



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

IRINA HARJANNE

**Digitalisaation hyödyntäminen  
maanvuokrasopimusprosessin  
kehittämisessä  
Case: Rauman kaupunki**

TOIMITUSVERKOSTON KEHITTÄMISEN  
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA  
2023

Tekijä(t) Harjanne Irina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Lokakuu 2023
	Sivumäärä 97	Julkaisun kieli suomi
Julkaisun nimi <b>Digitalisaation hyödyntäminen maanvuokrasopimusprosessin kehittämisessä. Case: Rauman kaupunki</b>		
Tutkinto-ohjelma Toimitusverkoston kehittäminen		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön aihe oli digitalisaation hyödyntäminen Rauman kaupungin maanvuokrasopimusprosessin kehittämisessä. Tavoitteena oli tutkia ja selvittää, miten teknologia- ja innovaatiomahdollisuuksia käyttämällä maanvuokrasopimusprosessi pystytään siirtämään perinteisestä paperisopimusprosessista kokonaan sähköiseen. Yksinkertaistettuna opinnäytetyön tarkoituksena oli saada maanvuokrasopimustoiminta perinteisestä "kynä-paperi" allekirjoituksesta sähköiseen, paperisesta arkistoinnista sähköiseen arkistointiin, havaita muita kehittämiskohteita sekä esittää digitoitu maanvuokraprosessimalli, joka pystyy toimimaan ilman paperista aineistoa ja paperinkäsittelyä. Idealisessa tilanteessa maanvuokrasopimusprosessi kehitetään mahdollisimman automaattiseksi, jotta manuaalisia työvaiheita on mahdollisimman vähän.</p> <p>Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa tiedonkeruussa toimi useita laadullisia tutkimusmenetelmiä, kuten osallistuva havainnointi, prosessianalyysi ja benchmarking. Suora havainnointi tapahtui tutkijan osallistuessa itse aktiivisesti tutkimuskohteen toimintaympäristössä. Maanvuokrasopimusprosessien nykytila saatiin analysoitua ja kuvattua tutkijan havaintojen perusteella. Prosessianalyysi suoritettiin hyödyntämällä havainnointimuistiinpanoja, joiden avulla selvitettiin ja kuvattiin kohdeorganisaation maanvuokratoimintaprosessin työkulkua nykyhetkellä. Benchmarking-prosessin tavoitteena oli tutustua, vertailla ja oppia, kuinka muissa kunnissa maanvuokraprosessit tehdään, kerätä parhaita ja tehokkaita suoritustapoja, sekä saada vastauksia tutkimuskysymyksiin.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena löydettiin ja annettiin kehitysehdotuksia maanvuokrasopimusprosessien kehittämiseksi digitalisaation mahdollisuuksia hyödyntämällä sekä esiteltiin kokonaan digitoitu vuokrasopimusprosessimalli, joka pystyy läpiviemään ilman paperista aineistoa ja manuaalista käsittelyvaihetta.</p>		
<p>Asiasanat</p> <p>Prosessi, työprosessien kehittämistoiminta, digitalisaatio, maanvuokra, sähköinen sopimus, sähköinen allekirjoitus, sähköinen arkistointi, digitointiprosessi.</p>		

