



Lainhuutohakemusten käsittelyn tehostaminen Lean-ajattelun avulla

Jaana Myyry

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2019

Liiketalouden koulutusohjelma
Oikeudellinen asiantuntijuus

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Oikeudellinen asiantuntijuus

MYYYRY, JAANA:

Lainhuutohakemusten käsittelyn tehostaminen Lean-ajattelun avulla

Opinnäytetyö 63 sivua
Toukokuu 2019

Maanmittauslaitoksen kirjaamisprosessissa toteutettiin vuonna 2016 projekti, jossa pilotoitiin Lean-johtamismallia tavoitteena tehostaa lainhuudatusprosessia. Projekti oli osa hallituksen kärkihanketta, jossa pyrittiin kehittämään julkisen hallinnon johtamista. Tämän opinnäytetyön tekijä työskentelee kirjaamissihteerinä ja oli Maanmittauslaitoksen Lean-projektissa mukana kokeiluryhmän jäsenenä. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli arvioida, voidaanko lainhuutohakemusten käsittelyä tehostaa Lean-ajattelun avulla. Yhtenä tarkoituksena oli esitellä käytännön esimerkkejä siitä, kuinka Lean-ajattelu voi vaikuttaa kirjaamissihteerin jokapäiväiseen työhön. Toisena tarkoituksena oli selvittää mitkä tekijät mahdollisesti ovat hidastaneet Lean-ajattelun levittämistä koko kirjaamisprosessin henkilöstölle. Menetelmänä oli tapaustutkimus, jossa tutkittiin lainhuudatusprosessia hyödyntämällä laadullisen tutkimuksen menetelmiä kuten haastattelua ja kyselyä. Lainhuutotapauksia ja lainhuudon oikeusvaikutuksia analysoidessa käytettiin lainopillista tutkimusmenetelmää.

Keskeinen tavoite Lean-ajattelussa on minimoida hukka eli arvoa tuottamaton toiminta. Merkittävin hukkan laji kirjaamisprosessissa on ylilaaatu, joka ilmenee siten, että pelätään virheiden tekemistä ja pyydetään täydennyksiä varmuuden vuoksi. Osana opinnäytetyötä kirjaamissihteeereille tehtiin kysely, jossa oli kahdeksan lainhuutotapausta. Kunkin tapauksen kohdalla kirjaamissihteeriltä kysyttiin, kuinka hän toimisi kyseisessä tilanteessa, eli esimerkiksi pyytäisikö hän hakijaa täydentämään hakemusta. Tutkimuksesta selvisi, että kirjaamissihteerien toimintatavat vaihtelivat merkittävästi. Tuloksia selittää se, että kysely tehtiin vuonna 2017, kun Lean-ajattelun levittäminen kirjaamisprosessiin oli vielä kesken, ja kaikki kirjaamissihteerit eivät olleet omaksuneet uutta joustavampaa ja asiakaslähtöisempää toimintatapaa.

Tutkimuksessa todettiin, että Lean-ajattelun avulla lainhuutohakemusten käsittelyä on mahdollista tehostaa merkittävästi. Ihmisten ajattelutapojen muuttaminen on kuitenkin erittäin hidasta ja vaatii paljon toistoa. Haastattelujen, havaintojen ja kirjallisen aineiston perusteella pystyttiin tunnistamaan tekijöitä, jotka hidastavat Lean-ajattelun leviämistä kirjaamisprosessissa. On ymmärrettävää, että kirjaamissihteerit pelkäävät virheiden tekemistä, sillä he tekevät päätöksiä omalla nimellään ja virkavastuulla. Valtion organisaatiossa ei olla totuttu ajattelemaan asioita asiakkaan näkökulmasta. Myös organisaatiokulttuuriin liittyvät tekijät kuten hierarkkisuus, johtaminen ja tiimityön toimivuus vaikuttavat Lean-ajattelun leviämiseen.

Asiasanat: lean, lean-ajattelu, maanmittauslaitos, kirjaamisprosessi, lainhuuto

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Legal Expertise

Myyry, Jaana:
Implementing Lean Thinking in the Title Registration Process

Bachelor's thesis 63 pages
May 2019

The lean management method was piloted in the registration process of National Land Survey of Finland as a part of government's initiative to improve the management in public administration. The aim was to test if the Lean management method could be used to improve the title registration process. The writer of this bachelor's thesis participated in the Lean project as a member of the test group. The aim of this bachelor's thesis was to evaluate if the title registration process could be made more efficient by implementing Lean thinking. One objective was to show how lean thinking could in practice be applied to the everyday work of a registration secretary by using examples of real title registration cases. Another objective was to identify the factors that could prevent or slow down the implementation on lean thinking. This research was a case study on the title registration process by using the methods of qualitative research like an interview or a questionnaire. Legal research methods were used when analysing the title registration cases and the legal effects of title registration.

The main goal in Lean thinking is to eliminate waste, i.e. any action that does not add value in the process. The main type of waste in the registration process is over processing, e.g. asking for unnecessary documents. As a part of this research, registration secretaries were asked to answer a questionnaire where they were presented eight different title registration cases and asked what they would do in each case – e.g. if they would ask the customer to send any supplementary documents. The answers varied significantly. The results can be explained by the fact that the questionnaire was made in 2017 when the implementation of lean thinking was ongoing, and all the registration secretaries had not yet adopted the new, more flexible and customer-oriented way of thinking.

The findings indicate that the implementation of Lean thinking does make the title registration process significantly more efficient. However, changing the way people think is going to take time. Using interviews, observation and written materials it was possible to identify some factors that are slowing down the implementation of lean thinking in the registration process. The registration secretaries are afraid of making mistakes because as officials they are personally responsible for the legality of their decisions. The customer-oriented approach is not something the government administration is used to. In addition, the organisational culture, e.g. levels of hierarchy, management style and working in teams can affect the implementation of Lean thinking.

Key words: lean, lean thinking, national land survey, registration process, registration of title

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	KIRJAAMISPROSESSI MAANMITTAUSLAITOKSESSA	7
	2.1 Kirjaamisasiat.....	7
	2.2 Kirjaamisviranomaisen	7
	2.3 Hakemusmenettely	8
	2.4 Lainhuudatus ja sen oikeusvaikutukset.....	8
3	MITÄ ON LEAN?.....	13
	3.1 Taustaa	13
	3.2 Resurssitehokkuus vs. virtaustehokkuus.....	13
	3.3 Lean-johtajuus.....	14
	3.4 Lean-menetelmiä	16
	3.5 Lean julkisella sektorilla.....	17
4	LEAN KIRJAAMISPROSESSISSA	20
	4.1 Kirjaamisprosessin virtaustehokkuus	20
	4.2 Kirjaamisprosessin hukat	21
	4.3 Lean-projektin taustaa ja tavoitteet	22
	4.4 Lean-projektin toteuttaminen.....	23
	4.5 Kokeilut	23
	4.6 Lean-projektin arviointi	27
	4.7 Uudet toimintamallit.....	29
5	TUTKIMUSMENETELMÄT	31
6	TAPAUSESIMERKIT	35
7	TULOKSET	46
	7.1 Tavoitteena ajattelutavan muutos	46
	7.2 Tavoitteena asiakaslähtöisyys.....	50
	7.3 FIFO ja tavoiteasetanta.....	51
	7.4 Organisaation kulttuuriin liittyvät tekijät	54
8	POHDINTA	59
	LÄHTEET.....	61

1 JOHDANTO

Toyotan tehtailla Japanissa alkunsa saanut Lean-menetelmä perustuu siihen, että prosessista poistetaan hukka ja laitetaan kaikki energia asiakkaalle arvoa tuottavaan toimintaan. 90-luvulla Toyotan menetelmää alettiin tutkia Yhdysvalloissa ja niin se tuli tunnetuksi myös länsimaissa. Nykypäivänä yritykset ja organisaatiot ympäri maailmaa yrittävät tehostaa prosessejaan etsimällä ongelmien juurisyitä, poistamalla hukkaa ja pyrkimällä jatkuvaan parantamiseen. Lean-ajattelua ja siihen perustuvaa johtamisfilosofiaa on onnistuneesti sovellettu myös asiantuntijatyöhön. Myös julkisen sektorin organisaatioihin kohdistuu säästöpainetta ja halutaan löytää keinoja siihen, kuinka voitaisiin toimia tehokkaammin ja asiakaslähtöisemmin. Maanmittauslaitoksen kirjaamisprosessissa toteutettiin vuonna 2016 koko vuoden kestänyt Lean-projekti, jossa sain olla mukana kokeiluryhmän jäsenenä. Projektin perimmäisenä tavoitteena oli tutkia, voidaanko Lean-ajattelua hyödyntää valtionhallinnossa. Kirjaamisprosessin näkökulmasta tavoitteena oli lainhuutohakemusten käsittelyn tehostaminen. Projekti oli todella antoisa ja herätti paljon ajatuksia ja siksi halusin opinnäytetyössäni perehtyä asiaan tarkemmin.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on arvioida, voidaanko lainhuutohakemusten käsittelyä tehostaa Lean-ajattelun avulla. Yhtenä tarkoituksena on esitellä käytännön esimerkkejä siitä, kuinka lainhuutohakemusten käsittelyä voidaan tehostaa Lean-ajattelun avulla. Toisena tarkoituksena on selvittää mitkä tekijät mahdollisesti ovat hidastaneet Lean-ajattelun levittämistä koko kirjaamisprosessin henkilöstölle. Kyseessä on tapaustutkimus, jossa tarkastellaan Lean-ajattelun vaikutuksia kirjaamisprosessiin kirjaamissihteerin näkökulmasta. Lainopillista näkökulmaa opinnäytetyöhön tuo lainhuudon oikeusvaikutusten erittely ja lainhuutotapausten analysointi. Kirjaamisasioihin kuuluvat lainhuutojen lisäksi myös erityiset oikeudet ja kiinnitykset. Koska Maanmittauslaitoksen Lean-projektin tavoitteena oli lainhuutohakemusten käsittelyn tehostaminen kirjaamisprosessissa, myös opinnäytetyössä päätettiin tarkastella pääasiassa lainhuutohakemusten käsittelyä. Vaikka analyysin kannalta onkin helpompi keskittyä vain lainhuutoprosessiin, tavoitteenamme on tietysti parantaa kirjaamisprosessia kokonaisuudessaan.

Opinnäytetyö koostuu kahdeksasta pääluvusta. Toisessa luvussa kuvaillaan kirjaamisprosessi Maanmittauslaitoksessa ja kerrotaan lainhuudatuksesta ja lainhuudon oikeusvaikutuksista. Kolmannessa luvussa avataan Leanin keskeisiä käsitteitä ja menetelmiä ja kerrotaan mitä erityispiirteitä liittyy Leanin soveltamiseen julkisella sektorilla. Neljännessä luvussa käydään läpi kirjaamisprosessia Lean-ajattelun näkökulmasta ja tunnistetaan kirjaamisprosessin suurimmat hukat. Neljännessä luvussa kerrotaan myös vuonna 2016 kirjaamisprosessissa toteutetusta Lean-projektista ja sen myötä käyttöön otetuista uusista toimintatavoista. Viidennessä luvussa esitellään opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät. Kuudennessa luvussa analysoidaan kirjaamissihteereille tehdyn kyselyn tapausesimerkkejä Lean-ajattelun näkökulmasta. Seitsemännessä luvussa esitellään opinnäytetyön tuloksia eli analysoidaan mitkä tekijät ovat hidastaneet Lean-ajattelun levittämistä koko kirjaamisprosessin henkilöstölle.

2 KIRJAAMISPROSESSI MAANMITTAUSLAITOKSESSA

2.1 Kirjaamisasiat

Kirjaamisasioilla tarkoitetaan maakaaren (12.4.1995/540, MK) 5:1.1:n mukaan kiinteistön omistusoikeuden kirjaamista eli lainhuudatusta, erityisten oikeuksien kirjaamista sekä kiinnitystä. Kirjaamishakemuksista ja niiden perusteella tehtävistä ratkaisuista pidetään MK 5:1.2:n mukaan lainhuuto- ja kiinnitysrekisteriä. Kirjaamismenettelyssä noudatetaan maakaaren säännöksiä. Siltä osin kuin maakaareissa ei ole menettelyä toisin säädetty, noudatetaan menettelyssä mitä hallintolaissa (6.6.2003/434) säädetään hallintomenettelystä. Kirjaaminen ei ole pelkkää rekisteröintiä, vaan kirjaamisratkaisua tehdessä tarkastetaan saannon laillisuus ja joudutaan käyttämään tapauskohtaista harkintaa (Kirjaamismenettelyn käsikirja, 2). Kirjaaminen palvelee sekä yksityisiä etuja että yleistä etua. Niemen (2012, 2–3) mukaan kirjaamisen tärkeimpänä tehtävänä voidaan pitää turvallisuuden ja varmuuden aikaansaamista kiinteistöihin kohdistuvissa oikeussuhteissa.

2.2 Kirjaamisviranomaisen

Kirjaamisasioiden käsittely on kokenut lyhyen ajan sisällä paljon muutoksia. Vielä vuonna 2009 kirjaamisasioita käsiteltiin käräjäoikeuksien kiinteistökanslioissa. Vuoden 2010 alusta kirjaamisasiat siirtyivät alueellisiin maanmittaustoimistoihin. Tuolloin toimistot olivat toimivaltaisia käsittelemään vain oman toimialueensa kirjaamisasioita. Alueelliset maanmittaustoimistot lakkasivat 1.1.2014 ja niistä tuli Maanmittauslaitoksen palvelupisteitä. Samalla otettiin käyttöön valtakunnallinen toimialue. Aikaisemmin esimerkiksi Pirkanmaan alueen kiinteistöjen lainhuutoja saatettiin käsitellä vain Pirkanmaan-Satakunnan maanmittaustoimistossa, mutta nykyään ne voivat tulla käsittelyyn missä tahansa Maanmittauslaitoksen palvelupisteessä. Kirjaamisasioiden tulosityksikköä johtaa Janne Murtoniemi. Tulosityksikkö on jaettu kuuteen vastuualueeseen, joita johtavat kirjaamispäälliköt. (Kirjaamismenettelyn käsikirja, 2.)

2.3 Hakemusmenettely

Kirjaamishakemuksen vireilletulosta ja käsittelystä säädetään Maakaaren 6 luvussa. Hakemus voidaan toimittaa kirjaamisviranomaiselle postilla, sähköpostilla tai tuomalla asiakaspalveluun. Hakemukset laitetaan vireille sähköiseen kirjaamisjärjestelmään. Hakemus ja sen liitteenä olevat asiakirjat skannataan tarvittaessa ja liitetään järjestelmään. Skannaamista ja vireillelaittoa tekevät Maanmittauslaitoksella pääasiassa toimistosihteerit. Jos kiinteistökauppa on tehty Kiinteistövaihdannan palvelussa sähköisesti, lainhuuto tulee vireille automaattisesti. Asiakkaat voivat laittaa hakemuksensa sähköisesti vireille kirjautumalla Maanmittauslaitoksen asiointipalveluun ja pankin toimihenkilöt voivat laittaa asiakkaidensa hakemukset vireille sähköisesti rajapinnan kautta. Kaikki hakemukset menevät valtakunnalliseen työjonoon, josta kirjaamissihteerit poimivat niitä käsittelyyn. Tällä hetkellä on käytössä neljä työjonoa, yksi kiinnityksille, yksi perintöasioille, yksi määräalojen lainhuudoille ja yksi muille asioille. Kirjaamishakemus tulee vireille välittömästi saapuessaan kirjaamisviranomaiselle ja se tulee viipymättä laittaa vireille kirjaamisjärjestelmään. Jos hakemus on puutteellinen, hakijaa pyydetään täydentämään hakemusta. Jos hakija ei toimita täydennystä määräpäivään mennessä, hakemus voidaan jättää tutkimatta. (Kirjaamismenettelyn käsikirja, 3–35.)

2.4 Lainhuudatus ja sen oikeusvaikutukset

Lainhuudolla tarkoitetaan kiinteistön omistusoikeuden kirjaamista lainhuuto- ja kiinnitysrekisteriin. Lainhuutoa koskevia säännöksiä sovelletaan myös kiinteistön määräosan ja määräalan sekä kiinteistöjen yhteisen alueen ja sen määräalan sekä yhteisalueosuuden saannon kirjaamiseen. Maakaaren (11:1) mukaan jokainen on velvollinen hakemaan kiinteistön saannolle lainhuudon. Lainhuutoa on haettava kuuden kuukauden sisällä luovutuksesta varainsiirtoveron korotuksen uhalla. Maakaaren (15:2) mukaan lainhuudatus on kiinteistöpanntioikeuden perustamisen välttämätön edellytys. (Tepora, Kartio, Koulu & Lindfors 2010, 517–521.)

Ottaen huomioon kirjaamisasioita koskevat vastuukysymykset, kirjaamislakimiehen ja kirjaamissihteerin tehtäviä hoitavien tulee olla virkasuhteessa Maanmittaustoimistoon. Yleistoimivalta kirjaamisasioissa on kirjaamislakimiehellä. Jos kirjaamisasia on laaja, tulkinnanvarainen tai muutoin vaikea ratkaista, kirjaamislakimiehen on ratkaistava asia (MK 5.2.2). Jos kirjaamissihteerin käsittelyyn ottama kirjaamisasia osoittautuu edellä kuvatun luontoiseksi, kirjaamissihteerin ei tule ratkaista asiaa, vaan asia tulee siirtää kirjaamislakimiehen ratkaistavaksi (HE 30/2009, 15).

Lainhuutoa myöntäessään kirjaamisviranomaisen tutkii kirjattavan saannon pätevyyden. Kirjaamisviranomaisen tutkimisvelvollisuus on laaja. Saannon laillisuutta koskevan selvityksen toimittaminen on hakijan tehtävänä (MK 12:1). Hakijan ei kuitenkaan tarvitse toimittaa sellaista selvitystä, jonka kirjaamisviranomaisen voi saada käytössään olevista rekistereistä kuten väestötietojärjestelmästä ja kaupparekisteristä (MK 6:4). Kirjaaminen tehdään asiakirjojen pohjalta, joten kaikkia pätemättömyysperusteita ei voida todeta. Rekisteriin luottanutta henkilöä kohtaan ei voida vedota pätemättömyysperusteeseen. (Tepora ym. 2010, 522; Niemi 2012, 49–50.)

Kirjaaminen tapahtuu hakijan, sivullisten ja julkisten etujen suojaamiseksi. Kirjaamisella ei ole oikeutta perustavaa merkitystä, mutta se vahvistaa kirjattavan oikeuden haltijan ja kirjaukseen luottavan sivullisen asemaa. Niemen (2012, 49–50) mukaan on tärkeää, että kirjaamista ei tehdä puutteellisen tai liian suppean tutkinnan perusteella, sillä näin pätemättömät saannot saattavat tulla kirjatuksi rekisteriin ja eri tahojen oikeudenmenetykset ja valtion vahingonkorvausvastuu aktualisoituu. Mitä laajempi ja tarkempi tutkinta kirjaamiseen liittyy, sitä todennäköisempää on, että kirjatut oikeudet ovat päteviä. Julkiseen luotettavuuteen perustuva kirjaamisjärjestelmä merkitsee varsin merkittäviä oikeusvaikutuksia.

