihtoon sidottu osuus alla olevan taulukon mukaisesti:

Liikevaihtoon sidottu vuokran osuus sekä kiinteä vuokraosuus:

Kohde	Liikevaihto alaraja	Liikevaihto ylärajana	Vuokra %	Huom.
<b>Kahvila/ravintola ja muu myynti</b>				<b>Ravintola, catering, tuotemyynti, elintarvikemyynti</b>
				Vuokra-% ala- ja ylärajan välillä
				Vuokra-% ala- ja ylärajan välillä
				% alarajan ylittävältä liikevaihdolta
<b>Majoitus ja palvelut</b>				<b>Majoitustoiminta, ohjelmapalvelut, vuokratoiminta</b>
				Vuokra-% ala- ja ylärajan välillä
				Vuokra-% ala- ja ylärajan välillä
				% alarajan ylittävältä liikevaihdolta

5 (17)

Kiinteä vuokra:				
v. 2018				
v. 2019				
v. 2020-				

Vuokranmaksun viivästyessä suoritetaan maksamattomalle vuokralle viivästyskorkoa eräpäivästä maksupäivään korkolain (633/1982) 4 §:n mukaisesti.

Vuokralainen on vuokranmaksuvelvollinen hallintaoikeuden kestoajalta. Vuokralainen on vuokranmaksuvelvollinen myös hallintaoikeuden päättymisen jälkeiseltä ajalta, jos vuokralainen pitää vuokratilaa oikeudetta hallinnassaan.

Liikevaihdolla tarkoitetaan kirjanpitolain (1336/97) 4 luvun 1 §:ssä määriteltyä liikevaihtoa eli liikevaihtoon luetaan kirjanpitovelvollisen varsinaisen toiminnan myyntituotot, joista on vähennetty myönnetty alennukset sekä arvonlisävero ja muut välittömästi myynnin määrään perustuvat verot.

Alihankintana suoritettavien, välitettävien ohjelmajärjestelmä- ja vuokratilain sekä muiden palvelujen osalta provisio lasketaan välitysosuudesta.

Tilitykset tehdään arvonlisäverottomista summista, jolloin vuokranantaja osaltaan vastaa oman osuutensa arvonlisäveroista. Summat taulukossa eivät sisällä arvonlisäveroa.

Vuokralainen toimittaa kustannuspaikan liikevaihtoraportin ja kirjanpitoliedot vuokranantajalle **1.8. ja 1.2.** Edellisen vuoden tilinpäätöstiedot toimitetaan vuokranantajalle **31.12.** Raporteissa on eri toiminnot eriteltyinä samalla

6 (17)

tavoin kuin taulukossa ja lasketut provisio-osuudet. Lopullinen vuokranmaksu kalenterivuodelta tasataan seuraavan vuoden huhtikuun loppuun mennessä perustuen tilinpäätökseen.

### **Vuokran tarkistaminen**

Perusvuokra voidaan sitoa elinkustannusindeksiin.

Korotetun vuokran määrä ilmoitetaan vuokralaiselle laskutuksen yhteydessä. Vuokran määrä ei kuitenkaan vuokran indeksitarkistamisen johdosta laske.

Liikevaihtoon perustuvaa vuokranosuutta voidaan muuttaa vain molempien osapuolten yhteisellä suostumuksella.

### **Muut vuokran osat**

Vuokralainen maksaa perusvuokran lisäksi seuraavat käyttökorvaukset:

- Vuokralainen tekee kustannuksellaan sähkön osto- ja siirtosopimukset omiin nimiinsä
  - Vuokranantaja korvaa sähkötulot lämpimän varaston osalta sekä lämmitystolpista käytön perusteella
- Vuokralainen vastaa kustannuksellaan jätteiden keruusta ja lajittelusta. Vuokralainen tekee oman jätehuoltosopimuksen ja vastaa jätehuollon kustannuksista.
- Vuokralainen vastaa omista puhelin- ja tietoliikennekuluistaan
- Vuokralaisen vastuulla on puolet kiinteistöjen käyttö- ja jätevesikustannuksista
- Vuokralaisen vastuulla on puolet piha-alueen ja paikoitusalueen auras- ja hiekoituskuluista
- Vuokralaisen vastuulla on puolet luontokeskuksen ja majoitustilojen hälytysjärjestelmä- ja palovalvontakuluista

### **Arvonlisävero**

7 (17)

Kaikki tässä sopimuksessa mainitut hinnat ovat arvonlisäverottomia hintoja. Kaikkiin tässä sopimuksessa mainittuihin hintoihin lisätään arvonlisävero kulloinkin voimassaolevan verokannan mukaisena.

Vuokralainen sitoutuu käyttämään vuokrakohdetta arvonlisäverolain 30 §:ssä ja 10 luvussa määritellyllä tavalla jatkuvasti vähennykseen oikeuttavaan toimintaan.

Mikäli vuokrakohdetta käytetään vähennykseen oikeuttamattomalla tavalla, vuokralainen on velvollinen korvaamaan vuokranantajalle siitä aiheutuvan vahingon, jonka suuruus määräytyy valtiolle palautettavaksi tulevan veron ja muiden maksujen mukaan. Tämän lisäksi vuokralainen on velvollinen korvaamaan kaikki muut sopimusrikkomuksesta aiheutuvat kulut.

### **Muut verot ja maksut**

Jos vuokraustoiminnalle määrätään tämän sopimuksen tekemisen jälkeen valtiiovallan tai kuntien taholta uusia veroja tai muita maksuja, lisätään ne sopimuksen mukaiseen vuokraan.