Saantokirjan muotovirheeseen ei voi vedota sen jälkeen, kun saantokirjan perusteella on myönnetty lainhuuto. Toisin sanoen lainhuuto korjaa muotovirheen aiheuttaman pätemättömyyden. Muotovirhe on kyseessä esimerkiksi silloin, jos kaupanvahvistaja on ollut esteellinen vahvistamaan kauppaa. Lainhuudolla ei kuitenkaan ole oikeutta perustavaa vaikutusta. Lainhuuto ei estä moittimasta

huudatettua saantoa oikeudenkäynnissä (MK 13:2). Kanne nostetaan vastaajan koti- tai kiinteistön sijaintipaikan mukaan määräytyvässä käräjäoikeudessa. Tuomioistuin ilmoittaa riidan vireilletulosta, ratkaisusta ja lainvoimaisuudesta viran puolesta kirjaamisviranomaiselle. Lainhuuto muutetaan viran puolesta vastaamaan tuomioistuimen päätöstä, vaikka sitä ei olisikaan kanteessa erityisesti pyydetty. Vuonna 2002 lainhuutoa pyydettiin purettavaksi sillä perusteella, että käräjäoikeuden virkamies oli asian käsittelyn yhteydessä huolimattomuudesta tai varomattomuudesta syyllistynyt rikolliseen menettelyyn. Virkamies oli myöntänyt lainhuudon kiinteistöön kuulutuksen perusteella. Purkuhakemuksen mukaan lainhuutokorteilta olisi ollut selvitettävissä tiedot, joiden perusteella olisi ollut syytä epäillä, että jollakin muulla oli parempi oikeus kiinteistöön kuin hakijoilla. Korkein oikeus totesi, että hakemus ei anna sille aihetta toimenpiteisiin, sillä asiassa oli todellisuudessa kyse omistusoikeutta koskevasta riidasta, jota ei voida ratkaista lainhuutomenettelyssä eikä näin ollen myöskään lainhuutoa koskevassa purkuasiassa. Eli heidän, jotka katsoivat olevansa kiinteistön oikeita omistajia, tulisi nostaa lainhuudon saaneita vastaan kanne käräjäoikeudessa. (KKO 92/2002; Niemi 2012, 139–140, 310.)

Hakija voi hakea muutosta kirjaamisviranomaisen antamaan ratkaisuun valittamalla maa- tai kiinteistöoikeuteen (MK 9:1). Maa- tai kiinteistöoikeuden päätökseen voi hakea muutosta valittamalla korkeimpaan oikeuteen, jos korkein oikeus antaa valitusluvan. Mikäli tuomioistuin päätyy asiassa eri lopputulokseen kuin kirjaamisviranomaisen, se palauttaa asian takaisin kirjaamisviranomaisen käsittelyyn ja asia ratkaistaan tuomioistuimen päätöksen mukaisesti. (Tepora ym. 2010, 518; Niemi 2012, 136–138.)

Lainhuudon oikeusvaikutuksista ja valtion vahingonkorvausvastuusta säädetään Maakaaren 13 luvussa. Kirjaamisrekisteri nauttii julkista luotettavuutta, mikä tarkoittaa, että rekisteritietoihin luottanut kiinteistön ostanut henkilö saa oikeudelleen suojaa siinäkin tapauksessa, että myöhemmin osoittautuisi, että lainhuuto on ollut virheellinen. Tämä tekee kiinteistön vaihdannasta sujuvampaa ja luotettavampaa, sillä ostajan ei itse tarvitse alkaa selvittää myyjän oikeutta kiinteistöön. Kiinteistön oikea omistaja joutuu tällöin yleensä luopumaan kiinteistöstä, mutta saa korvauksen valtion varoista. Kirjausten oikeusvaikutukset voivat tulla ainoastaan sen eduksi, joka on toiminut perustellussa vilpittömässä

mielessä (bona fide), eli hän ei ole tiennyt asian oikeaa tilaa eikä hänen myöskään olisi sitä pitänyt tietää. Esimerkiksi, jos ostaja on tiennyt, että myyjän omaa saantoa rasittaa jokin pätemättömyysperuste, ostaja ei voi saada vilpittömän mielen suojaa. Henkilöä ei suojata, jos hän toimii välinpitämättömästi tai huolimattomasti. (Niemi 2012, 46–50; Tepora ym. 2010, 527–528.)

Maakaaren 8 luvun mukaan kirjaamisviranomaisen voi korjata tekemänsä virheellisen ratkaisun itseoikaisuna. Virheet voidaan jaotella asiavirheisiin (MK 8:1) ja teknisiin virheisiin (MK 8:2). Teknisestä virheestä puhutaan silloin, kun rekisterimerkintä ei esimerkiksi näppäily- tai laskuvirheen takia vastaa ratkaisijan tarkoitusta. Kirjaamisviranomaisen on velvollinen korjaamaan teknisen virheen. Kirjaamisviranomaisen pitää kuulla niitä, joiden oikeus korjaamisen vuoksi heikkenee, mutta heidän suostumustaan ei tarvita. Asiavirheestä puhutaan silloin, kun rekisterimerkintä vastaa ratkaisijan tarkoitusta, mutta myöhemmin huomataan, että ratkaisu on ollut virheellinen. Asiavirhe voi johtua siitä, että lakia on sovellettu väärin tai että ratkaisun perustana olleet tiedot ovat olleet virheellisiä tai puutteellisia. Asiavirheen korjaaminen edellyttää, että ne, joiden oikeus korjaamisen vuoksi heikkenee, antavat siihen suostumuksen. Virheen on oltava ilmeinen ja selvä ja sellainen, ettei virheellisyydestä ole epäilystä (HE 120/1994, 78). Jos suostumusta ei saada, Korkein oikeus voi purkaa virheellisen kirjaamisratkaisun. Vuonna 2014 kirjaamisviranomaisen teki virheellisen ratkaisun, jossa kiinteistölle kirjattiin hallinnanjakosopimus, jossa kaikki kiinteistön omistajat eivät olleet sopimuksen osapuolina. Hallinnanjakosopimuksen osapuolet eivät antaneet suostumustaan asiavirheen korjaamiseen, mutta Korkein oikeus totesi, että asiavirhe voidaan silti korjata ilman heidän suostumustaan (KKO 406/2017). (Niemi 2012, 132–134.)

Kirjaamissihteerit tekevät päätöksiä omalla nimellään ja virkavastuulla, joten virheistä voi joutua vastuuseen. Perustuslain (11.6.1999/731) 118 §:n mukaan virkamies vastaa virkatoimiensa lainmukaisuudesta ja jokaisella, joka on kärsinyt oikeudenloukkauksen tai vahinkoa virkamiehen lainvastaisen toimenpiteen tai laiminlyönnin vuoksi, on oikeus vaatia tämän tuomitsemista rangaistukseen sekä vahingonkorvausta julkisyhteisöltä tai virkamieheltä sen mukaan kuin lailla säädetään. Virkavastuun tarpeellisuutta on perusteltu sillä, että virkamiehet käyttävät julkista valtaa, eli päättävät yksityisten eduista, oikeuksista ja

velvollisuuksista. Taustalla on ajatus, että virkavastuu takaa virkatehtävien asianmukaisen hoidon. Virkavastuun muotoja ovat rikosoikeudellinen vastuu, vahingonkorvausvastuu ja kurinpidollinen vastuu. Virkarikoksista säädetään rikoslain (19.12.1889/39) 40 luvussa. Rangaistavia tekoja ovat esimerkiksi virka-aseman väärinkäyttö hyödyn hankkimiseksi ja lahjuksen ottaminen. Virkamiestä voidaan syyttää myös virkavelvollisuuden rikkomisesta tai tuottamuksellisesta virkavelvollisuuden rikkomista. Virkavelvollisuus tarkoittaa virkatoiminnassa noudatettaviin säännöksiin tai määräyksiin perustuvaa velvollisuutta. Rangaistus määrätään vain silloin, jos kyseessä on vähäistä vakavampi virkavelvollisuuden rikkominen. Vähäinen teko voi olla esimerkiksi menettelysäännöksen noudattamatta jättäminen. Vähäisyyttä arvioidessa kiinnitetään huomiota muun muassa teon haitallisuuteen ja vahingollisuuteen. Rangaistuksena voi olla vankeus, sakko, varoitus tai viraltapano. (Koskinen & Kulla 2013, 255–262.)

Vahingonkorvauslain (31.5.1974/412) mukaan julkisyhteisö on työnantajana velvollinen korvaamaan vahingon, jonka virkamies virheellään tai laiminlyönnillään työssä aiheuttaa. Virkamies on velvollinen korvaamaan vahingosta määrän, joka harkitaan kohtuulliseksi ottamalla huomioon vahingon suuruus, teon laatu, vahingon aiheuttajan asema, vahingon kärsineen tarve sekä muut olosuhteet. Virkamies voi joutua korvausvastuuseen, jos hän ylittää oman harkintavaltansa rajat tai tekee muun harkintavirheen päätöksen teossa. Vahingonkorvauslaki perustuu tuottamusvastuuseen, eli on osoitettava, että vahinko on aiheutunut virkamiehen laiminlyönnistä tai huolimattomuudesta. Teknisistä virheistä (MK 8:2) aiheutuneiden vahinkojen korvaamista koskee ankara korvausvastuu, eli virkamiehen laiminlyöntiä tai huolimattomuutta (tuottamusta) ei tarvitse osoittaa. (Koskinen & Kulla 2013, 269–271; Niemi 2012, 140–142.)

3 MITÄ ON LEAN?

3.1 Taustaa

Lean on ajattelu- ja johtamismalli, jossa tavoitteena on maksimoida arvon tuotto asiakkaalle. Leanissa pyritään tunnistamaan prosessin pullonkaulat ja minimoimaan arvoa tuottamatonta toimintaa eli hukkaa. Lean perustuu Toyotan tehtaalla Japanissa kehitettyyn Toyota Production System (TPS) -menetelmään, jota kehittivät mm. Taiichi Ohno ja Eiji Toyoda. Aluksi menetelmää pidettiin soveltuvana vain tehdastuotantoon, mutta myöhemmin huomattiin, että sitä voi soveltaa myös asiantuntijatyöhön. Lean-nimen on menetelmälle antanut John F. Krafcik vuonna 1988 kirjoittamassaan artikkelissa *The Triumph of the Lean Production System*, jossa hän vertaili länsimaalaisia ja japanilaisia autotehtaita. Lopullisen läpimurron länsimaissa Lean teki James P. Womackin, Daniel T. Jonesin ja Daniel Roosin julkaistua vuonna 1990 kirjan *The Machine that Changed the World. The Story of Lean Production*, josta tuli kansainvälinen myyntimenestys. (Torkkola, 13–14; Modig & Åhlström, 77–85.)

3.2 Resurssitehokkuus vs. virtaustehokkuus

Aikaisemmin on ajateltu, että tehokkuutta on se, että kaikki työntekijät tekevät koko ajan kovasti töitä eli kaikki resurssit ovat koko ajan täydellä teholla käytössä. Tätä kutsutaan resurssitehokkuudeksi. Leanissa keskiöön on nostettu asiakkaan näkökulma; tärkeintä on, että asiakas saa asiansa hoidettua nopeasti ja tehokkaasti. Tavoitteena on, että virtausyksikkö virtaa prosessin läpi mahdollisimman sujuvasti ja nopeasti. Virtaustehokkuus on asiakkaalle arvoa tuottavan ajan suhde kokonaisuikaan. Virtausyksikkö voi olla esimerkiksi tehtaassa valmistama tuote, hoitoa kaipaava potilas tai lainhuutohakemus. Virtaustehokkuutta voi parantaa pyrkimällä tunnistamaan ja poistamaan prosessin pullonkaulat, eli kohdat, jossa virtaus pysähtyy tai hidastuu. (Modig & Åhlström, 8–16.)

Virtausta hidastavat tekijät ovat vaihtelu, ylikuormitus ja hukka. Vaihtelu voi johtua työntekijöiden osaamiseroista tai työkuorman vaihtelusta. Ylikuormitus on joko laitteen, järjestelmän tai ihmisen kuormittumista. Henkilöstön jatkuva ylikuormittuminen aiheuttaa sairauspoissaoloja ja vähentää kykyä oppia uutta. Hukka on arvoa tuottamatonta tekemistä. Aina kun tehdään työtä, syntyy hukkaa. Hukkaa voi kuitenkin pyrkiä vähentämään. Hukkaa aiheuttavat ylituotanto, keskeneräinen työ, odottaminen, ylimääräinen työntekijän tai materiaalin liike, siirtäminen, virheet ja uudelleen tekeminen ja epätarkoituksenmukainen käsittely. (Torkkola 2015, 22–28.)

3.3 Lean-johtajuus

Perinteisessä johtamisessa esimies on auktoriteetti, joka valvoo alaistensa tekemisiä ja antaa alaisille tarkkoja ohjeita. Lean-johtaminen on ketterää johtamista. Lean-johtaja on valmentaja ja mentori, joka etsii ratkaisut yhdessä muiden kanssa ja toimii roolimallina muutoksessa. On lupa kokeilla ja epäonnistua. Tuloksena on joko onnistuminen tai oppiminen. Johtajan tulisi olla ennemmin fasilitoija eli mahdollistaja kuin valvoja tai valmiiden vastausten antaja. Muutosta ohjaavat ihmiset, jotka ovat lähimpänä ongelmaa, minkä ansiosta pystytään parempaan ongelmanratkaisuun, kestävämpiin ratkaisuihin ja jatkuvaan parantamiseen. Yksi henkilö ei voi olla vastuussa muutoksesta. Jos ajatellaan, että johtaja on ”muutosagentti”, joka saa muutoksen aikaan, prosessia lähimpänä olevat ihmiset menettävät omistajuuden. He eivät saa energiaa johtajasta, joka sanelee heille mitä pitää tehdä. Tällaisen johtajan tuoma energia katoaa heti, kun hän lähtee huoneesta. Jos johtaja haluaa lisätä energiaa prosessiin, hänen tulisi pyrkiä sitouttamaan jokainen työntekijä kehittämään prosessia. Ylhäältä käsin johdetut hankkeet voivat saada aikaan nopeita tuloksia, mutta sisältäpäin tuleva muutos on pysyvämpää ja jatkuvampaa. (Liker & Convis 2012, 107–109.)

Likerin ja Convisin (2012, 207) mukaan länsimaisessa yrityskulttuurissa ongelmia pyritään lakaisemaan maton alle ja niistä ei haluta ottaa vastuuta. Vaikka kulttuurin pitäisi nimenomaan olla sellainen, jossa ongelmat nähdään mahdollisuutena kehittyä. Heidän mukaansa perinteisen johtamisen

taustaoletuksena näyttää olevan se, että useimmat työntekijät ovat kiinnostuneita vain itsestään ja heitä saa motivoitua vain kannustimien ja rangaistusten avulla. Lean-johtamisessa ajatellaan, että motivaatio syntyy siitä, että työntekijöillä on selkeä visio menestyksestä, ja he saavat itse osallistua päämäärien asettamiseen ja oman työnsä parantamiseen. Lean-johtajalla on kirkkaana mielessään visio, jota kohti pyritään menemään. Lean-johtaja ymmärtää prosessin kokonaisuutena ja selvittää ongelmien juurisyitä ja pitää prosessin pitkäjänteistä parantamista tärkeämpänä kuin nopeita tuloksia. Mittarit eivät ole tarkoitettu työntekijöiden valvomista ja kontrollointia varten, vaan tavoitteena olisi, että niiden avulla työntekijät ja tiimit voivat itse arvioida omaa suorituskyykyään ja sitä kautta kehittää itseään. (Liker & Convis 2012, 203–207; ks. myös Torkkola 2015, 218–230.)

Lander ja Liker (2007, 3682–3697) ovat tutkineet Toyotan tuotantomenetelmää (Toyota Production System, TPS), jolle länsimaiset tutkijat ovat antaneet nimen Lean. Heidän mukaansa on virheellinen käsitys, että Lean olisi vain työkalupakki, josta valitaan kuhunkin tilanteeseen sopiva työkalu. Tärkeintä on ymmärtää Leanin ideologia ja periaatteet, pystyy soveltamaan Lean-menetelmää omassa organisaatiossaan. Organisaatioiden tulisi ymmärtää Lean periaatteellisella tasolla ja niiden tulisi järjestelmällisesti ja jatkuvasti pyrkiä kehittämään toimintaansa ja oppimaan uutta. Työkaluja voi kyllä muokata omaan tarpeeseen sopivaksi. Työkalut tulisi nähdä osana laajempaa menetelmää. Kun Lean-menetelmää sovelletaan asiantuntijatyöhön, puhutaan menetelmän sijaan Lean-ajattelusta (Radnor & Osborne 2012, 266–283).

Lander ja Liker (2007, 3684–3697) tutkivat tehdasympäristössä tapahtuvaa tuotantoa. Heidän mukaansa sielläkin on erittäin tärkeää, että muutos ei tapahdu vain ulkoisesti menettelytavoissa, vaan että muutos tapahtuisi myös sisäisesti ihmisten mielissä. Organisaation toimintakulttuurin tulee olla sellainen, jossa esiin nousevia ongelmia ei sivuuteta, vaan ne nähdään mahdollisuutena kehittää toimintatapoja, ja jossa ei pyritä täydellisyyteen, vaan voidaan kokeilla ja epäonnistua ja oppia virheistä. Organisaatio tarvitsee läpinäkyvyyttä, siten mahdollistetaan, että kaikilla on yhteinen ymmärrys tilanteesta ja että mahdolliset ongelmat tulevat esille. Organisaatioiden tulisi pyrkiä kehittämään toimintaansa järjestelmällisesti ja jatkuvasti. Jokaisen tulisi nähdä kehittäminen

velvollisuutenaan ja osana omaa työtään. Tulisi kiinnittää huomiota siihen, että yksittäisten työntekijöiden hyvät käytänteet tulisivat koko organisaation käyttöön, siten oppiminen tapahtuisi organisaation tasolla eikä pelkästään yksilötasolla. Kun ihmiset tottuvat uusiin toimintatapoihin, pikkuhiljaa myös heidän ajatusmallinsa muuttuvat. (Lander & Liker 2007, 3684–3697.)

3.4 Lean-menetelmiä

Tärkeä työkalu on Kaizen, joka tarkoittaa japaniksi hyvää muutosta. Kaizenin tavoitteena on prosessin parantaminen. Toyotan tehtailla Kaizen on päivittäistä ja kuuluu jokaisen työntekijän työhön. Toyotalla Kaizenissa käytetään kahdeksanvaiheista ongelmanratkaisumallissa, joka perustuu J.Edwards Demingin PDSA-sykliin. Lyhenne tulee sanoista plan, do, study ja act. Demingin mallin ensimmäinen vaihe (plan) on Toyotan mallissa jaettu viiteen eri vaiheeseen. Torkkola (2015, 39) käyttää mallista nimeä kokeilujen kehä. Kokeilu alkaa siitä, että selvitetty prosessin lähtötila ja keksitty joku idea prosessin parantamiseksi ja halutaan testata ideaa käytännössä. Toyotan mallin mukaan ensiksi tehdään prosessin kuvaus, joka sisältää todellisen ja ihannetilän välisen eron. Sitten määritellään tärkeimmät ongelmat ja pyritään selvittämään ongelmien takana olevat juurisyvät käyttämällä kysy viisi kertaa miksi -tekniikkaa. Sitten asetetaan parannustavoitteet. Seuraavaksi keksitään kokeilu, jolla mitataan idean toimivuutta (plan). Kokeilu toteutetaan mahdollisimman pienessä mittakaavassa (do). Sitten analysoidaan tulokset (study). Onnistuiko kokeilu, mitä opittiin? Lopuksi päätetään kannattaako muutos ottaa laajempaan käyttöön (act) ja aloitetaan seuraava kokeilu. Uusissa kokeiluissa voidaan hyödyntää aikaisimmissa kokeiluissa tehtyjä havaintoja. Näin kokeilujen kehä pyörii. Haasteena on saada kokeilujen löydökset koko organisaation tietoon ja osaksi yhteistä toimintamallia. (Liker & Convis 2012, 83–87, 107–108; Torkkola 2015, 39–44.)

Prosessin vaiheet voidaan Kaizen -työpajassa visualisoida arvovirtakaavion avulla. Arvovirta tarkoittaa kaikkia toimenpiteitä, joita tarvitaan, että palvelu voidaan toimittaa asiakkaalle. Prosessi kuvataan vaihe vaiheelta ja arvioidaan miten kauan kuhunkin vaiheeseen menee aikaa ja miten suuri osa ajasta on

asiakkaalle arvoa tuottavaa aikaa. Näin saadaan laskettua prosessin virtaustehokkuus. Seuraavaksi tunnistetaan prosessin pullonkaulat ja hukat ja tehdään niistä juurisyyanalyysi käyttäen *kysy 5 kertaa miksi* -tekniikkaa. Juurisyyt sijoitetaan kipu/frekvenssi -matriisiin sen mukaan, kuinka suurta haittaa niistä on ja kuinka usein haittaa esiintyy. Lopuksi voidaan tehdä aivoriihi, jossa pyritään keksimään ratkaisuehdotuksia. (Torkkola 2015, 131–134.)

Tärkeä Lean-työkalu on myös Gemba-kävely. Gemba tarkoittaa japaniksi todellista paikkaa. Gemba-kävelyssä kuljetaan koko prosessin läpi vaihe vaiheelta ja tarkkaillaan kuinka prosessi toimii. Esimerkiksi johtajalle on hyvä tutustua läheisesti prosessin joka vaiheeseen. Työntekijät tuntevat yleensä vain oman vaiheensa prosessista tai oman osansa kokonaisuudesta. Gemba-kävelyn avulla prosessista saa kokonaiskuvan. Kävelyn aikana voi huomata prosessin virtausta hidastavia tekijöitä, esimerkiksi ongelmia tiedon siirrossa työntekijöiden tai tiimien välillä tai toisaalta erityisen hyviä työtapoja, jotka olisi hyvä saattaa muidenkin tietoon. (Torkkola 2015, 125–126.)

Leanissa suositaan First-In-First-Out eli FIFO-periaatetta, eli työt tehdään samassa järjestyksessä kuin ne saapuvat. Näin kaikille on selkeää mitä tehdään, eikä aikaa kulu työtehtävien valikointiin tai priorisointiin. Lisäksi on tärkeää tehdä kerralla loppuun se, minkä on aloittanut. Jos työn joutuu keskeyttämään ja palaa siihen uudelleen vasta seuraavana päivänä, joutuu perehtymään asiaan uudelleen alusta. Työn siirtäminen toiselle työntekijälle aiheuttaa aina hukkaa, joten yhden henkilön kannattaisi hoitaa työ alusta loppuun asti. Usein työntekijät kokevat olevansa tehokkaita, kun tekevät monta tehtävää yhtä aikaa. Todellisuudessa tehokkainta olisi keskittyä kunnolla kerralla yhteen tehtävään. Arvoa tuottamattomien tehtävien tekeminen pitäisi lopettaa kokonaan. (Torkkola 2015, 61, 136–138.)

3.5 Lean julkisella sektorilla

Radnorin ja Osbornen (2012, 282–283) mukaan julkisella sektorilla tarvitaan laaja kulttuurin muutos. Asiakas ja asiakkaan tarpeet tulisi nostaa keskiöön. Tehokkuuden mittarina tulisi olla asiakkaalle tuotettu arvo eikä organisaation

sisäinen tehokkuus. Heidän mielestään Toyotan tehtaalla kehitettyä Lean-menetelmää ei voida soveltaa suoraan julkiselle sektorille, vaan teoriaa tulee kehittää. Leanin toteuttaminen on riippuvainen kontekstista. Asiantuntijatyö ole mitään liukuhihnatyötä, eikä kukaan varmaan kuvittelekaan, että täysin samat työkalut soveltuisivat molempiin. Julkisella sektorilla "asiakas" on vaikeampi määritellä kuin yksityisellä sektorilla. Tavoitteena ei ole pelkästään luoda arvoa yhdelle asiakkaalle vaan julkinen palvelu koko yhteiskunnalle. Laajasta näkökulmasta asiakkaana voitaisiin pitää kaikkia veronmaksajia. Asiakkaan määrittely ja asiakasnäkökulman huomioiminen ovat Radnorin ja Osbornen (2012, 272–282) mukaan haasteita, kun Leania pyritään soveltamaan julkiselle sektorille.

Radnorin ja Osbornen (2012, 276–280) mukaan myös julkisen sektorin tuote on usein vaikea määritellä. Julkisella sektorilla "tuote" voi olla myös palvelu, kuten opettaminen, sosiaalityö ja terveydenhuolto. Lainhuudatusprosessissa tuote on selkeämpi: lainhuutopäätös, joka maksaa 119€. Toyotan tehtaalla tuote on hyvin konkreettinen, Toyota-merkkinen auto. Koska tuote on konkreettinen, ongelmatkin ovat konkreettisempia. Tehtaassa virtaus voidaan konkreettisimmillaan ymmärtää autoa kuljettavan liukuhihnan virtauksena, kun taas lainhuutoprosessin virtaus on abstrakti käsite. Kirjaamisprosessissa varastot ovat sähköisenä skannatussa muodossa työjonossa odottavia hakemuksia, kun taas tehtaalla varastot ovat valmiita autoja tai autojen osia, joita varten tarvitaan valtavia halleja. Yksityisen ja julkisen sektorin erona on myös se, että yksityisen sektorin tavoitteena on tuottaa mahdollisimman paljon voittoa ja osinkoja osakkeen omistajille, kun taas julkisella sektorilla ei tavoitella voittoa. Kirjaamisprosessin tavoitteena on nollatulot, eli että prosessi pystyy kattamaan omat kulunsa asiakkailta perittävillä kirjaamismaksuilla.

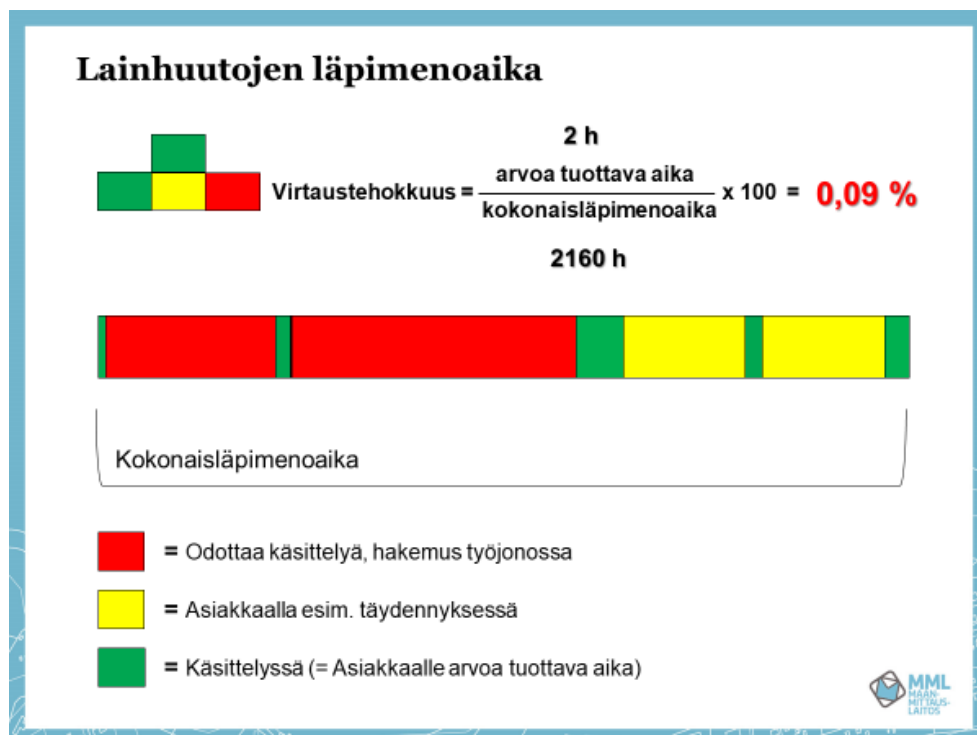
Pedersen ja Huniche (2011, 403–416) ovat tutkineet Leanin käyttöön ottoa julkisella sektorilla Tanskassa. He haastattelivat 25 esimiesasemassa olevaa henkilöä terveydenhuoltosektorilta selvittääkseen mistä johtuu, että Lean-menetelmän ottaminen käytäntöön ei aina onnistu organisaatioissa. Julkisen sektorin tulisi vaikeassa taloustilanteessa pystyä tehostamaan toimintaansa ja suoriutumaan heille osoitetusta työstä entistä pienemmillä resursseilla. Lean-menetelmä tarjoaa keinoja prosessien tehostamiseen, kannattavuuden

parantamiseen ja asiakaslähtöisempään toimintaan. Pedersen ja Huniche toteavat, että Lean on parhaimmillaan tehokas menetelmä, mutta joskus sen toteuttaminen ontuu. Epäonnistumisen syitä ovat ihmisten taipumus palata vanhoihin rutiineihin, johdon puutteellinen sitoutuminen, koulutuksen puute ja Leanin toteuttaminen irrallaan organisaation varsinaisesta strategiasta. Haasteena on, että ihmisillä on eri tapoja suhtautua muutoksiin. Toiset ovat innoissaan ja haluavat kokeilla uutta, toiset vastustavat muutosta ja haluavat pysyttäytyä vanhoissa hyviksi havaituissa tavoissa – ja suurin osa sijoittuu jonnekin edellä mainittujen ääripäiden välille. Ruotsissa Leanin lähettäjiä ovat olleet Niklas Modig ja Per Åhlström, jotka ovat kirjoittaneet Lean-menetelmän soveltamisesta terveydenhuollossa ja muissa organisaatioissa teoksessaan *Tätä on Lean – Ratkaisu tehokkuusparadoksiin*. Suomessa Leanin soveltamisesta asiantuntijatyöhön on kirjoittanut muun muassa Sari Torkkola teoksessaan *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*, jossa hän kertoo omista kokemuksistaan Lean-johtamistavan käyttöönotosta työskennellessään Patrian tietohallintojohtajana.

4 LEAN KIRJAAMISPROSESSISSA

4.1 Kirjaamisprosessin virtaustehokkuus

Keskeistä Leanissa on ymmärtää mikä on asiakkaan kannalta oleellista ja arvoa tuottavaa toimintaa. Organisaation tulee määritellä mitkä ovat ne toiminnot, jotka tuottavat asiakkaalle arvoa ja kohdistaa voimavarat näihin toimintoihin. Hukkaa eli arvoa tuottamatonta toimintaa tulee pyrkiä jatkuvasti vähentämään. Virtaustehokkuus on asiakkaalle arvoa tuottavan ajan suhde kokonaisaikaan. Lainhuudatusprosessissa asiakkaan tavoitteena on saada kirjattua kiinteistön omistusoikeutensa rekisteriin. Asiakkaalle arvoa tuottava aika on sitä, kun käsittelijä tutkii hakemusta ja joko ratkaisee asian tai kirjoittaa täydennyksen. Asioita ei kuitenkaan pääsääntöisesti oteta käsittelyyn heti kun ne tulevat vireille, vaan hakemus saattaa odottaa työjonossa useamman kuukauden ennen kuin joku ottaa sen käsittelyyn. Jos hakemukseen joudutaan pyytämään täydennystä, asian käsittely katkeaa ja hakemus jää käsittelijän omaan työjonoon odottamaan täydennystä saapuvaksi. Seuraavassa kuviossa kuvataan lainhuutoprosessin virtaustehokkuutta.



KUVIO 1: Lainhuutojen läpimenoaika (Maanmittauslaitoksen sisäinen materiaali/
Laura Mäkimarttunen)

Virtaustehokkuus on kuviossa laskettu lainhuutohakemukselle, jonka kokonaisläpimenoaika on 90 päivää eli 2160 tuntia. Vuonna 2018 lainhuutohakemuksen käsittelyajan mediaani oli 30 päivää eli 720 tuntia (Maanmittauslaitos 2018a). Jos oletetaan, että lainhuudon käsittelyyn menee hakemuksen vireillelaitto ja käsittely yhteen lukien 2 tuntia, virtaustehokkuuden mediaani vuodelle 2018 on $2h / 720h \times 100 = 0,28\%$. Toisaalta prosessin sujuvuutta arvioitaessa tulee ottaa huomioon asiakkaan tarpeet. Asiakaskyselyiden mukaan lainhuutoa hakevalle asiakkaalle käsittelynopeutta tärkeämpää on ohjeiden ja täydennyskehotusten selkeys sekä neuvonnan saatavuus (Maanmittauslaitos 2016). Lainhuutojen läpimenoajan mittaaminen ei ole paras mittari kirjaamisprosessin tehokkuutta mitattaessa. Käsittelyajan mittaamista väärin se, että käsittelyaika on suoraan verrannollinen siihen mistä kohtaa työjonoa asioita otetaan käsittelyyn. Ennen Lean-projektia lainhuutojen käsittelyaika oli venynyt liian pitkäksi. Lainhuutohakemukset saattoivat seisoa työjonossa jopa useita kuukausia ennen kuin ne otettiin käsittelyyn. Mutta sitten kun ne lopulta pääsevät käsittelyyn, käsittely itsessään on tehokasta. Käsittelyajan venyminen ei siis välttämättä tarkoita, että käsittely olisi tehotonta, vaan että käsittelijöitä ei ollut tarpeeksi hakemusten määrään nähden. Käsittelyaikoja on pystytty lyhentämään merkittävästi lisäämällä resursseja eli palkkaamalla lisää kirjaamissihteereitä.

4.2 Kirjaamisprosessin hukat

Kirjaamisprosessin Lean-projektissa tunnistettiin kirjaamisprosessin arvoa tuottamaton toiminta eli hukka. Suurin hukka kirjaamisprosessissa on ylituotanto eli ylilaatu. Kirjaamisprosessissa on totuttu pyytämään täydennyksiä varmuuden vuoksi. Ajattelumalli on ollut se, että kaikkea täytyy epäillä ja kaikki selvitykset halutaan saada kirjallisena. KIRLean/to-projektin loppuraportin mukaan vuonna 2015 tehtiin kirjaamisratkaisuja yhteensä 218 792 kappaletta ja maa- ja metsätalouden valitettiin 16 kirjaamisratkaisusta (Maanmittauslaitos 2016). Kysymys kuuluu: ylittääkö palvelun laatu asiakkaan tarpeet? Toinen hukan laji on odottaminen. Odottelulta ei voida kokonaan välttyä; asiat odottavat käsittelyä, käsittelijät odottavat täydennyksiä tai odottavat saadakseen apua asiantuntijalta tai lakimieheltä. Kolmas hukan laji on siirtäminen, jota syntyy esimerkiksi silloin, kun

lainhuutoasia siirretään toiselle käsittelijälle (esimerkiksi kirjaamissihteeriltä kirjaamisasiantuntijalle), joka joutuu aloittaa asian tutkimisen nollopisteestä.

Neljäs hukan laji on työvaiheet. Kirjaamisprosessissa työvaiheisiin liittyvä hukka on esimerkiksi se, ettei asiaa tehdä kerralla loppuun, ja kun siihen joudutaan palaamaan, joudutaan tutkimaan se alusta lähtien uudestaan. Vaikka hakemus tuntuisi todella vaikealta, sitä ei kannata jättää huomiseen tai ensi viikkoon, vaan se kannattaisi hoitaa heti, kun on sen työjonosta ottanut. Kynnys asioiden hoitamiseen vain kasvaa sitä mukaa, kun niiden hoitamista viivyyttää. Viides hukan laji on varastot, jotka kirjaamisprosessissa ovat suurimmalta osin vain virtuaalisia, esimerkiksi lainhuudot, jotka odottavat työjonossa. Vaikka työjonossa odottavat lainhuudot eivät vie tilaa, pitkät käsittelyajat aiheuttavat asiakkaille toissijaisia tarpeita. Asiakaspalvelusihteereiden työaikaa kuluu, kun asiakkaat soittelevat asiakaspalveluun ja kyselevät miksi lainhuutoa ei ole vielä myönnetty.

Kuudes hukan laji on liike, joka voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että aikaa kuluu tietojen syöttämiseen käsin ja tietojen tarkisteluun useasta eri rekisteristä. Seitsemäs hukan laji on virheiden korjaaminen, jolta ei oikein inhimillisessä toiminnassa voida välttyä. Rekisterin korjaaminen on usein työlästä, sillä ennen sitä tulee kuulla niitä, kenen asema heikkenee. Kahdeksas hukan laji on se, ettei hyödynnetä työntekijöiden resursseja ja osaamista parhaalla mahdollisella tavalla.

4.3 Lean-projektin taustaa ja tavoitteet

Maanmittauslaitoksen kirjaamisprosessi sai toimeksiannon Lean-projektin toteuttamiseen Valtionvarainministeriöstä. Yksi hallitusohjelman painopistealueista on Digitalisaatio, kokeilut ja normien purkaminen. Hallitus haluaa kehittää julkisen hallinnon johtamista sekä edistää kokeilukulttuuria, asiakaslähtöistä kehittämistä ja parempaa toimeenpanokykyä. Projektin konkreettisena tavoitteena on tehostaa lainhuutoprosessia, mutta syvempänä tarkoituksena on toimia pilottina ja selvittää voidaanko Lean-johtamismallia hyödyntää valtionhallinnossa ja eri viranomaisissa laajemminkin. Projektissa ei ollut tarkoitus ottaa kantaa lainsäädännön muuttamiseen eikä järjestelmien

tekniseen kehittämiseen. Lean-kokeilu oli perusteltua toteuttaa projektina, sillä projekti asetti kokeilulle ajalliset raamit ja tavoitteet. Kirjaamisprosessin johtajan Janne Murtoniemen toimiminen projektipäällikkönä mahdollisti nopean päätöksenteon. Projekti on tarkkaan kuvattu ja arvioitu 31.12.2016 valmistuneessa kirjaamislakimies Laura Mäkimarttusen yhdessä projektitiimin kanssa laatimassa loppuraportissa (Maanmittauslaitos 2016).

4.4 Lean-projektin toteuttaminen

Ennen projektin aloittamista tehtiin kirjaamishenkilöstölle kysely, jolla yritettiin selvittää tekijöitä, jotka hidastavat kirjaamisprosessia. Asiakastarpeiden kartoittamiseksi tehtiin kysely myös kirjaamisprosessin asiakkaille. Projekti potkaistiin käyntiin Lean-koulutuspäivällä 3.2.2016. Päivään osallistuivat ohjaus- ja projektiryhmät sekä kokeilutiimi. Ensin toteutettiin kirjaamisprosessin arvovirtakuvaus (Value Stream Mapping), jossa kuvattiin lainhuutohakemuksen kulkeminen kirjaamisprosessin läpi vireilletulosta päätöksen lähettämiseen ja hakemuksen sulkemiseen asti ja yritettiin tunnistaa prosessin pullonkaulat eli kohdat, joissa virtaus pysähtyy. Aivoriihen avulla pyrittiin löytämään kirjaamisprosessin ongelmat ja kysymällä viisi kertaa ”miksi” tunnistamaan ongelmien juurisyitä. Koulutuspäivässä saatiin nimettyä kuusi juurisyitä, jotka ovat tavoiteasetanta, toimintavapaus, kulttuuri, osaaminen, ohjeet ja lakien velvoitteet. Projektissa toteutettiin kuusi kuukauden mittaista kokeilua ja yksi kahden kuukauden mittainen kokeilu. Kokeiluja varten oli koottu kokeilutiimi, jossa oli kahdeksan kirjaamissihteeriä, yksi kirjaamisasiantuntija ja yksi kirjaamislakimies. (Maanmittauslaitos 2016, 2–9.)