## **7. VUOKRAVAKUUS**

Vuokravakuutta ei aseteta.

### **Vuokraennakko**

Vuokraennakkoa ei peritä.

## **8. TILOJEN KUNTO JA HOITO**

### **Tilojen kunto vuokrasuhteen alkaessa**

8 (17)

Vuokrakohteessa on ennen vuokrasopimuksen tekemistä suoritettu katselmus (liitteenä kuntotarkastuslomake, liite 3). Vuokralainen on todennut, että vuokrakohde soveltuu hänen aikomaansa käyttötarkoitukseen ja täyttää hänen harjoittamaansa toimintaa sääntelevät viranomaisnormit. Vuokralainen hyväksyy vuokrakohteen varusteineen ja laitteineen siinä kunnossa, millaisena se

tehdyssä katselmuksessa on todettu. Mikäli pakottavat viranomaisnormit muuttuvat sopimusaikana vastaa vuokranantaja omalla kustannuksellaan tilojen muuttamisesta pakottavien normien mukaiseksi.

Vuokranantaja pitää vuokrakohteena vuokralaisen saatavana sopimuksen mukaisessa kunnossa sinä päivänä, jona vuokralaisella on oikeus ottaa se haltuun.

### **Tilojen hoito ja kunnossapito vuokrasuhteen aikana**

Vuokralainen on velvollinen noudattamaan vuokranantajan antamia ohjeita vuokrakohteen käytöstä sekä huolehtimaan siitä, että vuokrakohteen käyttäjät noudattavat vuokranantajan antamia ohjeita. Vuokranantajalla on oikeus tarkastaa vuokrakohteen kunto sopimuskauden aikana.

Vuokralainen on velvollinen korvaamaan vuokranantajalle vahingon, jonka hän tai vuokrakohteessa hänen luvallaan oleskeleva henkilö tahallisesti tai laiminlyönnillään tai muulla huolimattomuudellaan aiheuttaa.

Vuokralaisen on pidettävä vastuullaan oleva vuokrakohde sellaisessa kunnossa, ettei siitä aiheudu haittaa kiinteistöä käyttäville, vuokranantajalle tai kiinteistölle. Vuokralainen on myös velvollinen viipymättä ilmoittamaan vuokranantajalle havaitsemistaan vuokranantajan kunnossapitovastuuseen kuuluvista vioista. Vuokralainen, joka laiminlyö tässä mainitun ilmoittamisvelvollisuutensa, vastaa laiminlyönnistään aiheutuneesta vahingosta.

9 (17)

Vuokralainen vastaa käytössään olevan vuokrakohteen hoidosta ja puhtaanapidosta omalla kustannuksellaan. Vuokralainen on velvollinen kustannuksellaan suorittamaan vuokrakohteeseen kuuluvien vuokralaisen asentamien koneistojen ja laitteiden huollot ja korjaukset.

Vuokralainen ja vuokranantaja, ottaen huomioon kummankin osapuolen vaikutusmahdollisuudet vuokrakohteen hoitoon ja kunnossapitoon, sopivat

vuokra-aikana vuokrakohteen käytöstä aiheutuvista määräytyistä korjaustöistä ja toimenpiteistä sekä niiden kustannuksista kirjallisesti.

### **Tilojen kunto vuokrasuhteen päättyessä**

Sopimuksen päätyttyä vuokrakohteeseen luovutetaan vuokranantajan käyttöön vastaavassa kunnossa kuin se oli luovutushetkellä.

Vuokralainen vastaa kohteen loppusiivouksesta.

## **9. MUUTOS- JA KORJAUSTYÖT TILOISSA**

### **Vuokralaisen oikeus tehdä muutostöitä tiloissa**

Vuokralainen ei saa suorittaa vuokrakohteessa ilman vuokranantajan lupaa muutos- tai parannustöitä.

Vuokrasopimuksen päätyttyä vuokralaisen tulee vuokranantajan niin vaatiessa poistaa kustannuksellaan em. rakenteet ja saattaa vuokrakohteeseen ennalleen. Vuokrasopimuksen päättyessä jäävät em. muutostyöt vuokranantajan omaisuudeksi ilman eri korvausta.

Vuokralainen voi kustannuksellaan ja vuokranantajan kirjallisen luvan saatuaan suorittaa vuokra-aikana vuokrakohteessa muutostöitä, jotka eivät aiheuta haittaa kiinteistön käytölle. Vuokralaisen on lupaa hakiessaan toimitettava



10 (17)

vuokranantajalle tämän pyytämät selvitykset tehtäviksi aiotuista muutostöistä. Vuokranantajalla on oikeus olla myöntämättä lupaa.

Ryhtyessään vuokrakohteessa muutostöihin tai rakenteiden poistamiseen, on vuokralaisen ilmoitettava tästä vuokranantajalle kirjallisesti kolme kuukautta ennen töiden alkamista. Vuokralainen on vastuussa töille tarvittavien viranomaislupien hankkimisesta ja niistä aiheutuvista kuluista. Vuokranantajalla on tarvittaessa oikeus asettaa töille valvoja, josta aiheutuvista kuluista vastaa

niin ikään vuokralainen. Työn laadun ja käytettävien materiaalien on oltava rakentamista koskevien normien ja määräysten sekä hyvän rakennustavan mukaisia.

Mikäli vuokralainen on ilman tarvittavia vuokranantajan ja/tai viranomaisen lupia tai vastoin näiden asettamia vaatimuksia tehnyt muutostöitä vuokrakohteessa, on hänen omalla kustannuksellaan saatettava vuokrakohteeseen välittömästi ennalleen tai vastaamaan asetettuja vaatimuksia.