4.5 Kokeilut

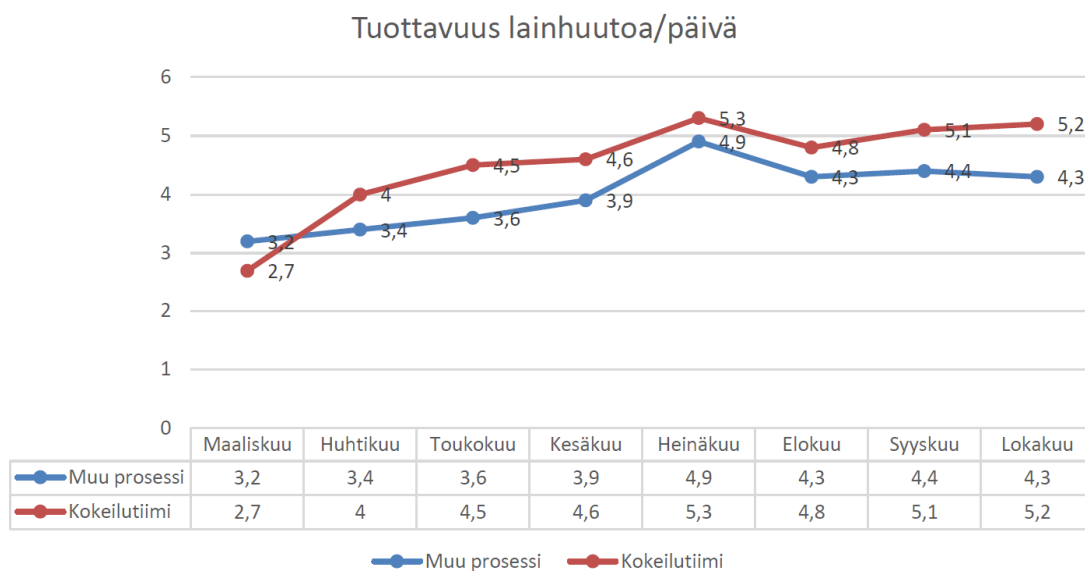
Maaliskuun kokeilussa opeteltiin Leanin mukaisia uusia toimintatapoja kuten asioiden käsittelyyn ottaminen vireilletulojärjestyksessä vanhin ensin (FIFO) ja asian käsittely alusta loppuun ilman keskeytyksiä. Ratkaisumäärätavoitteet poistettiin. Asiaa ei saanut siirtää toiselle käsittelijälle, mutta asian käsittelyyn sai tukea asiantuntijalta ja lakimieheltä. Maaliskuussa kokeilutiimin ratkaisuaajan

mediaani oli 77,5 päivää ja koko muun prosessin 57 päivää. Lainhuutojen tuottavuus oli kokeilutiimillä 2,7 lainhuutoa per lainhuutojen käsittelyyn käytetty työpäivä ja muulla prosessilla 3,2. Ratkaisuaajan mediaanista voidaan todeta, että kokeiluryhmä käsitteli vanhempia asioita kuin muu prosessi, vaikka kaikilla käsittelijöillä oli sama toimintaohje, eli asioita otetaan käsittelyyn järjestyksessä vanhin ensin (FIFO-menetelmä). Ratkaisuaajan mediaanista käy siis ilmi, että kokeiluryhmä noudatti määrättyä käsittelyjärjestystä, kun taas muu prosessi tai osa heistä valikoi jonosta tuoreempia ja helpompia asioita. Tämä selittää osaltaan sitä, että kokeiluryhmän tuottavuus jäi alhaisemmaksi kuin muun prosessin. Kokeilutiimi koki raskaaksi tehdä pelkästään jonon viimeiseksi jätettyjä hakemuksia, sillä sinne jääneet asiat olivat työläitä ja vaikeita ja apua joutui kysymään koko ajan. (Maanmittauslaitos 2016, 11–13.)

Huhtikuun kokeiluissa kokeilutiimi käsitteli 31.3.2016 vireilletulleita hakemuksia järjestyksessä vanhimmasta uudempaan. Kokeilutiimi koki tämän mielekkääksi, sillä jonosta tuli vastaan kaikenlaisia hakemuksia, sekä helppoja että vaikeita. Kokeilutiimi koki, että näin työkuorma jakautuu tasaisemmin ja oikeudenmukaisemmin käsittelijöiden kesken. Toukokuussa kokeilutiimiläiset laittoivat hakemuksia vireille kirjaamisasioiden sähköpostista ja joko myönsivät lainhuudon heti tai laittoivat asian täydennykselle. Sähköpostin kautta vireille tulevat lainhuutohakemukset koskivat valtaosin tavanomaisia lahjoja tai kauppoja. Kokeilutiimiläiset kokivat, että vireillelaittaessa asiaan joutui perehtymään jo sen verran, että oli järkevintä ratkaista se saman tien pois eikä jättää jonoon odottamaan. Kesä- ja heinäkuussa kokeiltiin luokitella hakemuksia vaikeusasteen mukaan. Ajatuksena oli, että tiimeissä voitaisiin päättää, että osa tekee vaikeampia asioita ja osa helpompia. Vaikeusasteen mukainen luokittelu onnistui hyvin vireillelaitossa, mutta siitä ei koettu saatavan suurta hyötyä. Elokuun kokeilussa seurattiin hakemusten puutteita ja sitä miten merkittäviä puutteet olivat. Kokeilussa selvisi, että jos kaikki kokeilun aikana käsitellyt hakemukset olisi vain ratkaistu hakemuksen mukaan pyytämättä yhtäkään täydennystä, vain 0,7 prosentissa tapauksista rekisteriin olisi tullut virheellinen omistajamerkintä. Tämän lisäksi noin kahdessa prosentissa tapauksista olisi varainsiirtovero jäänyt kokonaan tai osittain maksamatta. (Maanmittauslaitos 2016, 13–20.)

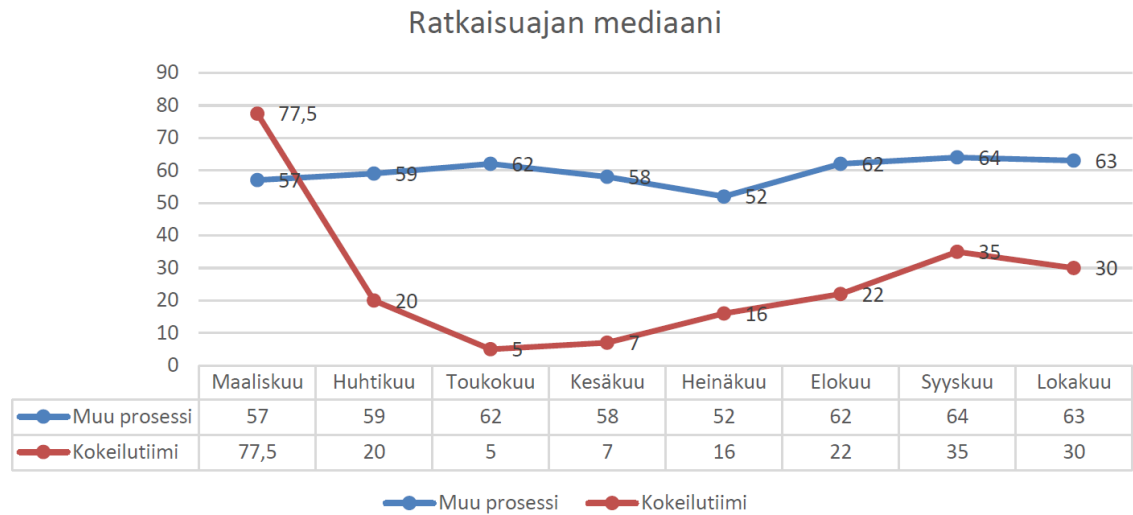
Syyskuun kokeilussa kokeiltiin, saadaanko täydennyspyyntöjen määrää vähennettyä siten, että kokeilutiimille annetaan käyttöön rajallinen määrä täydennyspoletteja ja he joutuvat keskenään neuvottelemaan, käytetäänkö poletti vai ei. Poletti kului, jos hakemukseen päätettiin pyytää täydennystä. Jos asian sai selvitettyä puhelinsoitolla ja täydennystä ei tarvinnut jäädä odottamaan, polettia ei mennyt. Polettien rajallinen määrä sai aikaan sen, että tiimissä alettiin aidosti keskustella siitä, mitkä täydennykset ovat välttämättömiä ja mitkä voidaan jättää pyytämättä. Tiimi kokoontui joka päivä lyhyeen virtuaalipalaveriin, jossa tehtiin yhdessä päätöksiä polettien käytöstä. Kokeilu rohkaisi tiimiläisiä selvittämään asioita puhelimesta, koska siten saattoi säästää kallisarvoisen poletin. Ratkaisuja uskallettiin tehdä rohkeammin, kun oli koko tiimin tuki takana, ja sivutuotteena myös käsittelijöiden toimintatavat yhdenmukaistuivat. Syyskuun kokeilu oli kokeilutiimin mielestä kaikista kokeiluista paras. Tiimi alkoi toimia aidosti tiiminä tavalla, johon kirjaamissihteerit eivät olleet aikaisemmin tottuneet. Kokeilu lisäsi tiimiläisten vuorovaikutusta ja yhteistyötä ja sitä kautta myös työhyvinvointia. Kirjallisia täydennyksiä pyydettiin vain 19 prosenttiin hakemuksista, kun aikaisemmissa kokeiluissa luku oli ollut 35–41 prosenttia. Lainhuutohakemusten käsittelyä saatiin siis tehostettua huomattavasti polettikokeilun avulla. Polettikokeilu oli niin onnistunut, että sitä hyödynnettiin myös Lean-ajattelun levittämisessä laajemmalle kirjaamisprosessissa. Vuonna 2017 kirjaamissihteerit jaettiin polettitiimeihin, joihin jokaiseen tuli yksi asiantuntija ja yksi lakimies. Kukin Lean-projektin kokeiluryhmäläinen sai johdettavakseen yhden polettitiimin. Polettitiimit saivat samat ohjeet kuin kokeilutiimikin, eli heille annettiin käytettäväksi rajallinen määrä poletteja ja heidän tuli yhdessä neuvotella polettien käytöstä. (Maanmittauslaitos 2016, 20–22.)

Alla olevassa kaaviossa kuvataan lainhuutojen käsittelyn tuottavuutta kokeilujen aikana sekä kokeilutiimin että muun prosessin osalta. Tuottavuusluku kertoo sen, kuinka monta lainhuutoa käsittelijä on ratkaissut yhden kokonaisen lainhuutokoodille kirjatun työpäivän (7h15min) aikana. Työntekijä kirjaa päivittäistä työaikaansa lainhuutojen, kiinnitysten, ja erityisten oikeuksien työaikakoodille oman arvionsa mukaisesti.



KUVIO 2. Kokeilutiimin ja muun prosessin tuottavuuden vertailu (Maanmittauslaitos 2016, 25.)

Kuviota analysoidessa on syytä huomioida, että maaliskuussa koko prosessi kokeilutiimi mukaan lukien alkoi noudattamaan FIFO-menetelmää, eli tekemään työjonojen häntiin kertyneitä vanhoja ja työläitä hakemuksia. Tästä syystä maaliskuun tuottavuusluvut olivat kaikilla alhaiset. Maaliskuun jälkeen kokeilutiimille annettiin tietyt päivät, joiden aikana vireilletulleita hakemuksia he käsittelivät vireilletulojärjestyksessä. Näiden hakemusten joukossa oli kaikenlaisia hakemuksia, sekä helppoja että vaikeita hakemuksia. Muulla prosessilla oli edelleen ohje tehdä jonojen häntäpäätä FIFO-menetelmän mukaan. Muunkin prosessin tuottavuus lähti hiljalleen nousemaan kesän kuluessa, kun ohjetta jonojen häntien tekemisestä ei enää niin tarkoin noudatettu. (Maanmittauslaitos 2016, 24.)



KUVIO 3. Ratkaisuajan mediaani (Maanmittauslaitos 2016, 25.)

Ratkaisu-aika ja käsittely-aika ovat tässä yhteydessä synonyymeja ja tarkoittavat aikaa hakemuksen vireilletulosta lainhuudon myöntämiseen asti. Koko prosessilla, kokeilutiimi mukaan lukien, oli maaliskuussa ohjeena noudattaa FIFO-menetelmää ja ottaa hakemuksia käsittelyyn työjonon hännästä. Kokeilutiimin ratkaisuajan mediaani maaliskuussa oli 77,5 päivää. Muun prosessin ratkaisuajan mediaani maaliskuussa oli merkittävästi alhaisempi, 57 päivää. Siitä voidaan päätellä, että ainakaan kaikki heistä eivät noudattaneet FIFO-menetelmää. Käsittelyajan seuraaminen ei ole hyvä tehokkuuden mittari, sillä käsittelyaikaan vaikuttaa erityisesti se, miten kauan hakemus on seisonut työjonossa ennen käsittelyyn ottamista. Käsittelyajan eroavaisuus selittyi huhtikuusta lähtien sillä, että kokeilutiimi käsitteli asioita eri kohdasta jonoa kuin muu kirjaamisprosessi. Kokeiluryhmälle oli annettu tietyt päivät, joiden aikana vireilletulleita hakemuksia he käsittelivät. Arvoa tuottava käsittely-aika on hyvin pieni verrattuna kokonaiskäsittelyaikaan. ”Käsittely-aika” ei tarkoita hakemuksen aktiiviseen käsittelyyn kuluvaa aikaa, vaan kokonaisaika vireilletulosta päätökseen asti. Suurin osa ”käsittelyajasta” kuuluu siihen, kun hakemus makaa työjonossa odottamassa käsittelyä. (Maanmittauslaitos 2016, 24.)

4.6 Lean-projektin arviointi

Kirjaamisprosessin johtaja Janne Murtoniemi myöntää, että Lean-projektin tavoiteasetantaa tehtäessä Leania ei ehkä vielä täysin ymmärretty. Luultiin, että

Lean antaisi konkreettisia työkaluja ja että kirjaamisprosessiin tulisi näkyviä muutoksia, vaikka oikeasti kyse on ihmisen pään sisällä tapahtuvasta muutoksesta. Lean-ajattelun omaksuva henkilö oppii kyseenalaistamaan vanhoja toimintatapojaan ja saa rohkeutta käyttää omaa ajattelua ja tulkintaa työssään. Ajatusmallien muuttaminen on usein jopa vaikeampaa kuin tekninen kehittäminen, mutta onnistuessaan projektin vaikutukset ovat pitkäikäisiä. Usein työntekijät ovat sitä mieltä, että ongelmat ja kehityskohteet ovat toisissa prosesseissa tai esimerkiksi tietojärjestelmissä. Lean-ajattelussa pitäisi keskittyä siihen mitä minä itse voin tehdä toisin. Lean-menetelmä tarjoaa erilaisia työkaluja, joilla kehitystyötä saadaan vietyä organisaatiossa eteenpäin, mutta jokaisen organisaation on osattava soveltaa niitä omiin tarkoituksiinsa ja löydettävä itselle sopivat käytännöt. (Maanmittauslaitos 2016, 32–33.)

Kuten Lean-projektin loppuraportissakin todetaan, Maanmittauslaitoksen Lean-projektista saatiin hyvin kokemuksia, joita voidaan hyödyntää myös muissa valtion virastoissa. Raportin mukaan systeemien merkittävimmät rajoitteet ovat säännöt, tavat ja ajattelumallit. Mikään ei ole niin hyödyöntä kuin tehdä tehokkaasti sitä, mitä ei pitäisi tehdä ollenkaan. Toiminnan kehittäminen vaatii vanhasta pois oppimista, joka on vaikeampaa kuin uuden oppiminen. Ohjeet kannattaa pitää mahdollisimman yksinkertaisina ja yleisinä, jotta ne antavat tilaa työntekijän omalle ajattelulle ja tapauskohtaiselle harkinnalle. Ongelmana on Lean-projektin aikana kertyneen tiedon siirtäminen koko organisaation käyttöön. Projektiin osallistuneilla henkilöillä Lean-ajattelu on varmasti kehittynyt, mutta haasteena on, kuinka saadaan koko kirjaamishenkilöstö ajattelemaan leanimmin. Projektissa havaittiin, että kokeileminen on mahdollista myös tiukasti säännellyssä viranomaisprosessissa, kun huomioidaan lainsäädännön asettamat raamit. Haasteena oli, että Maanmittauslaitoksella käytössä oleva projektimalli on melko kaavamainen ja joustamaton eikä se palvele tällaisia projekteja, jossa kokeiluja pitäisi olla mahdollisuus toteuttaa nopealla syklillä ja keksiä uusia kokeiluja lennossa edellisen pohjalta. Leanin ei kuuluisi olla projekti, jolla on alku ja loppu, vaan kyse on jatkuvasta kehittämisestä. Maanmittauslaitoksella kehittäminen jatkuu koko ajan. Useat työntekijät Maanmittauslaitoksen eri prosesseista ovat suorittaneet oppisopimuskoulutuksena Lean Master -tutkinnon, johon kuuluu työpaikalla tehtävä kehittämistehtävä. (Maanmittauslaitos 2016, 32–34.)

4.7 Uudet toimintamallit

Aikaisemmin kirjaamissihteereillä oli oikeus siirtää vaativat asiat asiantuntijoiden työjonoon. Eli lainhuuto odotti ensin käsittelyä kirjaamissihteereiden työjonossa monta kuukautta, kunnes joku kirjaamissihteeri otti sen käsittelyyn vain huomatakseen, ettei osaa käsitellä sitä, ja siirsi sen eteenpäin asiantuntijajonoon, jossa se saattoi odottaa vielä useita kuukausia ennen kuin asiantuntijasihteeri otti sen käsittelyyn. Kirjaamissihteerin työaika oli siis mennyt täysin hukkaan, koska kaiken tutkimisen jälkeen hän vain siirsi asian jonosta toiseen. Seuraava askel oli, että asiantuntijajono poistettiin kokonaan, mutta kirjaamissihteeri sai kuitenkin siirtää asian asiantuntijasihteerille, jos sopi asiasta tämän kanssa etukäteen. Nykyään pyritään toimimaan Lean-ajattelun mukaisesti niin, että kirjaamissihteeri käsittelee asian itse alusta loppuun asiantuntijan tai lakimiehen avustamana. Asiantuntijoiden rooli on Leanin myötä muuttunut, ja heidän päätehtävänsä on kirjaamisasioiden ratkaisemisen sijaan kirjaamissihteereiden avustaminen ratkaisuisissa ja näin he omalta osaltaan takaavat asioiden sujuvan virtaamisen kirjaamisprosessin läpi (Ojanpää 2017). (Maanmittauslaitos 2016, 30–31.)

Lean-kokeilun tulosten perusteella kirjaamisprosessissa päätettiin, että henkilö, joka laittaa sähköpostilla tulleen hakemuksen vireille, ratkaisee sen heti, tai pyytää asiakasta täydentämään hakemusta. Näin vältetään monta hukkaa, hakemus ei odottele käsittelijää työjonossa ja yksi ihminen voi käsitellä hakemuksen alusta loppuun. Myös asiakkaan näkökulmasta on hyödyllistä, jos hän saa heti tietää mitä hakemuksesta vielä puuttuu. (Maanmittauslaitos 2016, 16–17, 30.) Gemba-kävelyssä huomasimme, että tämä toimintatapa ei aina täysin toimi käytännössä, sillä sähköpostikäsitteilyillä saattaa olla niin kiire laittaa asioita vireille, että he eivät ehdi ratkaisemaan asiaa heti, vaan jättävät sen omaan työjonoonsa odottamaan käsittelyä.