Muutostyöt jäävät kiinteiltä osiltaan vuokranantajan omaisuudeksi ilman eri korvausta vuokrakauden päätyttyä.

### **Vuokranantajan oikeus muutos- ja korjaustöihin**

Vuokrasuhteen kestäessä vuokranantaja on oikeutettu tekemään ja teettämään vuokrakohteessa tavanomaisia korjaus- ja muutostöitä ilmoitettuaan siitä etukäteen vuokralaiselle.

Oleennaista haittaa tai häiriötä aiheuttaviin korjaus- ja muutostöihin vuokranantaja saa ryhtyä ilmoitettuaan siitä kahta (2) kuukautta ennen sanottua ajankohtaa. Tällaisessa tapauksessa vuokralaisella on töihin ryhtymisen vuoksi oikeus vuokranalennukseen.

11 (17)

Vuokralaisella on oikeus saada vapautus vuokran maksamisesta tai vuokra kohtuullisesti alennetuksi siltä ajalta, jona vuokrakohdetta ei ole voitu käyttää tai jona vuokrakohde ei ole ollut vaadittavassa tai sovitussa kunnossa vain, jos se johtuu vuokranantajan syyksi luettavasta laiminlyönnistä tai muusta seikasta.

Vuokrasopimuksen päätyttyä jäävät edellä mainitut muutostyöt vuokranantajan omaisuudeksi.

## **10. VAKUUTUKSET**

Vuokranantaja maksaa palovakuutukset ja kiinteistöveron.

Vuokralainen on velvollinen hankkimaan toiminnalleen ja vuokran kohteelle laajan vastuuvakuutuksen. Vastuuvahingosta voidaan kattaa vuokranantajalle, vuokranantajan omaisuudelle ja ympäristölle aiheutuneita vahinkoja ja niiden korjaamisesta aiheutuneita kuluja.

Vuokralainen vakuuttaa toiminnassaan tarvitsemansa vuokranantajan irtaimiston sekä kiinteistöön kuuluvat koneet ja laitteet vahingon, varkauden tai tulipalon varalta ja pitää vakuutukset voimassa vuokrasuhteen voimassaoloajan. Vakuutuksessa edunsaajana on Metsähallitus, joka hankkii vakuutuskorvauksella vahinkotapauksissa vastaavat laitteet tilalle.

## **11. KIINTEISTÖN KÄYTTÖÖN LIITTYVÄT MUUT ASIAT**

### **Alueen erityisluonne ja siitä johtuvat rajoitukset**

Vuokralainen on tietoinen siitä ja hyväksyy sen, että vuokrakohteet sijaitsevat – kansallispuistossa, mistä johtuen ympäristöasioiden hyvään hoitoon tulee kiinnittää erityistä huomiota. Kansallispuisto on kaikille avoin ja ilmainen käyntikohde, eikä vuokralainen saa estää kansallispuiston kävijöitä liikku

12 (17)

masta alueella muutoin kuin erikseen sovituilla tavoilla. Vuokralainen hyväksyy, että alueen erityisluonteesta voi aiheutua lisäkustannuksia tai rajoituksia vuokralaisen toimintaan, eikä vuokralaisella ole oikeus vuokranalennuksiin tai muihin hyvityksiin tästä johtuen.

### **Mainos- ym. kyltit**

Vuokralainen ei saa ilman vuokranantajan lupaa kiinnittää kilpiä tms. talon seiniin tai muihin paikkoihin. Mainos- yms. kyltit ja rakenteet tulee etukäteen hyväksyttävä vuokranantajalla. Niiden tulee sopeutua kiinteistön yleisilmeeseen sekä olla rakennusjärjestyksen mukaisia. Vuokranantajalla on oikeus perustellusta syystä vaatia niiden muuttamista.

Vuokralaisen tulee kustannuksellaan poistaa mainosvalot, teipit, kyltit yms. korjaus-töiden ajaksi, milloin se on tarpeen töiden suorittamiseksi.

### **Avaimet**

Mikäli vuokralaiselle luovutettuja avaimia katoaa tai varastetaan, vastaa vuokralainen tämän aiheuttamista kustannuksista mukaan lukien lukkojen sarjoituksen.

### **Ympäristöasiat**

Vuokralaisen on toiminnassaan edistettävä ympäristöystävällistä toimintatapaa ja vuokralainen sitoutuu muun muassa lajittelemaan jätteet Metsähallituksen ohjeiden mukaan sekä pyrkii käyttämään toiminnassaan ympäristöystävällisiä tuotteita. Vuokralainen noudattaa Metsähallituksen ympäristö- ja laatujärjestelmän periaatteita ja sitoutuu kouluttamaan henkilökuntansa niiden tuntemiseen ja noudattamiseen.

Metsähallituksen ympäristöperiaatteet ja siihen liittyvä ohjeistus annetaan vuokralaiselle allekirjoitushetkellä ja mahdolliset muutokset toimitetaan vuokralaiselle (liite 4).

Vuokralainen on velvollinen huolehtimaan siitä, että vuokra-alue ei vuokralaisen toimesta pilaannu. Vuokralaisella on ilmoitusvelvollisuus sekä

13 (17)

vuokranantajalle että ympäristöviranomaiselle, mikäli tämä havaitsee maaperän tai pohjaveden pilaantumista. Vuokralaisen tulee huolehtia siitä, että jätteen tai muun saastuttavan aineen joutuminen maaperään ja vesistöön estetään. Mikäli vuokra-alue tai osa siitä on kuitenkin vuokra-aikana pilaantunut, vuokralainen on velvollinen huolehtimaan alueen puhdistamisesta siten kuin ympäristönsuojelulain (527/2014) 14. luvussa on säädetty.