Määräalan lainhuudattamista ja lohkomista sujuvoitettiin Maanmittauslaitoksen kirjaamis-, perustoimitus- ja rekisterien ylläpitoprosessien yhteisessä MEKA-projektissa. Aikaisemmin määräalan lainhuutohakemus käsiteltiin kirjaamispuolella ja asia siirrettiin sitten perustoimituspuolelle, jossa toimitusinsinööri hoiti määräalan lohkomisen. Asian siirtely prosessista toiseen aiheutti hukkaa ja asiakas joutui asioimaan kahden eri ihmisen kanssa. MEKA-

projektin myötä määräalan lohkomisen hoitava toimitusinsinööri myöntää myös lainhuudon. (Maanmittauslaitos 2018b.) Myös kirjaamisasioiden laskutuksen korjaamista on helpotettu. Aikaisemmin kirjaamissihteereiden piti tehdä jokaisesta virheellisestä laskusta hyvityslaskupäätös, joka piti tulostaa, allekirjoittaa ja skannata. Käytäntöä ei kyseenalaistettu, vaikka on vaikea keksiä mitä lisäarvoa kirjaamissihteerin allekirjoitus päätökselle antoi. Nykyään selkeät tapaukset voidaan hoitaa laskutuksessa ilman kirjaamissihteerin myötävaikutusta ja päätökseen ei vaadita kenenkään allekirjoitusta.

Lean-projektin jälkeen päätettiin, että tiimit ryhtyvät pitämään viikoittaisia substanssipalavereja. Joka palaverissa yksi tiimin jäsen ottaa käsittelyynsä työjonon viimeisen hakemuksen ja se käsitellään yhdessä palaverissa. Työjonon viimeiseksi jääneet tapaukset ovat niin haastavia, että niihin yleensä tarvitsee kollegoiden apua ja palaverissa tuki on kätevästi heti saatavilla. Tarkoituksena olisi, että tämän lisäksi kukin tiimin jäsen ottaisi palaverissa aktiivisesti esille asioita, joihin kaipaa tiimin apua. Tämä toimii joissakin tiimeissä paremmin kuin toisissa.

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen voisi lukea tapaustutkimusten joukkoon. Opinnäytetyössä tutkitaan tiettyä prosessia, lainhuutohakemuksen käsittelyä kirjaamisprosessissa kirjaamissihteerin näkökulmasta. Tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön menetelmäksi ja kehittämisehdotusten tuottamiseen. Tapaustutkimuksessa pyritään tuottamaan yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa tutkimuksen kohteesta. Tapaustutkimuksessa on tapana käyttää monenlaisia aineistoja rinnakkain. Tätä kutsutaan aineiston triangulaatioksi. Tyypillisiä tapaustutkimuksen aineistoja ovat mm. haastattelut, media-aineistot, tilastot, muistiinpanot, päiväkirjat ja (osallistuva) havainnointi. Kerätty aineisto voi olla suunnitelmallisesti tutkimustarkoituksessa kerättyä, mutta se voi olla myös epävirallisissa yhteyksissä tehtyjä muistiinpanoja. Hiljaisen tiedon keruu edellyttää tutkijalta usein pitkäaikaista läsnäoloa ja osallistumista ”kentällä”. (Eriksson & Koistinen 2005, 5, 27; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52–57.)

Aikaisemmat kokemukset ja olemassa oleva tieto ohjaavat havainnointiamme ja havaintojen tulkitsemista. Tutkimuksessa havaintoja pyritään tarkastelemaan kriittisesti suhteessa esitietoon. Vapaalla havainnoinnilla kerätty tietomäärä on usein valtava ja sen kirjaaminen muistiin ja käsittely on haastavaa. Tutkijalla tulee olla kohteestaan paljon ennakkotietoa. Hänen pitää pystyä arvioimaan miten edustava yksittäinen havainto on tutkittavaan ilmiöön nähden. Osallistuva havainnointi edellyttää, että tutkija pääsee sisään tutkittavaan yhteisöön. Tutkija on koko ajan vuorovaikutuksessa tutkittavan kohteen kanssa ja siksi myös koko ajan luomassa tutkittavaa kohdetta. Haastattelulla voidaan saada selville tutkimuskohteen ihannormisto tai käyttäytymisen ihannemuoto ja osallistuvalla havainnoinnilla selvittää millä tavalla tutkimuskohteen jäsenet noudattavat tätä normia tai ihannetta. (Vilka 2006, 8–11, 40–45.)

Analyysissa aineistosta tehdyille havainnoille annetaan jokin merkitys, niille tarjotaan selityksiä, niiden välille rakennetaan yhteyksiä ja vedetään johtopäätöksiä. Tapaustutkimuksessa voi soveltaa kaikkia laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmiä, kuten esimerkiksi tyypittelyä, teemoittelua ja luokittelua. Usean analyysimenetelmän yhdistäminen eli menetelmien

triangulaatio lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tapaustutkimusta on usein kritisoitu siitä, että sen avulla ei pystytä tuottamaan tilastollisia yleistyksiä. Tapaustutkimuksessa ajatellaan, että tapaus ja sen ymmärtäminen ovat arvokkaita itsessään. Tapauksesta tuotettuja teoreettisia käsitteitä ja malleja voidaan kuitenkin kokeilla muiden samantyyppisten tapausten selittämiseen. Tätä kutsutaan analyttiseksi yleistämiseksi. (Eriksson & Koistinen 2005, 30, 34–35.)

Erikssonin ja Koistisen (2005, 25) mukaan aineistolähtöisessä tapaustutkimuksessa tapausta tulisi lähestyä vapaana kaikista ennakkoletuksista. Tämä on kuitenkin mahdotonta, sillä tutkijan tai opinnäytetyön tekijän koulutustausta, työhistoria ja muut henkilökohtaiset kokemukset vaikuttavat hänen ajatteluunsa. Hänen tulisi työssään tuoda avoimesti esiin omat lähtökohdansa ja ennakkoletuksensa. Tämän opinnäytetyön tekijä on työskennellyt kirjaamissihteerinä kirjaamisprosessissa vuodesta 2014 lähtien ja sitä ennen yli vuoden toimistosihteerinä kirjaamisasioiden vireillelaitossa ja ollut aktiivisesti mukana Maanmittauslaitoksen Lean-projektissa kokeiluryhmän jäsenenä. Tässä opinnäytetyössä kirjaamisprosessia ei tarkastella objektiivisesti ulkopuolisen silmin, vaan sisältä päin, kirjaamissihteerin näkökulmasta. Aineistona on käytetty Maanmittauslaitoksen sisäisiä koulutusmateriaaleja ja raportteja ja osittain myös kirjoittajan omia havaintoja.

Opinnäytetyötä varten tehtiin kaksi haastattelua. Menetelmänä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu. Ensimmäinen haastateltava oli kirjaamisprosessin johtaja Janne Murtoniemi, joka toimi myös Lean-projektin projektipäällikkönä. Toisena haastateltavana oli henkilö, joka kuului kirjaamissihteerinä Lean-projektin kokeiluryhmään. Hänen kommenttinsa on kirjoitettu kursiivilla Tulokset-osiossa. Tuomen ja Sarajärven (2009, 73) mukaan haastattelun etu on joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus varmistua, että haastateltava on ymmärtänyt kysymyksen ja kysyä tarpeen tullen lisäkysymyksiä tietystä aiheesta. Haastattelu voi olla strukturoitu lomakehaastattelu, jossa pitäydytään tiukasti etukäteen laadituissa kysymyksissä, tai avoin syvähaastattelu, jossa kysymykset ovat hyvin laajoja tai niitä ei ole valmisteltu ollenkaan etukäteen. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat tarkempia ja ne liittyvät aina tutkimuksen

viitekehuksesta esiin nousseeseen teemoihin. Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun mukaisesti. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (1997, 202) mukaan haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastateltavalla on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia ja esittää itsensä positiivisessa valossa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73–77.)

Osana opinnäytetyötä tehtiin kirjaamissihteereille kysely, jossa oli erilaisia lainhuutotapauksia. Heitä pyydettiin vastaamaan, miten he kyseisissä tapauksissa toimisivat, tarvitseeko hakemusta täydentää ja jos tarvitsee niin millä tavalla. Tarkoituksena on esitellä käytännön esimerkkejä siitä, kuinka Lean-ajattelu voisi sujuvoittaa kirjaamisprosessia. Vastaajat valittiin systemaattisella satunnaisotannalla niin, että kirjaamissihteerit oli listattu tiimeittäin ja listasta poimittiin joka kahdeksas nimi. Näin pyrittiin saamaan vastaajia ympäri Suomea. Listasta oli poistettu henkilöt, jotka olivat olleet mukana Lean-projektin kokeilutiimissä. Kyselyn linkki lähetettiin vastaajille sähköpostilla ja vastausaikaa annettiin kuukausi. Kahden viikon päästä linkki lähetettiin uudestaan muistutuksena. Kyselyyn vastattiin anonyymisti. Kursiivilla kirjoitetut katkelmat ovat vastaajien vapaaseen tekstikenttään kirjoittamia vastauksia. Kyselyyn olisi voinut ottaa laajemman otannan, niin olisi saanut kattavamman tuloksen. Kyselyssä olisi kannattanut ehdottomasti kysyä kuinka pitkään vastaaja on työskennellyt kirjaamisasioiden parissa, niin olisi voinut verrata onko kokoneiden ja vasta-aloittaneiden välillä eroja Lean-henkisyydessä.

Kyselyssä tiedonantajat täyttävät heille esitetyn kirjallisen kyselylomakkeen. Kyselytutkimusten etuna on, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, koska kyselylomake on helppo lähettää suurelle joukolle vastaajia. Sähköisen kyselyn vahvuudet ovat edullisuus, nopeus, vaivattomuus ja anonyymiteetin säilyttäminen. Kyselyiden haasteena on, että ei voida varmistua ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymyksen ja vastanneet rehellisesti. Toisaalta, lomakekysely mahdollistaa anonyymiteetin säilyttämisen ja anonyymina annetaan todennäköisemmin rehellisempiä vastauksia kuin haastattelutilanteessa tai omalla nimellään vastatessa. Vastausvaihtoehdot voivat olla vastaajan mielestä puutteelliset. Jotkut ihmiset pystyvät ilmaisemaan itseään paremmin kirjallisesti kuin suullisesti. Kyselyissä voidaan käyttää avoimia kysymyksiä,

monivalintakysymyksiä tai asteikkoon perustuvia kysymyksiä. Kysymyksessä voi olla esimerkiksi asteikko yhdestä viiteen, ja vastaajaa pyydetään valitsemaan kuinka vahvasti samaa tai eri mieltä hän on esitetyn väitteen kanssa. Avointen kysymysten etuna on, että ne sallivat vastaajien ilmaista itseään omin sanoin, eivätkä ohjaile vastaajaa antamalla valmiita vastausvaihtoehtoja. Ne osoittavat mikä on keskeistä vastaajan omassa ajattelussa ja osoittavat vastaajien asiaan liittyvien tunteiden voimakkuuden. Avoimia kysymyksiä käytetään paljon laadullisessa tutkimuksessa, mutta aineisto saadaan muutettua myös tilastollisen analyysin edellyttämään muotoon laskemalla frekvenssejä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 191–197; Ojasalo ym., 121–134.)

Lainopillista näkökulmaa opinnäytetyöhön tuo lainhuudon oikeusvaikutusten erittely ja lainhuutotapausten analysointi. Opinnäytetyön teossa haastavaa on ollut saatavilla olevan aineiston laajuus ja opinnäytetyön näkökulman rajaaminen. Aihetta olisi voinut rajata vielä tarkemmin, niin olisi voinut tutkia jotain osa-aluetta syvemmin, esimerkiksi Lean-ajattelun käyttöönottoa hidastavia tai estäviä tekijöitä. Jatkotutkimuksena olisi kiinnostavaa haastatella useampia kirjaamissihteereitä siitä, kuinka he ovat kokeneet Lean-ajattelun vaikuttaneen heidän työhönsä. Olisi kiinnostavaa haastatella erityisesti sellaisia henkilöitä, jotka eivät olleet millään tavalla osallisena Lean-projektissa.

6 TAPAUSESIMERKIT

Tapaus 1

Kiinteistön lainhuuto on Tiinalla. Tiina on naimisissa Villen kanssa ja pariskunta asuu Tiinan omistamalla kiinteistöllä omakotitalossa. Tiina on myynyt talon ja kiinteistön Heikille 1.5.2017. Väestörekisteristä huomaat, että Tiina ja Ville ovat 10.5.2017 muuttaneet uuteen yhteiseen kotiin. Pyydätkö Villen suostumuksen kiinteistön myyntiin? Perustele vastauksesi lyhyesti valitsemasi vaihtoehdon kohdalle.

Vastaajia on ollut 25, joista 13 pyytäisi puolison suostumuksen ja 12 ei pyytäisi. Avioliittolain (13.6.1929/234) 38 §:n mukaan puoliso ei saa ilman toisen puolison kirjallista suostumusta luovuttaa kiinteää omaisuutta, joka on tarkoitettu käytettäväksi puolisoiden yhteisenä kotina. Suostumuksen on oltava kirjallinen, päivätty ja kahden esteettömän henkilön tai kaupanvahvistajan todistama. Asumisen suojaaminen on voimassa olevien säännösten mukaan riippumaton puolisoiden avio-oikeuksista. Suostumusta ei tarvita, jos kiinteistö on tarkoitettu käytettäväksi pääasiallisesti muuhun tarkoitukseen kuin asumiseen ja jos kotia ei voida jättää luovutuksen ulkopuolelle alentamatta merkittävästi kiinteistön arvoa. Jos puoliso kieltäytyy antamasta suostumusta, käräjäoikeus voi antaa luvan luovutukseen. Jos luovuttaja on avioliitossa, ja hänellä ei ole esittää puolison suostumusta tai käräjäoikeuden lupaa luovutukselle, kirjaamisviranomaisen on Niemen (2012, 255) mukaan vaadittava selvitys luovutuksen kohteen käyttötarkoituksesta. Luovutus voidaan julistaa pätemättömäksi, jos puoliso nostaa kanteen kolmen kuukauden kuluessa siitä, kun hän sai tiedon luovutuksesta. Jos luovutus julistetaan pätemättömäksi, saaja veloitetaan luovuttamaan omaisuus hallinnastaan. Suostumuksen tarve on tutkittava lainhuudatuksen yhteydessä, sillä lainhuudon myöntäminen pätevoittää luovutuksen, jos luovutuksensaaja oli vilpittömässä mielessä suhteessa luvantarpeeseen. (Aarnio & Helin 1992, 249–261.) Korkeimman oikeuden ennakkopäätöksen mukaan puolison suostumusta ei tarvita, jos kotikiinteistöstä myydään määräala, jolla koti ei sijaitse ja jäljelle jäänyt alue muodostaa käyttökelpoisen ja luontevan tontin kotia varten (KKO 93/1992).

Aikaisemmin kirjaamisprosessissa tulkittiin kyseistä lainkohtaa tiukemmin. Jos kaupan kohteella sijaisi asuinrakennus tai se oli asuinrakennuspaikka, pyydettiin myyjän puolisolta ilmoitus, että kaupan kohdetta ei ollut tarkoitus käyttää yhteisenä kotina, vaikka myyjä ja hänen puolisonsa eivät asuneet, eivätkä olleet koskaan asuneetkaan, kaupan kohteena olevalla kiinteistöllä. Nykyään lainkohtaa ei tulkita enää yhtä kirjaimellisesti, kirjaamisprosessin linjauksena on, että suostumus pyydetään vain, jos myyjän puoliso on kaupan tekohetkellä asunut kiinteistöllä. Esimerkissä puoliso ovat asuneet vielä kaupan tekohetkellä kiinteistöllä, mutta muuttaneet kaupan teon jälkeen uuteen yhteiseen kotiin. Tulosten perusteella noin puolet kirjaamissihteereistä ajattelee, että tämä on riittävä todistus siitä, että puolison asuinintressi ei ole missään kohtaa vaarantunut, ja luottaa siihen, että kyseessä on ollut yhteinen päätös muuttaa uuteen kotiin. Noin puolet kirjaamissihteereistä tulkitsee linjausta kirjaimellisesti ja haluaa vielä puolisolta varmistuksen, että hän antaa suostumuksensa kiinteistön myyntiin.

Tapaus 2

Kirsi hakee lainhuutoa osituksen perusteella. Ositus on tehty 5.4.2017 ja ositussopimukseen on merkitty, että avioero on tullut vireille Vantaan kärjäoikeudessa 30.3.2017. Väestötietojärjestelmän mukaan avioliitto on voimassa. Tarvitaanko mielestäsi selvitys ositusperusteesta? Jos tarvitaan, miten selvität sen? Perustele vastauksesi valitsemasi vaihtoehdon kohdalle.

Vastaajia on ollut 25, joista 13 vastasi, että selvitys ositusperusteesta tarvitaan ja 12 vastasi, että selvitystä ositusperusteesta ei tarvita. 11 vastaajaa vastasi kysymykseen kuinka selvittäisi asian. Heistä seitsemän kysyisi asiaa suoraan kärjäoikeudesta ja neljä pyytäisi hakijaa toimittamaan kärjäoikeudelta saadun kirjallisen todistuksen harkinta-ajan alkamisesta. Avioliittolain 85.1 §:n mukaan ositus voidaan toimittaa, kun avioeroa koskeva asia on vireillä kärjäoikeudessa tai kun avioliitto on purkautunut avioeron tai toisen puolison kuoleman johdosta. Kirjaamisviranomaisen täytyy siis selvittää, onko avioero ollut vireillä osituksen allekirjoitushetkellä. Jos avioero ei ole ollut vireillä, ositus on pätemätön. Kirjaamismenettelyssä voimme kuitenkin luottaa, että osituskirjassa annettu päivämäärä pitää paikkaansa. Meillä ei ole syytä epäillä, että osituskirjassa annettaisiin väärää tietoa. Halutessaan voi soittaa kärjäoikeuteen ja varmistaa asian. Tuntuu asiakkaan pompottelulta pyytää häntä toimittamaan kirjallinen todistus jostain, mihin voimme saada selvityksen yhdellä puhelinsoitolla. Olisi myös Leanin mukaista, että asian saisi selvitettyä heti, eikä tarvitsisi palata asiaan sitten kun asiakas toimittaa todistuksen.

Tapaus 3

Lainhuuto on vainajalla. Leski ja kaksi lasta myyvät kiinteistön. Vainajasta on toimitettu katkeamaton sukuselvytys ja Länsi-Suomen Osuuspankissa tehty perukirja. Perukirjassa todetaan, että puolisoilla on ollut keskinäinen hallintaoikeustestamentti. Testamenttia ei ole toimitettu hakemuksen liitteenä. Pyydätkö testamentin nähtäväksi? Perustele vastauksesi lyhyesti valitsemasi vaihtoehdon kohdalle.

14 vastaajaa pyytäisi testamentin nähtäväksi ja 11 ei pyytäisi. Testamentin pyytämistä perustellaan sillä, että ei voida olla varmoja onko testamentin sisältö kirjoitettu kokonaisuudessaan perukirjaan ja halutaan tietää, että testamentissa ei ole muita määräyksiä. Jos testamentti olisikin yleistestamentti jollekin kuolinpesän ulkopuoliselle henkilölle, myös tämä henkilö olisi kuolinpesän osakas, ja hänen pitäisi olla myymässä kiinteistöä.

Vaikka pankki on tehnyt perukirjan, emme voi olla varmoja, onko testamentin sisältö kirjoitettu kokonaisuudessaan perukirjaan. Tästä syystä pyydän testamentin nähtäville, testamentissa voi olla esim. toissijaismääräys.