Mikäli vuokralainen laiminlyö tässä tarkoitetun velvollisuutensa, vuokranantajalla on oikeus tutkia ja puhdistaa pilaantunut alue vuokralaisen lukuun ja periä toimenpiteistä aiheutuvat kustannukset vuokralaiselta tai käyttää kustannuksien kattamiseksi vakuutta tai vastuuvakuutusta.

### **Koneet ja laitteet**

Koneet ja laitteet, joita vuokralainen asentaa tai tuo tiloihin, eivät saa häiritä kiinteistön muita käyttäjiä eivätkä aiheuttaa haittaa kiinteistön rakenteille tai järjestelmille.

### **Vuokranantajan oikeus päästä vuokrakohteeseen**

Vuokrakohteen kunnan tai hoidon valvomista varten vuokralaisen on viivytyksettä sopivana aikana päästettävä vuokranantaja vuokrakohteeseen.

Vuokranantajalla on oikeus tehdä tai teettää vuokrakohteessa vuokraehtoien noudattamista koskevia tarkastuksia. Vuokralaisella, jolle tarkastuksesta on etukäteen ilmoitettava, on oikeus olla tarkastuksessa läsnä. Jos katselmus on aiheuttanut muistutuksia, vuokranantaja ilmoittaa vuokralaiselle kohtuullisen ajan, jonka kuluessa puutteellisuudet on korjattava.

## **12. TOIMINTAHÄIRIÖT**

14 (17)

Tilapäiset häiriöt sekä kiinteistön hoidon kannalta tarpeelliset katkot ja rajoitukset vesi, viemäri-, lämpö- ja sähkölaitteissa tai muut näihin verrattavat tapaukset eivät oikeuta vuokralaista vaatimaan vuokranalennusta eikä korvausta, ellei katko tai rajoitus ole johtunut vuokranantajan tuottamuksesta. Vuokranantaja ei ole myöskään velvollinen korvaamaan vuokralaisen omaisuudelle tai vuokratuissa tiloissa olevalle kolmannen osapuolen omaisuudelle aiheutuneesta vahingosta, ellei vahinko ole aiheutunut vuokranantajan tuottamuksesta.

Vuokralaisella on velvollisuus ilmoittaa viasta tai häiriöstä mahdollisimman pian vuokranantajalle.

Vuokranantaja korjauttaa nämä viat ja häiriöt mahdollisimman nopeasti saatuaan vuokralaiselta yksilöidyn ilmoituksen. Jos vika tai häiriö on aiheutunut vuokralaisen tuottamuksesta, vuokranantajalla on oikeus periä korjauskustannukset vuokralaiselta.

### **13. VUOKRAOIKEUDEN SIIRTO, EDELLEENVUOKRAUS JA ALIVUOKRAUS**

Vuokralainen ei saa ilman vuokranantajan kirjallista lupaa siirtää vuokraoikeuttansa tai muulla tavoin luovuttaa tai alivuokrata vuokratilaa toiselle. Tämä koskee myös liikkeen luovutusta.

Saatuaan vuokranantajan luvan edelleen- tai alivuokraukseen vastaa vuokralainen edelleenkin vuokrasopimuksen mukaan hänelle kuuluvista velvollisuuksista vuokranantajaa kohtaan, ellei toisin sovita.

Jos vuokranantaja on antanut luvan vuokraoikeuden siirtoon, vastaa uusi vuokralainen vuokrasuhteen velvoitteista siirron hyväksymisestä lukien, ellei kirjallisesti siirron hyväksymisen yhteydessä toisin sovita.

### **14. SOPIMUKSEN MUUTOKSET**

15 (17)

Tämän sopimuksen ehtoja voidaan kesken sopimuskauden muuttaa, jos sopijaosapuolet yhdessä siitä kirjallisesti sopivat. Muutokset liitetään sopimukseen kirjallisina molempien sopijaosapuolten allekirjoituksilla vahvistettuina.

## **15. VUOKRASOPIMUKSEN PÄÄTTÄMINEN**

### **Vuokrasopimuksen purkaminen**

Vuokranantajan tai vuokralaisen laiminlyödessä tämän vuokrasopimuksen mukaisten velvoitteidensa täyttämisen on toisella sopijaosapuolella oikeus purkaa sopimus liikehuoneiston vuokrauksesta annetun lain 8 luvussa mainituilla perusteilla.

Vuokranantajan tai vuokralaisen, joka haluaa käyttää laissa säädettyä oikeuttaan vuokrasopimuksen purkamiseen on annettava kirjallinen purkamisilmoitus, jossa on mainittava purkamisperuste ja ajankohta, jolloin sopimus halutaan päättyväksi, jos purkava osapuoli haluaa sen päättyvän myöhempänä ajankohtana kuin purkamisilmoituksen tiedoksiannosta.

Mikäli vuokralainen hakeutuu/haettaisiin konkurssi-, yrityssaneeraus- tai muuhun velkajärjestelyyn tai on maksukyvytön, on vuokranantajalla oikeus myös purkaa tämä sopimus päättymään välittömästi ilman irtisanomisaikaa.