11 vastaajaa luottavat perukirjassa annettuun tietoon. Jos perukirja ei olisi ammattilaisten tekemä, voisi olla perusteltua pyytää testamentti nähtäville.

Luotan siihen, että pankki on nähnyt perunkirjoitustilaisuudessa testamentin eikä se olisi väittänyt sen olevan hallintaoikeustestamentti, jos se olisi omistusoikeustestamentti tai joku muu.

Tapaus 4

Lainhuuto on Erkillä, joka on kuollut. Häneltä on jäänyt leski ja kolme lasta. Erkki on tehnyt testamentin määräten hallintaoikeuden kaikkeen omaisuuteen leskelle ja omistusoikeuden täysi-ikäisille lapsenlapsilleen. Erkin kuolinpesä on myynyt kiinteistön naapurin Hannulle ja kauppakirjan ovat myyjinä allekirjoittaneet leski, Erkin lapset sekä lapsenlapset. Hakemukseen on liitetty kopio testamentista, perukirja, katkeamaton sukuselvitys, alkuperäinen kauppakirja, jonka mukaan omistusoikeus on siirtynyt ja kuitti varainsiirtoverosta. Pitääkö mielestäsi hakemusta täydentää ja jos pitää, miten ja miksi?

Tapauksessa oli 24 vastaajaa, joista 21 ei pyytäisi täydennystä. Kaksi pyytäisi täydennykseksi alkuperäisen testamentin, toinen siitä syystä, koska katsoo, että testamentti on välisaantokirja, jolla lapsenlapset ovat saaneet kiinteistön ja toinen siitä syystä, että haluaa varmistua, että testamentti on voimassa. Yksi vastaajista pyytäisi toimittamaan testamentin ja tiedoksiannot alkuperäisenä ja pyytäisi korjaamaan kauppakirjaa niin, että myyjinä ovat vain testamentinsaajat.

Kirjaamismenettelyssä testamentin lainvoimaisuutta ei tarvitse tässä kohtaa valvoa, koska myös Erkin lapset ovat allekirjoittaneet kauppakirjan.

Tapaus 5

Eija ja Seija ovat saaneet perinnönjaolla kiinteistön puoliksi. Eija hakee lainhuutoa saamaansa kiinteistön puolikkaaseen. Hakemuksella on Eijan yhteystiedot, sähköpostiosoite ja puhelinnumero. Selvitätkö halutaanko hakea samalla myös Seijalle lainhuuto? Jos selvität, niin pyydätkö täydentämään hakemusta? Millä tavalla? Perustele vastauksesi lyhyesti.

Vastaajista 21 selvittäisi, halutaanko samalla hakea lainhuuto myös Seijan puolikkaaseen. Heistä 16 hyväksyisivät hakemuksen korjaukseksi sen, että saisivat puhelimitse vastauksen, että haetaan lainhuutoa molemmille ja kirjaisivat järjestelmään, että asia on selvitetty puhelimesta. Yksi vastaajista haluaisi tiedon sähköpostilla ja arkistoi sähköpostin hakemuksen liitteeksi ja neljä vastaajista pyytäisi hakijaa lisäämään toisen hakijan kynällä lainhuutohakemuslomakkeelle ja lähettämään korjatun hakemuksen postilla tai skannattuna sähköpostilla. Kolme vastaajista eivät kysyisi mitään ja myöntäisivät lainhuudon vain Eijan osuuteen ja heidän lisäksi kaksi vastaajista ei kysyisi mitään, jos hakemuksessa ei ole muuta täydennettävää.

Lainhuudatusmaksu on kiinteistökohtainen, eli samalla lainhuudatusmaksulla voidaan myöntää lainhuuto kummankin hakijan puolikkaaseen. Voisi kuvitella, että jos kyseessä ei ole erittäin riitainen pesä, hakijat haluaisivat mielellään saada hoidettua asian samalla kertaa kuntoon molempien osalta ja selvittää yhdellä lainhuudatusmaksulla kahden sijasta. Eli olisi hyvää asiakaspalvelua kysäistä asiakkaalta, myönnetäänkö samalla toisenkin puolikkaan lainhuuto. Se olisi myös Maanmittauslaitoksen kannalta järkevää. Samoja asiakirjoja ei tarvitsisi tutkia uudestaan sitten kun Seija hakee lainhuutoa omaan puolikkaaseensa ja rekisteri olisi heti ajan tasalla. Hakemuksen läpimeno voi tosin hieman hidastua, jos asiakasta ei saada puhelimitse kiinni ja joudutaan jäämään odottelemaan sähköpostivastausta. Ehkä maalaisjärjellä ajateltuna kaikista tehokkainta olisi myöntää lainhuuto kummallekin kyselemättä mitään, mutta lainhuudon myöntäminen ilman hakemusta ei ole lain puitteissa mahdollista. Puhelinsoiton pitäisi kyllä riittää asian selvittämiseksi, sillä on hyvin epätodennäköistä, että asiakkaalle koituisi mitään haittaa lainhuudon myöntämisestä ja hakemuksen korjauttaminen kirjallisesti tuntuu ylivarovaiselta ja vanhanaikaiselta menettelyltä.

Tapaus 6

Pirjo on ostanut kiinteistön Matin kuolinpesältä, jonka osakkaita ovat leski Meeri ja lapset Mika sekä Minja. Kauppakirjassa todetaan, että omistusoikeus siirtyy, kun kauppahinta on maksettu. Kuittia ei ole toimitettu. Kuinka selvität, onko kauppahinta maksettu? Perustelee lyhyesti.

Vastaajista 11 vaatisi asiasta kirjallisen selvityksen, joko maksukuitin tai myyjien allekirjoittaman kuittauksen. Vastaajista 13 voisi selvittää asian puhelimitse, joista seitsemän oli sitä mieltä, että yksi kuolinpesän osakkaista voisi antaa vastauksen kaikkien puolesta, kolme oli sitä mieltä, että pitäisi soittaa erikseen jokaiselle myyjälle. Kolmesta vastauksesta ei käynyt ilmi soittaisiko yhdelle vai kaikille. Kirjaamissihteerille helpompi ratkaisu olisi pyytää hakijaa toimittamaan kuitti, se vaatii vain yhden sähköpostiviestin. Kirjaamissihteerin joutuu näkemään enemmän vaivaa etsiäkseen myyjän puhelinnumeron, ja soittaakseen hänelle. Usein ihmisiä ei saa kiinni ensimmäisellä yrittämällä tai he eivät vastaa ollenkaan tuntemattomaan numeroon.

Pyydän kuitin hakijalta tai hakijan asiamieheltä. Minusta tämä on nopeampi tapa kuin alkaa etsiä myyjän puhelinnumeroa. Usein puheluihin ei kuitenkaan vastata, kun on vieras numero kyseessä.

Mielelläni pyydän kyllä kuitin lainhuudon hakijalta, vaikka JOTI suosittelinkin, että soitto myyjätaholle riittää. Kuitti on kuitenkin "kirjallinen" ja säilytettävä todistekappale kauppahinnan maksamisesta. Sitä paitsi myyjätaho voi alkaa ihmetellä koko asiaa, jos kysellään puhelimella onko ostaja maksanut kauppahinnan. Myyjällä tulee esim. epäily, että ostaja hoitaa asiansa huonosti. Minusta asia ei enää tässä vaiheessa kuulu myyjälle.

Toisaalta soittaminen on erittäin asiakasystävällistä, hakijan ei tarvitse etsiä kuittia ja lähettää sitä sähköpostilla. Lainhuudon läpimenoaika lyhenee, kun vastauksen saa heti puhelimessa, eikä tarvitse jäädä odottamaan sähköpostilla saapuvaa kuittia, jota saattaa joutua pyytämään useampaankin kertaan. Jotkut vastaajista pitivät kirjallista kuittia luotettavampana selvityksenä kauppahinnan

maksusta, mutta toisten mielestä asian saattoi selvittää luotettavasti myös puhelimella.

Puhelimitse saatu myyjän kuittaus on riittävä, jos ei ole aihetta epäillä, ettei myyjä tiedä mistä asiasta puhutaan. Toisekseen, miksi myyjä väittäisi, että kauppahinta on vastaanotettu, jos sitä ei todellisuudessa olisi maksettu.

Tapaus 7

Kalevin kuolinpesä myy ja tutkit sukuselvitystä. Valtimon seurakunnan virkatodistuksen ja väestötietojärjestelmän perusteella saat selville seuraavaa: Kalevi on syntynyt 25.4.1932 Valtimolla ja ollut kirjoilla Valtimon evankelisluterilaisessa seurakunnassa. Vuonna -51 hän on mennyt naimisiin Ainon kanssa. He ovat saaneet pojan vuonna -52 ja tyttären vuonna -54. 1.1.1963 perhe on muuttanut Lapinlahdelle, Lapinlahden ev.lut. seurakunnan jäseniksi ja 30.8.1969 he ovat palanneet takaisin Valtimolle. Perukirjan liitteenä on ainoastaan Valtimon ev.lut. seurakunnan virkatodistus. Pyydätkö täydentämään sukuselvitystä? Perustele vastauksesi lyhyesti valitsemasi vaihtoehdon kohdalle.

18 vastaajaa pyytäisi puuttuvan virkatodistuksen ja 7 vastaajaa ei pyytäisi. Moni vastaajista perusteli virkatodistuksen pyytämistä sillä, että sukuselvityksen pitää olla katkeamaton ja kuusi vuotta on pitkä aika. Moni totesi myös, että jos kyseessä olisi lyhyempi ajanjakso, voisi virkatodistuksen jättää pyytämättä.

Kyseessä on kuitenkin melko pitkä aika, joka ajoittuu ns. parhaaseen lapsentekoiikään. Näissä tapauksissa olen usein onnistunut tarkistamaan tiedon puhelimitse suoraan seurakunnasta. Jollei soitto tuota tulosta, pyydän toimittamaan todistuksen.

Toisaalta koska koko perhe on muuttanut yhdessä, tuntuu epätodennäköiseltä, että Lapinlahden kirkonkirjoihin olisi merkitty lapsia, josta muu perhe ei olisi tietoinen. Se mahdollisuus on tietysti olemassa, mutta riski on hyvin pieni. Voisi ajatella, että tässä kohden voisi ottaa harkitun riskin ja luottaa siihen, että kaikki kuolinpesän osakkaat on selvitetty perukirjaa laatiessa ja merkitty perukirjaan.

Aikaisemmin olisin pyytänyt, mutta nykyisten keskustelujen perusteella en vaatisi Lapinlahden sukuselvitystä, koska puuttuva pätkä on aika pieni ja yllä olevan selvityksen perusteella perhe on muuttanut Lapinlahdelle ja palannut Valtimolle, luulisi että siihen olisi merkitty myös Lapinlahdella syntynyt lapsi.

Kirjaamisprosessin johtaja Janne Murtoniemi pohtii, että tajuavatko kirjaamissihteerit sukuselvityksiä pyytäessään, että siinä etsitään jotain kadonnutta sukulaista, joka olisi mennyt koko seulan läpi. Kukaan perheessä ei tiedä tämän sukulaisen olemassa olosta eivätkä perukirjan laatineet ammattilaiset ole häntä löytäneet hankkiessaan vainajan sukuselvitystä perukirjaa varten. Murtoniemen mukaan tietoisesti perillisiä ei salata oikeastaan koskaan. Mahdollista on, että joku ottolapsi on silkkää ymmärtämättömyyttä jäänyt pois perukirjasta, mutta todennäköisyys on niin häviävän pieni, että perustapauksissa ei kannata lähteä varmistelemaan. Todennäköisyys löytää puuttuva kuolinpesän osakas, jota ei ole huomioitu perukirjassa, pienenee koko ajan, kun väestörekisteriä saadaan paremmin ajan tasalle.

Tapaus 8

Yksi myyjistä on edunvalvonnassa. Hakemuksen liitteenä on toimitettu maistraatin lupa, jossa sanotaan, että kiinteistö voidaan myydä 30 000 euron hintaan ja muutoin liitteenä olevan kauppakirjan mukaisin ehdoin. Liitekauppakirjaa ei kuitenkaan ole toimitettu.

Pyydätkö liitekauppakirjan? Perustele vastauksesi lyhyesti valitsemasi vaihtoehdon kohdalle.

8 vastaajaa pyytäisi liitekauppakirjan nähtäväkseen varmistuakseen siitä, että maistraatin hyväksymässä kauppakirjassa on samat ehdot kuin toteutuneessa kaupassa. 17 vastaajaa oli sitä mieltä, että koska tärkein ehto, eli kauppahinta selviää maistraatin luvasta, liitekauppakirjan voisi jättää pyytämättä.

7 TULOKSET

7.1 Tavoitteena ajattelutavan muutos

Tutkimuksesta käy ilmi, että kirjaamissihteereillä on hyvin erilaisia toimintatapoja. Tuloksia selittää se, että kysely tehtiin vuonna 2017, kun Lean-ajattelun levittäminen kirjaamisprosessiin oli vielä kesken, eli vain osa kirjaamissihteereistä oli omaksunut uuden joustavamman ja asiakaslähtöisemmän toimintatavan. Tapauksiin on harvoin yhtä ainoaa oikeaa vastausta, ja asioista voidaan olla eri mieltä. Kirjaamissihteeri joutuu jatkuvasti työssään käyttämään tapauskohtaista harkintaa. Samaan lopputulokseen voidaan päästä monella eri tavalla. Tärkeintä on se, että lopputulos on oikein, eli rekisteriin saadaan merkittäviä kiinteistön oikeat omistajat. Lean-ajattelussa ajatellaan, että kaikki arvoa tuottamaton toiminta pitäisi lopettaa. Ylimääräisestä varmistelusta tulisi päästä eroon, turhien täydennysten pyytäminen tulisi lopettaa, ja tulkinnanvaraisissa kysymyksissä tulisi valita aina asiakasmyönteinen tulkinta. Yksi Leanin keskeisistä motoista on: ”Ei ole mitään niin hyödytöntä kuin tehdä tehokkaasti sitä, mitä ei pitäisi tehdä lainkaan”. Kursiivilla kirjoitetut lainaukset ovat Lean-projektiin osallistuneen kirjaamissihteerin haastattelusta.

Alkuun Leaniin suhtauduttiin aika nihkeästi. Mitä enemmän asioista on puhuttu, niin rohkeutta on tullut enemmän. Aluksi vaadittiin asiantuntijajonoa takaisin, että kirjaamissihteerit eivät joutuisi tekemään kaikkein kinkkisimpiä juttuja, vaan olisi mahdollisuus siirtää asiantuntijalle.

Asioita tehdään totutulla tavalla. Kun on oppinut tekemään jonkun asian tietyllä tavalla, ei tule kyseenalaistaneeksi miksi teen näin? Lean-ajattelussa mitään ei saa perustella sillä, että ”aina ennenkin on tehty näin”. Jokaisen tulisi oppia käyttämään tapauskohtaista harkintaa, koska kaikki tapaukset ovat keskenään erilaisia, yleispäteviä ohjeita ei pystytä antamaan. Ongelma on, että ohjeita ja koulutusmateriaaleja on olemassa jo paljon ja vanhat ohjeet ovat monelta osin täysin Lean-ajattelun vastaisia. Eli uusia linjauksia tarvitaan siksi, että niillä saadaan kumottua vanhat olemassa olevat ohjeet.

Kirjaamisprosessissa ollaan totuttu tarkkoihin ohjeisiin ja ohjeita noudatetaan. Ja ajatellaan että kaikki tapaukset käsitellään samalla tavalla. Meillä on ollut kulttuuri, jossa pelätään virheitä. Pelätään suunnilleen, että joutuu jonnekin poliisikuulusteluun, jos tekee virheen. Ainahan virheitä tulee, mutta ne on osa työtä.

On ymmärrettävää, että virheitä pelätään. Kirjaamissihteerit ovat tietoisia, että oman virheen takia valtio voi joutua maksamaan merkittäviä summia vahingonkorvauksena. He tietävät, että lainhuudatus korjaa saantokirjan muotovirheet ja tuo sivulliselle vilpittömän mielen suojan, joten he eivät uskalla ottaa riskejä. Virheiden korjaamista vaikeuttaa se, että kirjaamisviranomaisen tulee kuulla niitä, joiden oikeus korjaamisen myötä heikkenee. Lainhuudon oikeusvaikutukset ja kirjaamishenkilöstön virkavastuu selittävät osaltaan kirjaamisasioiden käsittelyn ylilaatua. Lean-projektia on arvosteltu siitä, että joidenkin mielestä se voi heikentää lainhuuto- ja kiinnitysrekisterin julkista luotettavuutta. Tavoitteena on tehostaa toimintaa ilman että laatu kärsii. Jos hakemuksia ei tutkittaisi niin tarkasti, saataisiin merkittävästi säästöä työvoimakuluissa, mutta vastaavasti voitaisiin joutua maksamaan enemmän vahingonkorvauksia. Silloin otettaisiin ikään kuin hallittu riski, koska toimintaa tehostamalla säästetään huomattavasti enemmän rahaa kuin mitä korvausten maksamiseen menee.

Kirjaamisasioiden esimiehistä koostuva johtotiimi on vuodesta 2014 lähtien tehnyt linjauksia, joilla on viety kirjaamiskäytäntöä asiakaslähtöisempään ja joustavampaan suuntaan. Linjaukset on julkaistu listana Maanmittauslaitoksen sisäisillä intra-sivuilla. Linjaukset ovat tulleet ikään kuin ylhäältä päin annettuna eikä niistä aluksi keskusteltu. Jos linjauksista heräsi jotain kysyttävää, kysymykset annettiin esimiehelle kirjallisena ja saatiin vastaukset kirjallisena seuraavassa johtotiimin muistiossa. Parempi lähestymistapa olisi ollut, että esimies olisi esitellyt linjaukset suullisesti ja samalla olisi ollut tilaisuus esittää kysymyksiä. Johtotiimi oli usein keskustellut linjauksista kokouksessaan pitkään, mutta linjaukset tiivistettiin paperille muutaman rivin mittaisiksi. Tästä aiheutui väärinkäsityksiä eikä linjausten taustoja ymmärretty. Asia korjaantui huomattavasti, kun esimies otti tavaksi pitää tiimin kuukausittaisen palaverin

aluksi oman puheenvuoronsa, jolloin hänelle oli myös mahdollisuus esittää kysymyksiä.

Kirjaamisprosessin johtajan Janne Murtoniemen mukaan tavallinen kiinteistön kauppa, jossa on esimerkiksi pankit mukana lainoittamassa, kulkee niin monen instanssin läpi, että on turvallinen lähtökohta lähteä siitä oletuksesta, että siinä on kaikki ihan kunnossa. Nopealla vilkaisulla pystyy hahmottamaan kokonaisuuden, näyttääkö se päällisin puolin olevan kunnossa. Kirjaamissihteeri ei saisi keskittyä pieniin yksityiskohtiin, joilla ei ole kokonaisuuden kannalta merkitystä. Murtoniemen mukaan kirjaamissihteerin tulee miettiä, mikä on oleellista ja mikä on vähemmän oleellista. Jos omistusoikeuden siirtyminen on sidottu kauppahinnan maksuun, se on niin iso asia, että se kannattaa aina selvittää. Saantokirjoissa saattaa olla epäselvyyksiä, ja joudutaan tulkitsemaan mitä asiakkaat ovat tarkoittaneet. Jos lainhuuto myönnetään niin kuin kaikki osapuolet ovat tarkoittaneet, kenelläkään ei ole intressiä myöhemmin riitauttaa asiaa. Esimerkiksi voi olla sellainen tilanne, että kauppakirjassa on kaupanvahvistajan ja osapuolten allekirjoitukset, mutta esimerkiksi päivämäärä puuttuu, eikä kauppakirjassa ole todettu, ovatko kaikki osapuolet tai heidän edustajansa olleet yhtä aikaa paikalla kaupantekotilaisuudessa. Vaikka kauppakirjan tekstiä ei ole laadittu täysin maakaaren määräysten mukaisesti, kauppa voi silti olla täysin oikein ja maakaaren määrämuodossa tehty. Kirjaamissihteeri pystyy selvittämään asian yhdellä puhelinsoitolla.