Sopijaosapuolella on oikeus purkaa sopimus heti päättymään myös silloin, mikäli toinen sopijapuoli jättää sopimusvelvoitteensa olennaisesti tai toistuvasti täyttämättä ja/tai rikkoo sopimusta olennaisesti tai toistuvasti. Purkamisesta on ilmoitettava kirjallisesti toiselle osapuolelle ja siinä on mainittava perusteet purkamiselle sekä ajankohta, milloin purku astuu voimaan. Mikäli sopimusrikkomus on korjattavissa, sopimuksen purkaminen edellyttää kuitenkin, ettei sopimusrikkomukseen syyllistynyt sopijapuoli ole korjannut sopimusrikkomustaan toisen sopijapuolen kirjallisesti asettaman kohtuullisen, kuitenkin vähintään kolmenkymmenen (30) päivän määräajan puitteissa.

## 16. POISMUUTTO

Muuttopäivä on sopimuksen päättymispäivä.

Vuokralaisella on velvollisuus vuokrasuhteen päättyessä kustannuksellaan poistaa vuokrakohteeseen omalla kustannuksellaan hankkimansa ja asentamansa kalusteet, koneet ja laitteet, mainosvalot, teipit, kyltit yms. Vuokralainen paikkaa ja siistii irrottamisesta mahdollisesti aiheutuvat jäljet kustannuksellaan sekä hyväksyy työt vuokranantajalla.

Vuokranantaja on oikeutettu vuokralaisen kustannuksella suorittamaan nämä työt samoin kuin vaadittavat puhdistus- ja korjaustyöt, jotka ovat aiheutuneet

tavanomaisen kulumisen ylittävien jälkien poistamisesta, mikäli vuokralainen laiminlyö mainitut työsuoritukset.

Vuokratiloissa pidetään yhteinen katselmus poismuuton yhteydessä, jossa todetaan tilojen kunto (liitteenä kuntotarkastuslomake).

Vuokralainen on velvollinen suorittamaan vuokraa vastaavaa korvausta vuokra-alueen käytöstä myös vuokrakauden jälkeiseltä ajalta siihen saakka, kunnes vuokra-alue ja vuokratut tilat on siistittyä, kunnostettuna ja maisemoituna jätetty vuokranantajan vapaaseen hallintaan.

## 17. SALASSAPITO

Vuokralainen ja vuokranantaja ovat velvollisia pitämään sille annetut tiedot salassa kaikki sopimuksen voimassaoloaikana toisiltaan luottamuksellisina saamansa tiedot, ellei laissa joltain osin ole muuta säädetty. Osapuolet sitoutuvat sekä sopimuksen voimassaoloaikana että sen päättymisen jälkeen olemaan hyväksikäyttämättä niitä tai ilmaisematta niitä ulkopuolisille.

## 18. NOUDATETTAVA LAKI

17 (17)

Ellei tässä sopimuksessa ole muuta sovittu, noudatetaan kulloinkin voimassa olevaa lakia liikehuoneiston vuokrauksesta.

Mikäli sopijapuolten välillä syntyy erimielisyys, pyrkivät sopijapuolet ratkaisemaan erimielisyyden neuvottelemalla keskenään. Siinä tapauksessa, että sopijapuolet eivät tässä onnistu, ratkaistaan asia Pirkanmaan kärjäoikeudessa.

## 19. SOPIMUSKAPPALEET

Tätä sopimusta on tehty kaksi yhtäpitävää kappaletta, yksi kummallekin osapuolelle.

## 20. PÄIVÄYS JA ALLEKIRJOITUKSET

Paikka ja aika

Vakuutamme tutustuneemme tämän sopimuksen ehtoihin sekä sen mahdollisiin liitteisiin ja sitoudumme noudattamaan niitä.

Vuokranantaja:

.....

METSÄHALLITUS

Vuokralainen:

.....

yrittäjä

## 21. LIITTEET

Liite 1. Vuokrakohteen sijainti ja tilat (pohjapiirros, piha-aluekartta)

Liite 2. Palvelusopimus

Liite 3. Kuntotarkastuslomake

Liite 4. Metsähallituksen ympäristöperiaatteet ja -ohjeistus



Liite 2. Esimerkki Metsähallituksen ja yrittäjän välisestä palvelusopimuksesta (Potila 2018b)

1 (4)

## Palvelusopimus X luontokeskuksen asiakaspalvelun järjestämisestä

Tällä sopimuksella sovitaan Metsähallituksen luontopalvelujen ja yrittäjän kesken asiakaspalvelun ja opastustoiminnan järjestämisestä X luontokeskuksessa. Palvelusopimus on liite osapuolten allekirjoittamaan liikehuoneiston vuokrasopimukseen. Yrityksellä on myös Luontomatkailun yhteistyösopimus Metsähallituksen kanssa.

### Yrityksen veloitteet:

Asiakaspalvelu kesäkaudella (toukokuu-syyskuu), muina aikoina Metsähallituksen asiakasneuvoja vastaa pääosin asiakaspalvelusta:

- Vastaa seuraavien kohteiden retkeilyneuvonnasta aukioloaikoina luontokeskuksella, sähköpostitse sekä puhelimitse. Vuokralainen järjestää asiakaspalvelua varten oman sähköpostiosoitteen ja puhelinnumeron. Asiakaskyselyt, joihin vuokralainen ei osaa tai voi vastata, ja jotka koskevat selkeästi Metsähallituksen hallinnonalan asioita, vuokralainen välittää välittömästi vuokranantajalle.
- Hankkii maksuliikennettä varten omat kassakoneet ja maksupäätteet sekä datayhteyden.
- Vuokralaiselle voidaan antaa oikeudet tehdä alueen varaustupien varauksia. Vuokralainen huolehtii varaustupien avainten luovutuksista.
- Vuokralaiselle voidaan tehdä erillinen Metsähallituksen Erälupien verkko-kaupan lupamyynsisopimus kalastus- tai muiden lupien myyntiä varten.
- Myy mm. lähialueen kansallispuistojen logo-tuotteita, retkeilykarttoja sekä muita luontoon liittyviä tuotteita. Myyntivalikoimassa tulee suosia paikallisia ja kestävästi tuotettuja tuotteita.