Tää on ollu ihan parasta. Kun silloin aikaisemmin se toiminta on ollu niin käytännöstä vierasta ja kaikki täydennykset pyydettiin varmuuden vuoksi. Tää tekee työstä mielekkäämpää, että voit itse päättää, mitkä on järkevää pyytää. On menty koko ajan oikeeseen suuntaan. Käsittely kaikkineen on joutuisaa. On ymmärretty, että meidän ei Maanmittauslaitoksella tarvitse valvoa kaikkien työtä, esimerkiksi muiden viranomaisten.

Meidän tulisi pystyä luottamaan kollegoihimme, muihin viranomaisiin ja esimerkiksi pankissa työskenteleviin ammattilaisiin. Esimerkiksi jos perukirjan on laatinut pankin lakimies, niin voisimme luottaa hänen ammattitaitoonsa ja siihen, että hän on tutkinut kuolinpesän osakkaat perukirjaa laatiessaan. Jos joku saa

kiinteistön perinnönjaolla ja myönnämme hänelle lainhuudon, vaikka meille ei ole esitetty katkeamatonta sukuselvitystä, eli virkatodistusketjua henkilöstä 15 ikävuodesta kuolemaan saakka ja myöhemmin tulisi oikeuksiaan vaatimaan kuolinpesän osakas, jota ei ole jaossa huomioitu, vastuu olisi lainhuudon myöntäneen kirjaamissihteerin ja Maanmittauslaitoksen. Kirjaamisprosessissa pidämme kunnia-asianamme rekisterin luotettavuutta, ja ajattelemme että lainhuuto tulee tutkia yhtä tarkasti, olipa kyseessä kuuden neliömetrin maakaistale tai merenrantakiinteistö Espoossa.

Kirjaamissihteereiden joukko on ikärakenteeltaan sellainen, että heistä moni on jo viime vuosina jäänyt ja moni tulee lähivuosina jäämään eläkkeelle ja kirjaamisprosessiin tarvitaan uutta työvoimaa. Uusia kirjaamissihteereitä koulutettaessa olisi ensiarvoisen tärkeää korostaa tapauskohtaista harkintaa. Jos heille opetetaan kirjaamisasioiden käsittely tiukan linjan mukaan, siitä käsittelytavasta on vaikea päästä eroon. Vanhasta poisoppiminen on vaikeampaa kuin uuden asian oppiminen. Koulutusmateriaaleja on pikkuhiljaa uudistettu johtotiimin linjausten mukaiseksi. Koulutukset ovat Leanin myötä parantuneet huomattavasti. Koulutuksissa on pelkän teorian sijasta alettu käyttää tapausesimerkkejä, joiden avulla asia on helpompi hahmottaa. Joskus kirjaamislakimiesten laatimat koulutukset saattavat aiheuttaa myös takapakkia henkilöstön Lean-ajatteluun. Osa ohjeista ja koulutusmateriaaleista on kirjoitettu niin tiukkaan sävyyn, ettei tapauskohtaiselle harkinnalle jää tilaa. Jos ohjeissa lukee, että täydennys pitää pyytää, harva kirjaamissihteerä uskaltaa jättää sen pyytämättä. Meitä opetetaan koko ikämme noudattamaan ohjeita, joten ohjeiden vastaisesti toimiminen on erittäin vaikeaa. Ohjeet ovat ylempältä taholta annettu, joten kirjaamissihteerä ajattelee, ettei hän voi tietää paremmin kuin ohjeet kirjoittanut lakimies. Muutaman kerran kirjaamisasioiden johtotiimi on joutunut jälkeinpäin korjaamaan koulutuksessa annettua ohjeistusta ja tämä aiheuttaa kirjaamishenkilöstössä epätietoisuutta ja sekaannusta. Lean-ajattelun mukaan koulutus tulisi keskittää usein esiintyviin asioihin, ei harvinaisiin tapauksiin. Näin käsittelijät saavat varmuutta hoitaa yleisesti esiintyviä tapauksia ja lainhuutojen suuri massa virtaa sujuvasti. Erikoistapauksilla ei ole niin suurta merkitystä kokonaisuuden kannalta, joten niistä ei tarvita koulutusta, vaan kukin käsittelijä voi tarvittaessa perehtyä aiheeseen itse ja asiantuntijasihteereiden avustuksella.

Lean-projektissa ei otettu kantaa sähköisten järjestelmien kehittämiseen, mutta on todettava, että sähköisen asioinnin kehittäminen edistää myös Leanin periaatteiden toteutumista. Kun kiinteistökauppa tehdään sähköisesti Kiinteistöväihdännän verkkopalvelussa, lainhuuto tulee automaattisesti vireille. Sähköisten panttikirjojen siirrot ja kiinnitysten vahvistamiset menevät jo osittain automaattioratkaisuun ja tulevaisuudessa tavoitteena on hoitaa myös yksinkertaiset lainhuutoratkaisut automaatiolla. Kun koneet hoitavat yksinkertaiset asiat, ihmisten työaikaa vapautuu ajattelua vaativien asioiden käsittelyyn.

7.2 Tavoitteena asiakaslähtöisyys

Yksityisellä sektorilla asiakas määrää mitä haluaa ja tuotanto toteuttaa asiakkaan tahdon. Julkisella sektorilla tilanne ei usein ole aivan näin yksioikoinen. Kirjaamisprosessissa tulee asiakkaan tarpeiden lisäksi ottaa huomioon myös laillisuusnäkökulma. Lainhuutoa ei voida aina myöntää niin kuin asiakas haluaisi, jos sille ei ole laillisia edellytyksiä, esimerkiksi jos kiinteistösaanto ei ole ollut pätevä. Leanin mukaista olisi kuitenkin epäselvien tapausten tulkitseminen aina asiakkaan eduksi.

Maanmittauslaitoksen kirjaamisprosessin asiakas haluaa saada kiinteistön omistusoikeuden kirjattua mahdollisimman sujuvasti ja joustavasti. Meidän tulisi kaikessa tekemisessämme ottaa huomioon asiakkaan näkökulma. Asiakasnäkökulma on huomioitu myös vuonna 2019 lanseeratussa kirjaamisprosessin visiossa: ”Tehtävänäme on tuottaa laadukkaita rekisteröintiratkaisuja. Ratkaisujen tuottamisen tulee tapahtua kustannustehokkaasti ja viiveettä, jotta jokainen asiakkaamme pääsisi mahdollisimman nopeasti, helposti ja edullisesti elämään todeksi unelmaansa.” Kirjaamisprosessissa me saamme olla mukana toteuttamassa asiakkaan unelmaa omakotitalosta tai kesämökistä.

Asiakasnäkökulman lisäksi kirjaamismenettelyssä täytyy ottaa huomioon laillisuusnäkökulma. Lainhuutorekisteri nauttii julkista luotettavuutta, joten meidän tulee varmistua, että kiinteistön omistustiedot tulevat kirjattua oikein.

Kirjaamisprosessin johtaja Janne Murtoniemi arvioi, että vahingonkorvausvaatimuksia tulee korkeintaan pari kappaletta vuodessa. Asian selvittelykuluja voi välillä tulla, mutta mokia ei pidä pelätä, ne kuuluvat inhimilliseen toimintaan. Jos jotain menee väärin, se saadaan korjattua. Yleensä on myös asiakkaan intressissä saada asia korjattua. Mitä hyötyä asiakkaalle on merkinnästä, joka ei vastaa aidosti oikeaa tilannetta. Jos lopputulos on, että saadaan rekisteriin oikea omistaja, ei ole väliä onko polku sinne ollut jonkun tietyn standardin mukainen. Murtoniemen mukaan meidän ei tarvitse tavoitella sataprosenttista varmuutta, vaan meillä tulee olla ”riittävä varmuus” siitä, että kirjaus tulee tehtyä oikein.

Ihmiset koko ajan enemmän oivaltaneet, mitä ajetaan takaa linjausten myötä, siis sitä asiakaslähtöisyyttä. – – – Osa miettii, että onko asiakaslähtöistä, että jotkut pyytää ja jotkut ei. Tai että riippuu käsittelijästä mitä pyydetään. Laki ei ole muuttunut, mutta lain tulkinta on erilaista. Ennen lakia on tulkittu tiukasti ja ajan henkeen sopivasti. Lait ei pysy perässä, kun maailma muuttuu niin nopeasti.

Kiinteistönvaihdamta ja kirjaamista säätelee vuonna 1997 voimaan tullut Maakaari. Monet sen säädöksistä ovat kuitenkin peräisin paljon vanhemmalta ajalta aikaisemmista laeista. Joiltain osin laki tai ainakin sen tulkinta tuntuu vanhentuneelta. Digitalisoitumisen aikana tuntuu vanhentuneelta muun muassa se, että MK 12:1.1:n mukaan saantokirja pitää esittää alkuperäisenä lainhuutoa hakiessa, eli sitä ei pysty toimittamaan Maanmittauslaitokseen sähköisesti. Kaupanvahvistajan oikeaksi todistama kopio vastaa alkuperäistä. Maanmittauslaitoksella on 20.6.2014 lähtien ollut sellainen käytäntö, että hakijan ei tarvitse toimittaa alkuperäistä kauppakirjaa, vaan kaupanvahvistajan kiinteistönluovutusilmoituksen liitteenä toimittama kopio liitetään hakemukseen viran puolesta.

7.3 FIFO ja tavoiteasetanta

Vuonna 2014 lainhuutojen käsittelyaika oli venynyt liian pitkäksi. Kirjaamisasioiden ruuhkautumisen takia vuonna 2015 päätettiin, että hakemuksia

ei tarvitse käsitellä vireilletulojärjestyksessä, vaan puretaan ruuhkaa käsittelemällä helpompia hakemuksia. Tästä aiheutui se, että vaativat ja työläät hakemukset jäivät käsittelemättä. Työjonossa oli vuoden 2016 alussa lähes vuosi sitten vireille tulleita hakemuksia, joilla ei ollut vielä käsittelijää. Leanin periaatteiden mukaan työt pitäisi pääsääntöisesti hoitaa siinä järjestyksessä, kun ne ovat sisään tulleet eli lainhuudot pitäisi käsitellä vireilletulojärjestyksessä. Asioiden valikointi työjonosta on täysin arvoa tuottamatonta toimintaa, johon kuluu paljon työaika. Vuoden 2016 alussa alettiin kirjaamisprosessissa toteuttaa FIFO-menetelmää (First-In-First-Out), eli alettiin käsitellä lainhuutoja vireilletulojärjestyksessä, vanhimmat ensin (Ojanpää 2017).

FIFO piti olla alusta asti käytössä, mutta sitä oli vaikea saada toimimaan. Nyt on uudestaan yritetty korostaa sen tärkeyttä. Niin se menee, että jos on lupa ronklata, niin sitten valikoidaan. Tosi monelle oli annettu erivapauksia tehdä helpompia juttuja. Myös ohjeistus oli vähän epä johdonmukaista, välillä tuli ohjeistus, että saa tehdä helpompiakin.

Käsittelijöille oli aiemmin annettu tavoitteeksi, että heidän tulisi ratkaista neljä lainhuutoa päivässä. Lean-projektin myötä päätettiin luopua tavoitteesta, sillä se kannusti käsittelijöitä valikoimaan helpompia asioita, että he saisivat tavoitteen täyteen. Maanmittauslaitoksen työntekijöiden palkasta osa on henkilökohtaista palkanlisää, joka perustuu henkilökohtaiseen työsuoritukseen. Esimies täyttää jokaisesta työntekijästä arviointikaavakkeen, jossa on tarkasti määritellyt kriteerit, ja henkilökohtainen palkanlisä määräytyy sen mukaan. Yksi kriteereistä on tehokkuus, eli seurataan kuinka paljon ratkaisuja työntekijä on tehnyt suhteessa käytettyyn työaikaan. Työntekijä voi kokea houkutusta valikoida jonosta helppoja asioita saadakseen tehokkuuslukunsa ja sen myötä myös palkkansa nousemaan. Työ jakautuu epäreilusti, koska toiset puurtavat kuuliaisesti työläiden asioiden parissa ja toiset valikoivat jonosta helpoimmat asiat ja saavat ratkaisutilastonsa näyttämään paremmilta. Vaikeita asioita puurtavat käsittelijät voivat kokea olonsa ylikuormittuneeksi. Torkkolan (2015, 25) mukaan työntekijöiden ylikuormitus aiheuttaa hukkaa, lisää sairauspoissaoloja ja vaikeuttaa uuden oppimista. Vuonna 2019 määrätavoite lanseerattiin uudelleen, kirjaamissihteerin tavoitteena on FIFO-menetelmää noudattaen ratkaista 3,5

lainhuutoa per lainhuutoihin käytetty työpäivä. Esimiehet ovat kuitenkin korostaneet, että päättäessään henkilökohtaisesta palkanlisästä he kiinnittävät huomiota myös muihin asioihin kuin ratkaisumääriin, esimerkiksi siihen osallistuuko henkilö prosessin kehittämiseen tai muihin yhteisiin asioihin.

Procter ja Radnor (2014, 2983–2993) ovat tutkineet Leanin käyttöön ottoa Iso-Britannian Verohallinnossa. Siellä törmättiin samankaltaisiin ongelmiin kuin Maanmittauslaitoksen Lean-projektissa. Leaniin kuuluva mittaaminen ja määrällisten tavoitteiden asettaminen on ongelmallista asiantuntijatyössä, koska tapaukset ovat keskenään niin erilaisia. Liukuhihnatyöskentelyssä tehokkuutta on helppo mitata, koska työvaiheet toistuvat samanlaisina joka päivä. Lainhuutohakemukset eivät ole vertailukelpoisia keskenään, helpoimmat saa tehtyä kymmenessä minuutissa ja vaikeimpia joutuu tutkimaan monta päivää ja pyytämään täydennyksiä moneen otteeseen. Asiantuntijatyössä määrällisten tavoitteiden asettaminen aiheuttaa usein sitä, että tavoitteisiin päästäkseen työjonosta poimitaan helppoja asioita ja vaikeammat asiat jäävät käsittelemättä. Lisäksi valikointiin kuluu yllättävän paljon täysin arvoa tuottamatonta aikaa. Tiimikohtaiset tavoitteet voivat aiheuttaa työntekijöissä negatiivisia tunteita. Joku tuntee syyllisyyttä siitä, että koko tiimi kärsii siitä, että hän ei päässyt tavoitteeseen, toinen ärsyyntyy siitä, että joutuu tekemään enemmän töitä tavoitteen saavuttamiseksi, kun toiset laiskottelevat. Ihannetapauksessa tiimin yhteistyö tiivistyy, kun pyritään kohti yhteistä tavoitetta. Procterin ja Radnorin tutkimuksessa todettiin, että Lean-ajattelun käyttöönoton jälkeen tiimin sisäinen kommunikointi on lisääntynyt ja parantunut. Maanmittauslaitoksella kirjaamispäällikkö Stefan Nähls tutki tiimikohtaisten tavoitteiden vaikutusta tiimityöhön osana Lean Master -lopputyötään. Hänen tutkimuksessaan todettiin, että tiimikohtaiset tavoitteet ja tavoitteiden aktiivinen seuranta saattoivat jopa vähentää tiimin sisäistä kommunikaatiota, sillä monet tiimiläiset kokivat, että paras keino saavuttaa tavoitteet oli olla häiritsemättä muita ja keskittyä omaan työhönsä kukin omalla työpisteellään.

7.4 Organisaation kulttuuriin liittyvät tekijät

Julkisen sektorin organisaatiot ovat usein hierarkkisia. Päätökset ja linjaukset tehdään ylempillä tasoilla ja käytännön toteutus alemmalla tasolla. Organisaatiot ovat usein jakautuneita osastoihin tai prosesseihin, jotka hoitavat jokainen omaa kapeaa sarkaansa, eivätkä tee yhteistyötä keskenään. Asiantuntijat ovat tottuneet siihen, että saavat itse hallinnoida omaa työskentelyään, joten he voivat vastustaa johdon yrityksiä standardisoida työtapoja. (McNulty 2003, 31–45.) Womack & Jones (1990, 14) korostavat, että jäykistä hierarkioista tulisi luopua ja pyrkiä sen sijaan jakamaan vastuuta työntekijäportaaseen ja kehittämään tiimityötä. Siten työntekijät kokevat työnsä mielekkäämmäksi ja sen myötä haluavat myös tehdä työtään tehokkaammin. Kolikon käänttöpuoli on, että työntekijät voivat kokea kasvavan vastuun myös stressaavana.

Riikka Kangas on tutkinut Pro gradu -työssään *Lean-ajattelun käyttöönoton organisaatiokulttuuriset tekijät Lapin sairaanhoitopiirissä* organisaatiokulttuuristen tekijöiden merkitystä Leanin käyttöönottoon terveydenhuollossa. Hänen mukaansa organisaatiokulttuuriset tekijät kuten työpaikkojen hierarkia ja moniammatillisuus tulisi huomioida Leanin implementaatiossa nykyistä paremmin. Erityisesti alimmilla hierarkkisilla tasoilla työskentelevien mukaan saaminen on haastavaa, sillä heitä ei yleensä aikaisemmin ole otettu mukaan kehitysprojekteihin. Etenkin suurten organisaatioiden ongelma on, että työntekijät hierarkian alimmalla tasolla eivät osallistu kehitystyöhön, sillä eivät pidä omaa tietämystä ja osaamista riittävän hyvänä. Maanmittauslaitoksella kirjaamissihteerit saattavat ajatella, että he eivät voi tehdä laintulkintaa, koska heillä ei ole lainopillista koulutusta. (Kangas 2016, 77–103.)

Toyotalla on käytössä työryhmiin perustuva organisaatorakenne. Ryhmänvetäjät ovat mukana ruohonjuuritason työssä, joten heillä on paras ymmärrys prosessista. Ryhmänvetäjä johtaa ryhmää päivittäisen Kaizenin avulla. Ryhmänvetäjät valmentavat tiiminvetäjiä, jotka puolestaan tukevat varsinaisen työn tekeviä tiiminjäseniä. Ryhmänvetäjät kasvattavat ymmärrystään Kaizenista ensin kehittämällä itseään ja sitten valmentamalla muita. Prosessin parantamisen lisäksi Kaizenissa on tärkeää myös ihmisten kehittyminen. Jos tavoitteet

saavutettiin, mutta mukana olleet ihmiset eivät kehittyneet, Kaizenia pidetään epäonnistuneena. Tiimin jäsen voi yletä tiiminvetäjäksi työskentelemällä tuotannossa ja Kaizen-projekteissa ja suorittaen pakollisen tiiminvetäjäkoulutuksen. Tiiminvetäjät jakavat aikansa tuotannon ja tiiminvetäjän töihin. (Liker & Convis 2012, 115–119.) Myös Maanmittauslaitos on tiimiorganisaatio. Jokaisella tiimillä on tiiminvetäjä. Tiiminvetäjä ei ole esimiesasemassa tiimiläisiin nähden. Lähin esimies työskentelee todennäköisesti jossakin toisessa toimipisteessä. Riskinä on, että esimies jää etäiseksi ja kynnyks ottaa häneen yhteyttä on korkea. Kirjaamissihteerit eivät ole tottuneet tekemään tiimityötä. Kirjaamissihteerin työ on itsenäistä, yksin näyttöpäätteen ääressä tehtävää työtä. Lean-projektin myötä tiimin roolia on pyritty korostamaan ja tiimin yhteistyötä lisätä poletti- ja substanssipalaverien avulla.