2 (4)

- Ravintolan tuotevalikoimassa suositaan lähiruokaa, luomua, sesonkituotteita sekä luonnon omia antimia. Ympäristöystävällisyys huomioidaan myös kattauksessa. Menut on käännettävä englanniksi.
- Pitää luontokeskuksen asiakaspalvelu ja ravintola avoinna vähintään **ajan-**  
**kohdat**.
- Huolehtii siitä, että luontokeskuksen palvelut ovat selkeästi esillä eri viestintä- ja markkinointivälineissä ja toimittaa tiedot muutoksista välittömästi.
- Toimittaa vuokranantajalle tiedot kuukausittaisista käyntimääristä seuraavan kuukauden 5. päivään mennessä sekä jatkuvasta asiakaspalautteesta (vähintään 200 lomaketta vuodessa) 31.12. mennessä.
- Metsähallitus vastaa asiakaspalautteiden keräämiseen käytettävistä työkaluista ja niiden kustannuksista.
  - o Vuokralainen toimittaa kohteella paperisilla lomakkeilla kerätyt asiakaspalautteet Metsähallitukselle 3 kk välein. Jatkuvan palautteen keruussa tavoite on 200 palautetta /vuosi.
  - o Asiakasmäärät raportoidaan Metsähallituksen asiakaspalvelupäällikölle.

#### Viestintä:

- Yrityksellä on oikeus käyttää X kansallispuisto -logoja markkinoinnissaan ja viestinnässään.
- Osapuolet viestivät medialle yhdessä silloin, kun sopimuskauden aikana järjestetään yhteisiä tapahtumia tai toteutetaan muita toimia, joista viestiminen tukee molempien osapuolien viestinnällisiä tavoitteita. Yhteistyöstä viestitään molempia osapuolia hyödyttävällä tavalla.
- Messuille ja muihin markkinointi- ja myyntitilaisuuksiin osallistumisesta sovitetaan vuosittaisissa toimintaryhmän kokouksissa.
- Metsähallitus osallistuu yleisötapahtumien sekä vaihtuvien valokuva- ja taidenäyttelyiden suunnitteluun ja järjestämiseen.

#### Metsähallituksen veloitteet:

- Metsähallituksen yhteyshenkilö asiakaspalvelun ja viestinnän osalta on puistoalueen asiakaspalvelupäällikkö.
- Antaa riittävät tiedot retkeilyneuvontaa varten sekä tiedot Metsähallituksen toiminnan muutoksista välittömästi yritykselle. Luontokeskuksella toimiva henkilökunta osallistuu vuosittain järjestettävään Metsähallituksen luontopalvelujen koulutustilaisuuteen.

3 (4)

- Tuo esille yrityksen palveluja luontoon.fi-sivuilla ja Facebookissa. Metsähallitus vastaa kohdetiedon oikeellisuudesta näillä sivuilla.
- Jos sopimuskauden aikana nousee esiin sovittavia asioita, sopijaosapuolet käyvät ne erikseen läpi.

### **Mediaviestintä**

Vuokralainen hyväksyy kaiken medialle tehtävän viestinnän aineiston Metsähallituksella etukäteen.

Yhteistyöstä tiedotetaan lehdistötiedotteella, kun sopimus on allekirjoitettu. Vuokralainen toimittaa Metsähallituksen tiedotetta varten yritysesittelyn. Metsähallitus vastaa tiedotteen jakelusta. Tiedote julkaistaan suomeksi ja ruotsiksi. Metsähallitus työstää tiedotteen, ja vastaa käännöskuluista.

Mahdollisista mediaretkistä ja niiden kuluista sovitaan erikseen.

Osapuolet viestivät medialle yhdessä silloin, kun sopimuskauden aikana järjestetään yhteisiä tapahtumia tai toteutetaan muita toimia, joista viestiminen tukee molempien osapuolien viestinnällisiä tavoitteita. Näistä toimista sovitaan erikseen, ja kustannukset puolitetaan.

Yrittäjä, yrittäjän edustaja tai työntekijä ei saa toimia Metsähallituksen edustajana mediassa. Yhteistyöstä viestitään molempia osapuolia hyödyttävällä tavalla.

### **Palvelun laatu**

Asiakaspalveluhenkilökunta hallitsee minimissään suomen ja englannin kielet palvelukielinä. Työvaatteiden tulee olla yhtenäiset tai vaihtoehtoisesti henkilökunnan on erotettava asiakkaista vähintään nimikyltillä.

Vuokralaisen henkilökunta osallistuu vuosittain järjestettävään Metsähallituksen koulutustilaisuuteen, ja vuokralainen huolehtii siitä, että kaikilla palvelupisteessä työskentelevillä henkilöillä on kohteen perustiedot hallussaan minimissään suomen ja englannin kielillä.

4 (4)

Asiakkaan pyynnot selvitetään loppuun asti itsenäisesti, eikä asiakasta ohjata olemaan yhteydessä muuhun palvelupisteeseen tai -numeroon. Asiakaskyselyt, joihin vuokralainen ei osaa tai voi vastata, ja jotka koskevat selkeästi Metsähallituksen hallinnonalan asioita, vuokralainen välittää välittömästi käsiteltäväksi osoitteeseen *seitsemien@metsa.fi*

Vuokralainen toteuttaa kohteella Metsähallituksen palvelulupausta vastata asiakkaan tiedusteluun 48 tunnin kuluessa yhteydenotosta.

Säännöllisiä suunnittelu- ja palautepalavereita pidetään Metsähallituksen kanssa 2 krt/vuosi. Metsähallitus toimii koollekutsujana.

Hyväksymme tämän sopimuksen ja sitoudumme noudattamaan sen ehtoja.

Paikka ja aika

Luontopalvelut

---

Allekirjoitus

---

Allekirjoitus

---

Puistonjohtaja

---

Nimenselvennys tai leima

### Liite 3. Luontokeskusyrittäjien haastattelurunko

1. Millainen tausta teillä on yrittäjänä?
2. Miksi halusitte alkaa luontokeskusyrittäjäksi?
3. Säilyikö aikaisempi yritystoimintanne luontokeskuksen rinnalla?
4. Oletteko luoneet palveluja luontokeskuksen yhteyteen? Jos olette, minkälaisia palveluja ne ovat? Jos ette, miksi?
5. Minkälaiset aukioloajat luontokeskuksella on? Miksi?
6. Onko luontokeskuksella samat yhteistyöyrittäjät kuin silloin, kun Metsähallitus pyöritti sitä? Onko alueelle tullut uusia yrittäjiä?
7. Miten luontokeskuksen sijainti puiston sisäpuolella/ulkopuolella on vaikuttanut mahdollisuuksiin tarjota erilaisia palveluita?
8. Kuvailisitteko yrittäjäksi siirtymisen pääkohtia.
9. Mikä sujui ongelmitta ja hyvin?
10. Oliko prosessissa haasteita? Jos ongelmia on ollut, miten olette ratkaisseet ne?
11. Olisitteko toivoneet jossain vaiheessa Metsähallituksen toimivan eri tavalla? Missä ja miksi?
12. Onko jotain, mitä olisitte jälkikäteen itse tehnyt toisin?
13. Minkälaista yhteistyötä teette Metsähallituksen kanssa tällä hetkellä? Oletteko tyytyväinen yhteistyöhön? Oliko yrittäjyyden alkuvaiheessa esim. fyysisesti paikalla joku Metsähallituksen työntekijä, jolta sai opastusta ja neuvoja? Onko teillä edelleen Metsähallituksella joku tietty yhteyshenkilö, johon olette yhteydessä eri kysymyksissä?
14. Miten markkinoitte luontokeskusta ja missä kanavissa?
15. Jos haastatteluaineistoa käsitellessäni nousee esille asioita, joihin haluaisin täydennystä, voinko olla teihin yhteydessä?

#### Liite 4. Metsähallituksen työntekijöiden haastattelurunko

1. Minkälaisia palveluja luontokeskuksessa oli ennen yrittäjävetoisuutta?
2. Mitä ja minkälaisia (yhteistyö)yrittäjiä alueella oli ennen yrittäjävetoisuutta?
3. Miten potentiaalista yrittäjää etsittiin luontokeskukseen? (Järjestettiinkö esimerkiksi tarjouskilpailu?)
4. Minkälaiset edellytykset luontokeskukseen valitulla yrittäjällä tuli olla?
5. (Miten luontokeskusta markkinoitiin alueen yrittäjille?)
6. Kuinka kauan yrittäjän löytäminen kesti?
7. Oliko yrittäjän löytäminen helppoa vai haastavaa? Miksi?
8. Mitkä palvelut olivat sellaisia, että luontokeskusyrittäjän oletettiin säilyttävän ne osana omaa toimintaansa? Tehtiinkö yrittäjien kanssa palvelusopimus, entä investointisuunnitelma? Mitä asioita niihin kirjattiin?
9. Kuinka pitkä vuokrasopimus yrittäjän kanssa tehtiin?
10. Pidettiinkö sopimusneuvotteluissa pöytäkirjaa, johon kirjattiin asiat, joista oltiin keskusteltu?
11. Kuvailisitteko pääkohdittain luontokeskuksen toiminnan siirtämistä yrittäjälle.
12. Mikä sujui ongelmitta ja hyvin? Osaatteko nimetä tiettyjä toimintatapoja, joiden ansiosta toiminnan siirtämisestä tuli sujuvampaa tai tehokkaampaa?
13. Oliko prosessissa haasteita? Jos kyllä, millaisia ja miten ne ratkaistiin?
14. Oliko prosessissa jotain, mitä olisitte jälkeinpäin tehnyt toisin, tai jokin asia, jonka olisitte jälkeinpäin huomioineet eri tavalla?
15. Minkälaista yhteistyötä Metsähallitus tällä hetkellä ja tulevaisuudessa tekee luontokeskusyrittäjän kanssa?
16. Mitä olette henkilökohtaisesti mieltä yrittäjävetoisuudesta? Toimiiko se?
17. Osaatteko sanoa, olisiko jossain muussa Suomen luontokeskuksessa potentiaalia yrittäjävetoisuuteen?
18. Jos haastatteluaineistoa käsitellessäni nousee esille asioita, joihin haluaisin täydennystä, voinko olla teihin yhteydessä?

Liite 5. Luontokeskuksien erityispiirteet, jotka otetaan huomioon neuvotteluissa, sopimusta laadittaessa ja yrittäjän kanssa tehtävässä yhteistyössä.