Likerin ja Convisin (2012, 207) mukaan esimiehen uskottavuus kärsii siitä, jos hän ei ymmärrä alaistensa tekemää työtä. Esimiehellä tulisi olla henkilökohtaista ensikäden tietoa jokaisesta prosessin osasta, joka on hänen vastuullaan. Johtajan tulisi hyödyntää Gemba-menetelmää ja tutustua prosessiin, ei sen takia, että hän itse ratkaisisi kaikki ongelmat, vaan sen takia, että hän pystyy antamaan työntekijöille valmennusta ja tukea, niin että he itse löytävät vastaukset ongelmiinsa. Esimiehillä työnkuvaan kuuluu kehittämisvastuu ja heidät tulisi ottaa mukaan Lean-projekteihin ensimmäisten joukossa. Kun esimiehet ovat innostuneita asiasta, innostus tarttuu myös työntekijöihin. Maanmittauslaitoksessa suurin osa johdosta on koulutukseltaan lakimiehiä, eli heillä on ymmärrys myös kirjaamisasioiden substanssista. Jotkut esimiehistä tekevät satunnaisesti myös itse vaativampia kirjaamisratkaisuja. Se on merkittävää, koska siten työntekijät tietävät, että esimies ymmärtää heidän työnsä haastavuuden. Esimieheltä voi myös saada apua ja linjauksia työhön liittyvissä substanssikysymyksissä. Maanmittauslaitoksella esimies on valmentaja, joka kannustaa itsenäiseen ajatteluun. Jos esimieheltä kysyy apua substanssiasiaissa, hän vastaa: ”mitä mieltä itse olet?”

Asiantuntijatyössä työntekijät ovat tottuneet ottamaan vastuuta omasta työstään ja työskentelemään itseohjautuvasti. Siispä he saattavat suhtautua varauksella siihen, jos heidän työhönsä halutaan puuttua, tai vihjataan, että heidän työnsä ei

ole koko ajan arvoa tuottavaa. Paljon riippuu myös työntekijän omasta asenteesta, jotkut sopeutuvat helposti ja toisille ajattelutavan muutos on vaikeampaa. Jotkut voivat kokea hyökkäyksenä sen, jos pyritään muuttamaan totuttuja tapoja. Aina ennen on tehty tietyllä tavalla, miksi nyt tehdään eri tavalla. Jos minun pitää muuttaa työtapojani, tarkoittaako se, että olen tehnyt työtäni ennen väärin? (Radnor & Osborne 2012, 272–273.)

Kirjaamisprosessissa Lean-ajatteluun tulisi esimiesten lisäksi saada mukaan asiantuntijat ja lakimiehet, sitä kautta Lean-ajattelu valuisi myös kirjaamissihteereille. Kirjaamissihteerit joutuvat työssään kysymään jatkuvasti apua asiantuntijoilta ja lakimiehiltä. Kirjaamissihteereillä on vahva luotto asiantuntijoiden ja lakimiesten osaamiseen ja eivätkä he yleensä kyseenalaista saamiaan vastauksia. Asiantuntijoiden ja lakimiesten vastaukset eivät aina vastaa kirjaamisasioiden johtotiimin linjauksia maalaisjärjen käytöstä ja asiakasmyönteisyydestä. Asiantuntijoiden ja lakimiesten sitouttaminen Lean-ajatteluun on kirjaamisprosessissa vielä kesken. Siihen on pyritty ottamalla heitä entistä enemmän mukaan prosessin kehitystyöhön, lisäämällä heidän keskinäisiä palaveriaan ja pitämällä myös sellaisia palaveria, jossa mukana on johtotiimin jäseniä. Kirjaamisprosessin johtajan Janne Murtoniemi pohtii, voisiko olla kyse siitä, että lakimiesten koulutuksessa heidät koulutetaan löytämään kaikki ongelmat ja myös töissä heidän pöydälleen päätyvät tapaukset ovat kaikista vaikeimpia ongelmatapauksia. Heidän työtään on kartoittaa kaikki mahdolliset riskit, meidän toiminnassamme se ei ole aina paras näkökulma.

Aika paljon ihmisten asenteisiin vaikuttaa se millainen asiantuntija tai lakimies on ollut, että miten tiukka linja hänellä on ollut. Meidän tiimissä on ollut hyvä tilanne, kun on ollut Lean-henkinen lakimies.

Lean-kokeiluryhmää haluttiin valita edustajia eri ammattiryhmistä, mukana oli toimistosihteereitä, kirjaamissihteereitä, asiantuntijasihteeri ja lakimies. Lean-kokeiluryhmäläisten olisi tullut toimia ikään kuin Leanin lähettiläinä, mutta oliko heidät valittu sitä silmällä pitäen. Ehkä parhaimmat avaimet Leanin edistämiseen olisi kuitenkin ollut tiiminvetäjillä tai asiantuntijoilla. Kokeilutiimiin ei kysytty vapaaehtoisia, vaan esimiehet valitsivat tiimin jäsenet niin, että kaikki vastualueet tulivat edustetuiksi. Näin ollen tiimin ulkopuolelle saattoi jäädä

sellaisia henkilöitä, jotka olisivat olleet erittäin innostuneita kehittämistehtävistä. Kokeilutiimin jäsenet päätyivät kukin Lean-projektin päättymisen jälkeen polettivalaverin vetäjän rooliin. Polettitiimien vetäjän rooli oli haastava, sillä tiimin muut jäsenet (kirjaamissihteerit, asiantuntija ja lakimies) eivät olleet osallistuneet Lean-projektiin, joten heidän ajattelunsa ei ollut Lean-henkistä. Usein tiimin vetäjä joutui olemaan yksin kaikkia muita vastaan. Palavereista saattoi siis jopa koitua takapakkia kirjaamissihteerien Lean-ajattelulle, koska asiantuntijat ja lakimiehet eivät vielä tuolloin olleet Lean-henkisiä (lukuun ottamatta yhtä asiantuntijaa ja yhtä lakimiestä, jotka osallistuivat Lean-projektiin) ja kirjaamissihteerit uskoivat heitä.

Ollaan mietitty minkä takia kokeilutiimi onnistu silloin niin hyvin, miksi se sama ei ole onnistunut niin hyvin myöhemmin. Silloin tuntui että oli lupa kokeilla ja lupa epäonnistua, kun oli koko tiimin tuki takana. Siellä oikeasti mietittiin yhdessä tarviiko sitä täydennystä pyytää ja siellä tehtiin rohkeampia ratkaisuja.

Organisaation rakenteiden ja toimintatapojen muuttaminen vaatii myös uudenlaista johtajuutta. Perinteisestä autoritäärisestä johtamistavasta on siirryttävä jaettuun tai voimaannuttavaan johtamiseen. Erityisesti asiantuntijatyössä työntekijän on johdettava itse itseään ja pystyttävä toimimaan itseohjautuvasti. Perinteisessä johtamismallissa johtajan tehtävänä on valvoa alaisiaan, koska työntekijöillä on taipumus pakoilla työtä. Modernissa johtamismallissa ajatellaan, että ihmiset haluavat tuntea itsensä hyödyllisiksi ja tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Johtajan tehtävänä on vain rohkaista henkilöstöä osallistumiseen ja osaamisen kehittämiseen. Moderni johtajuus on vuorovaikutteista ja jaettua. Tiimin tehokkuus riippuu enemmän tiimin keskinäisten vuorovaikutussuhteiden verkoston laadusta kuin esimiehen ominaisuuksista. (Manka 2016, 134–140.)

Organisaatioiden toimintakulttuurin tulisi perustua luottamukseen, joustavuuteen ja henkilöstön osallistamiseen. Hierarkkinen organisaatio reagoi muutoksiin hitaasti. Oppiminen vaatii vuorovaikutusta ja innostunutta ilmapiiriä. Kokemustiedon välittämiseksi tarvitaan substanssikoulutusten lisäksi myös

epävirallista ajatusten vaihtoa kahvipöydässä. Jännittynyt ilmapiiri, kiire ja henkinen kuormittuneisuus hidastavat oppimista. (Manka 2016, 87–88.)

Lean-projektin jälkeen on yritetty korostaa keskustelun merkitystä. On asiantuntijapalavereita ja linjauspalavereita ja kisupalavereita. Virtuaalisissa palavereissa tulee helposti sellaiset roolit, että vain tietyt ihmiset puhuu. Se vaatisi palaverin vetäjältä vahvaa roolia, mutta kaikki ei koe sitä luontevaksi.

Kirjaamisprosessissa pyritään lisäämään tiedonkulkua ja vuorovaikutusta monilla tavoin. Joka kuukausi pidetään tulosityksikköpalaveri, johon osallistuu koko kirjaamisprosessi videoneuvotteluohjelman avulla, esimiehet pitävät kuukausittain omille alaisilleen tietoiskuja prosessin ajankohtaisista aiheista. Näin kaikilla on koko ajan kirjaamisprosessin kokonaiskuva tiedossa. Nykyajan työelämässä ei riitä, että työntekijä hoitaa oman työnsä kunnialla. Hänellä pitää olla myös yhteistyötaitoja ja halua toimia yhteiseksi hyväksi. Hänen tulee pystyä ilmaisemaan mielipiteensä ja osallistua aktiivisesti työpaikan kehittämistyöhön. Näitä taitoja Manka (2016, 139) kutsuu työyhteisötaidoiksi.

Tiimit kokoontuvat viikoittain kirjaamisasioiden substanssipalavereihin. Näitä palavereja ei kuitenkaan ehkä osata hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Kirjaamissihteerin työ on itsenäistä, ja kukin tekee työtään yksin omalla tietokoneellaan. Apua on totuttu pyytämään lähimmältä kollegalta tai vieruskaverilta, mutta ei olla totuttu keskustelemaan asioista koko tiimin kesken palaverissa. Jos ilmapiiri on avoin ja keskustelun myönteinen, kaikki alkavat tuoda asioita keskusteluun. Jos ilmapiiri on huono, asioita ei ole helppo tuoda keskusteluun. Tiimeissä voi olla yli kymmenenkin henkeä. Isossa ryhmässä kynnys ottaa asioita esille voi olla korkea. Jotkut miettivät: Onko kysymyksenä niin olennainen tai kiinnostava, että minun kannattaa viedä koko tiimin työaika? Olisi kiinnostavaa kokeilla substanssipalavereja pienemmissä ryhmissä (esimerkiksi 4 henkeä) ja niin, että joka päivä olisi lyhyt palaveri. Pienemmässä ryhmässä kynnys kysyä apua olisi matalampi ja ehkä ujommatkin saisivat äänensä kuuluville. Kerran viikossa pidettävä palaveri ei ole Leanin ideologian mukaista. Ei ole Leanin mukaista odottaa useampaa päivää, että pääsee kysymään jotain asiaa, vaan se pitäisi saada eteenpäin heti.

8 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ollut tapaustutkimuksen avulla tutkia, voidaanko lainhuutohakemusten käsittelyä tehostaa Lean-ajattelun avulla ja mitkä tekijät mahdollisesti hidastavat tämän tavoitteen saavuttamista. Maanmittauslaitoksen kirjaamisprosessissa toteutettiin vuonna 2016 koko vuoden kestänyt Lean-projekti, jossa tavoitteena oli kokeilla Lean-johtamismallia kirjaamisprosessissa ja löytää hyviä käytäntöjä hyödynnettäväksi mahdollisimman laajasti valtionhallinnossa. Lean-projektin ansiosta lainhuutohakemusten käsittelyprosessista on saatu poistettua paljon hukkaa. Projektissa todettiin, että kirjaamisprosessin merkittävin hukan laji on ylilaadun tekeminen. Kirjaamisprosessin johtaja Janne Murtoniemen mukaan ylilaatu on prosessin toiminnan kannalta yhtä huono asia kuin alilaatu. Laadun tulisi olla tarkoituksenmukaisella tasolla. Ylilaatua vähentämällä lainhuudatusprosessia pystytään tehostamaan merkittävästi. Myös asioiden siirtely käsittelijältä toiselle on vähentynyt, kun asiantuntijajono poistettiin ja asiantuntijoiden työnkuvaa muutettiin niin, että kirjaamissihteerien neuvonnasta tuli heidän päätyönsä. FIFO-menetelmän toimimaan saaminen on edelleen haaste. Kirjaamissihteerien työaika kuluu edelleen täysin arvoa tuottamattomaan asiaan, eli helppojen asioiden etsimiseen työjonosta.

Tässä opinnäytetyössä on haluttu esitellä käytännön esimerkkejä, kuinka Lean-ajattelu voisi sujuvoittaa kirjaamissihteerin työtä. Tutkimuksessa huomattiin, että työ Lean-ajattelun edistämiseksi oli vuonna 2017 kirjaamisprosessissa vielä kesken ja kirjaamissihteerin toimintatavat eivät olleet yhtenäisiä. Esimerkkien tarkoituksena on havainnollistaa, että kirjaamissihteerin työssä joutuu jatkuvasti käyttämään tapauskohtaista harkintaa ja kysymyksiin ei useinkaan ole yhtä oikeaa vastausta. Kirjaamissihteerin pystyy tehostamaan päivittäistä työtään huomattavasti olemalla joustava ja asiakasmyönteinen ja kiinnittämällä huomionsa yksityiskohtien sijaan kokonaisuuteen. Kirjaamisprosessissa kulttuuri on aikaisemmin ollut sen kaltainen, että epäillään kaikkea ja ei uskota mitään ennen kuin nähdään mustaa valkoisella. Kirjaamisprosessin johtajan Janne Murtoniemen mukaan tällaisesta ajattelusta ja ylivarovaisuudesta pitäisi oppia pois ja muistaa että sataprosenttisen varmuuden sijaan pyrimme saavuttamaan ”riittävän” varmuuden.

Lean-projektissa onnistuttiin erinomaisesti sitouttamaan projektiin osallistuneet henkilöt Leanin mukaiseen toimintaan ja ajatteluun, mutta ongelmallisempaa oli Lean-ajattelun levittäminen koko kirjaamisprosessin henkilöstölle. Lean-ajattelun leviämistä hidastavia tekijöitä on tässä opinnäytetyössä pystytty tunnistamaan useita. On hyvin ymmärrettävää, että kirjaamissihteerit ovat varovaisia kirjaamisratkaisuja tehdessään. Kirjaamissihteerit tekevät päätöksiä omalla nimellään ja virkavastuulla. Valtio voi joutua maksamaan vahingonkorvauksia kirjaamissihteerin tekemän virheen takia. Valtion organisaatiolle haasteena on oppia ajattelemaan asioita asiakkaan näkökulmasta. Asioita tulisi tulkita asiakasmyönteisesti, ja miettiä aina, miten asian voisi hoitaa asiakkaan kannalta mahdollisimman sujuvasti ja joustavasti, esimerkiksi selvittää asioita puhelinsoitolla kirjallisten täydennysten pyytämisen sijaan. Myös organisaatiokulttuuriin liittyvät tekijät kuten hierarkkisuus, johtaminen ja tiimityön toimivuus vaikuttavat Lean-ajattelun leviämiseen. Lean-johtamisen avulla voidaan lisätä työntekijöiden sitoutumista ja työhyvinvointia. Työ tuntuu merkityksellisemmältä, kun saa olla mukana kehittämässä yhteistä prosessia. Maanmittauslaitoksen kirjaamisprosessia on saatu kehitettyä huomattavasti joustavammaksi ja toimivammaksi Lean-ajattelun avulla. Lean-ajattelun mukaan työ ei koskaan lopu, koska kyse on jatkuvasta parantamisesta.

LÄHTEET

Aarnio, A. & Helin, M. 1992. Suomen avioliitto-oikeus. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus.

Avioliittolaki 13.6.1929/234.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Julkaisuja 4:2005. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Hallintolaki 6.6.2003/434.

Hallituksen esitys Eduskunnalle maakaareksi ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi. HE 120/1994.

Hallituksen esitys Eduskunnalle kiinteistöjen kirjaamisasioiden siirtämistä käräjäoikeuksilta maanmittauslaitokselle koskevaksi lainsäädännöksi. HE 30/2009.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.

Kangas, R. 2016. Lean-ajattelun käyttöönoton organisaatiokulttuuriset tekijät Lapin sairaanhoitopiirissä. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.

Kirjaamismenettelyn käsikirja. Maanmittauslaitos. Viitattu 18.11.2018.
https://mmlwww.nls.fi/sites/maanmittauslaitos.fi/files/attachments/2018/10/Kirjaamismenettelyn_k%C3%A4sikirja_20181017.pdf

Koskinen, S. & Kulla, H. 2013. Virkamiesoikeuden perusteet. Helsinki: Talentum.

Krafcik J. F. 1988. The Triumph of the Lean Production System, MIT Sloan Management Review, vol. 30, 41–52. Viitattu 18.4.2018.
<http://www.lean.org/downloads/MITsloan.pdf>

Lander, E. & Liker, J. K. 2007. The Toyota Production System and art: making highly customized and creative products the Toyota way, International Journal of Production Research, 45:16, 3681–3698.

Liker, J.K. & Convis, G.L. 2012. Toyotan tapa Lean-johtamiseen. Helsinki: Readme.fi.

Maakaari 12.4.1995/540.

Maanmittauslaitos. 2016. Lean-johtamismallin kokeilu kirjaamisprosessin lainhuutohakemusten käsittelyssä. [KIRlean/to]-projektin loppuraportti. Viitattu 10.10.2017.
https://www.maanmittauslaitos.fi/sites/maanmittauslaitos.fi/files/attachments/2017/05/KIRLean_to_Loppuraportti.pdf.

- Maanmittauslaitos. 2018a. Maanmittauslaitoksen vuositilastoja 2018.
<https://www.maanmittauslaitos.fi/tietoa-maanmittauslaitoksesta/organisaatio/tilastot>
- Maanmittauslaitos. 2018b. Määräalan elinkaari. MEKA/to-projektin loppuraportti. 23.3.2018. Maanmittauslaitoksen sisäinen materiaali.
- Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media.
- McNulty, T. 2003. Redesigning Public Services: Challenges of Practice for Policy. *British Journal of Management*, 14:1, 31–45.
- Modig N. & Åhlström P. 2013. Tätä on Lean – Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Rheologica Publishing.
- Niemi, M. I. 2012. Maakaaren järjestelmä: II, Kirjaaminen ja lainhuudatus. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ojanpää, H. 2017. Maanmittauslaitoksen Lean-kokeilu johti prosessien selkeyttämiseen. Uusi Kaiku. Valtion työelämäneuvottelukunta. Viitattu 18.4.2018.
<http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/maanmittauslaitoksen-lean-kokeilu-johti-prosessien-selkeyttamiseen/>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Pedersen, E.R.G. & Huniche, M. 2011. Determinants of lean success and failure in the Danish public sector: a negotiated order perspective. *International Journal of Public Sector Management* 24:5, 403–420.
- Perustuslaki 11.6.1999/731.
- Procter, S. & Radnor, Z. 2014. Teamworking under Lean in UK public services: lean teams and team targets in Her Majesty's Revenue & Customs (HMRC). *The International Journal of Human Resource Management*, 25:21, 2978–2995.
- Radnor, Z. J. & Osborne, S. P. 2012. Lean: A failed theory for public services? *Public management review* 15:2, 265–287.
- Rikoslaki 19.12.1889/39.
- Tepora, J., Kartio, L., Koulu, R. & Lindfors, H. 2010. Kiinteistön kauppa, muu luovutus ja kirjaus. 6. painos. Helsinki: Talentum.
- Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vahingonkorvauslaki 31.5.1974/412.

Vilkkä, H. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Womack, J. P., Jones, D. T. & Roos, D. 1990. The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production. New York: Rawson Associates.