1 (4)

Erityispiirre	Huomioitavaa
Luontokeskukseen jää toimistotila Metsähallituksen työntekijälle/työntekijöille	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sujuvoittaa viestintää Metsähallituksen ja yrittäjän välillä</li> <li>• Luontokeskukseen jäänyt Metsähallituksen työntekijä voi perehdyttää yrittäjän</li> <li>• Ei korostunutta tarvetta Metsähallituksen nimetyille yhteyshenkilöille</li> </ul>
Luontokeskus toimii lupamyyntipisteenä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyö Eräpalvelujen kanssa</li> <li>• Provision määräytyminen / vaihtoehtoinen tapa korvata palvelun hoitaminen</li> <li>• Tunnukset agenttiliittymään</li> <li>• Perehdytys lupavesiin</li> </ul>
Luontokeskus toimii Luontopalvelujen tai Laatumaan (Lomarengas Oy:n) vuokratu- pien varausten vastaanottajana ja avainten luovuttajana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyö vuokratuvat omistavan tulosyksikön kanssa</li> <li>• Tunnukset agenttiliittymään</li> <li>• Kustannuksien jakaantuminen, jos vuokratuvat ovat esimerkiksi samassa vesijohtoverkossa kuin luontokeskus</li> </ul>
Luontokeskuksen yrittäjä vuokraa Luontopalvelujen tai Laatumaan (Lomarengas Oy:n) vuokratuvat ja vuokraa niitä eteenpäin asiakkaille	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erillinen liikehuoneiston tai kiinteistön vuokrasopimus vuokratuvat omistavan tulosyksikön kanssa</li> <li>• Sopimus/yhteisymmärrys tupien huollosta ja siivouksesta</li> </ul>

2 (4)

<p>Luontokeskuksen yrittäjä vuokraa luontokeskuskiinteistön lisäksi alueella olevaa leirintäaluetta, saunarakennusta, tai vastaavaa kiinteistöä tai aluetta</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alueen sisällyttäminen luontokeskusliikehuoneiston vuokrasopimukseen, tai erillinen vuokrasopimus alueet tai rakennukset omistavan tulosityksikön kanssa</li> <li>• Sopimus/yhteisymmärrys alueiden tai rakennuksien huollosta ja siivouksesta</li> <li>• Metsähallitukselle tulleiden, esimerkiksi leirintäaluetta koskevien, varausten välitys uudelle yrittäjälle</li> </ul>
<p>Alueella on Luontopalvelujen lisäksi Eräpalvelujen ja/tai Laatumaan (Lomarengas Oy:n) toimintaa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selvät linjaukset siitä, mikä tehtävä kuuluu minkäkin yksikön toimintaan alueella</li> <li>• Yrittäjän perehdytys tulosityksiköiden vastuualueisiin ja tehtävään yhteistyöhön</li> <li>• Yhteyshenkilöt jokaiselle tulosityksikölle</li> </ul>
<p>Luontokeskus sijaitsee kansallispuiston rajojen sisällä tai sen välittömässä läheisyydessä</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onko puistossa fyysisesti paikalla kentän huoltohenkilökuntaa?</li> <li>• Yhteistyö kentän henkilökunnan kanssa (luontovalvoja, puistomestari)</li> <li>• Yrittäjän pitäminen ajan tasalla esimerkiksi puuhuoltoa ja muita kentän töitä koskevissa asioissa</li> <li>• Kansallispuiston päivittäisten huoltotöiden järjestäminen, jos puistossa ei ole luontovalvojaa, tai jos puistomestarin toimipisteestä</li> </ul>



	<p>on huomattava matka puistoalueelle</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sopiminen mahdollisesta korvauksesta, jos luontokeskuksen yrittäjä hoitaa kiireellisimpiä puiston huoltoon liittyviä töitä</li> <li>• Kansallispuiston pelastussuunnitelma jaettava yrittäjän kanssa</li> <li>• Yrittäjälle oikeudet päivittää kansallispuiston olemassa olevia Facebook-sivuja</li> </ul>
<p>Luontokeskuksesta voi vuokrata Metsähallituksen Luontopalvelujen tai Eräpalvelujen vuokraveneitä ja/tai -kanootteja</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Käytäntöjen sopiminen</li> <li>• Provision käyttämistä palvelun korvauksena tulee harkita tarkkaan ja sen sopivuudesta tulee keskustella yrittäjän kanssa</li> <li>• Veneiden/kanoottien vuokraaminen yrittäjälle kiinteään hintaan</li> <li>• Veneiden/kanoottien myyminen yrittäjälle pysyvästi</li> </ul>
<p>Lähialueen kansallispuistossa on rakenteita, jotka vaativat päivittäisiä/viikoittaisia toimenpiteitä</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esimerkkinä Teijon kansallispuiston puomit ja niiden avaaminen asiakkaille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onko puistossa fyysisesti paikalla kentän huoltohenkilökuntaa?</li> <li>• Sopiminen rakenteita koskevista käytännöistä</li> <li>• Sopiminen mahdollisesta korvauksesta, jos yrittäjä ottaa Metsähallitukselle virallisesti kuuluvia toimintoja hoitaakseen</li> </ul>
<p>Luontokeskuksen lähiympäristössä on Metsähallituksen hoitamia tulipaikkoja ja/tai laavuja</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sopiminen käyttöoikeuksista</li> <li>• Sopiminen niiden tulipaikkojen puuhuollosta, joihin yrittäjällä on käyttöoikeus</li> </ul>

4 (4)

Luontokeskuksessa on asiakkaille tarkoitettuja WC-tiloja

- Sopiminen vessojen maksullisuudesta
- Sopiminen vessojen maksuttomuudesta
- Sopiminen vessojen maksuttomuuden kustannuksista ja esimerkiksi wc-paperikuluista