Author(s) Harjanne, Irina	Type of Publication Master's thesis	Date October 2023
	Number of pages 97	Language of publication: Finnish
<b>The utilization of digitalization in the development of the land lease agreement process. Case: Rauman city</b>		
Development of Supply Network		
<p><b>Abstract</b></p> <p>The subject of the thesis was the utilization of digitalization in the development of the land lease agreement process of the city of Rauma. The goal was to explore and find out, how by using technology and innovation opportunities the target organization's land lease agreement process can be transferred from the traditional paper contract process to a completely electronic one.</p> <p>In brief, the purpose of the thesis was to change the land lease agreement process from the traditional "pen-and-paper" signature to electronic, from paper archiving to electronic archiving, to identify other development targets, and to present a digitized land lease process model which is able to function without paper materials and paper processing. In an ideal situation, the land lease agreement process is developed to become as automatic as possible, so that there are as few manual work stages as possible.</p> <p>The research was carried out as a case study, where several qualitative research methods, such as participant observation, process analysis and benchmarking were used as data collection methods. Direct observation took place when the researcher actively participated in the operating environment of the research object. The current state of land lease agreement processes was analyzed and described based on the researcher's observations. The process analysis was carried out by using observation notes, which were used to clarify and describe the current workflow of the target organization's land leasing operation process.</p> <p>The goal of the benchmarking comparison was to get to know, compare and learn how land leasing processes are done in other municipalities, to collect the best and most efficient methods of execution and to get answers to the research questions. As a result of the research development proposals were found and given for the development of land lease contract processes by utilizing the pos-</p>		
<p><b>Key words</b></p> <p>Process, development of work processes, digitalization, the land lease, electronic contract, electronic signature, electronic archiving, digitization process.</p>		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT.....	8
2.1 Digitalisaatio julkisessa hallinnossa.....	8
2.2 Kohdeorganisaatio: Rauman kaupunki .....	10
2.3 Maaomaisuuden hallinta osa Rauman kaupungin strategiaa.....	11
2.4 Teknisen toimialan tietojärjestelmä.....	15
2.5 Tutkimusongelma.....	16
2.6 Tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus.....	17
2.7 Tutkimuksen kysymykset.....	18
2.8 Tutkimuksen viitekehys ja rajaus.....	19
3 PROSESSIEN KEHITTÄMISTOIMINTA KUNTAORGANISAATIOSSA.....	22
3.1 Prosessien hierarkia.....	22
3.2 Prosessien tunnistaminen ja nimeäminen .....	27
3.3 Prosessien määrittely ja kuvaaminen .....	28
3.4 Prosessien johtaminen.....	29
3.5 Prosessien kehittämistoiminta .....	29
3.6 Haasteita prosessien johtamisessa ja kehittämisessä.....	31
3.7 Kriittisten prosessien valinta.....	33
4 MAANVUOKRASOPIMUSPROSESSI.....	35
4.1 Maanvuokrasopimusperiaatteet .....	35
4.2 Sähköisen maanvuokrasopimusprosessin yleiset periaatteet.....	37
4.2.1 Sähköinen sopimus ja sähköinen allekirjoitus .....	37
4.2.2 Sähköinen arkistointi .....	39
4.2.3 Digitointiprosessi .....	40
5 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT .....	44
5.1 Lähestymistapa .....	44
5.2 Tiedonkeruumenetelmät.....	44
5.2.1 Havainnointi .....	45
5.2.2 Prosessianalyysi.....	46
5.2.3 Haastattelu .....	46
5.2.4 Benchmarking.....	47
5.3 Aineiston käsittely ja analysointimenetelmät.....	52
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOSTEN ANALYSOINTI.....	53
6.1 Tutkimuksen toteuttaminen .....	53
6.2 Rauman kaupungin maanvuokrasopimusprosessin nykytila.....	55

6.3 Benchmarking-tutkimuksen toteuttaminen .....	57
6.4 Benchmarking-tutkimuksen tulosten analysoiminen .....	59
6.4.1 Prosessi 1: Tontin haku- ja varausprosessi .....	59
6.4.2 Prosessi 2: Maanvuokrasopimuksen allekirjoitusprosessi .....	61
6.4.3 Prosessi 3: Maanvuokrasopimustenhallinta .....	66
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	70
7.1 Sähköinen tontin haku- ja varausprosessi .....	70
7.2 Maanvuokrasopimusten sähköinen allekirjoitusprosessi .....	71
7.3 Maanvuokrasopimusten digitointiprosessi .....	72
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	74
8.1 Tietojärjestelmien mallintaminen maanvuokrasopimusprosessin kehittämisessä .....	75
8.2 Maanvuokrasopimusprosessiajattelun ja digitalisaation ohjaamisen merkitys kuntaorganisaatiolle .....	78
8.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	80
8.4 Tutkimuksen lähestymistavan ja tiedonkeruumenetelmän onnistuneisuus .....	81
8.5 Tutkimuksen tulosten hyödynnettävyys .....	82
LÄHTEET .....	85
LIITE 1: NYKYISEN MAANVUOKRASOPIMUSPROSESSIN VAIHEIDEN KUVAUSLOMAKE .....	91
LIITE 2: NYKYISEN MAANVUOKRASOPIMUSPROSESSIN PROSESSIKAAVIO .....	92
LIITE 3: RAUMAN, OULUN JA RIIHIMÄEN KAUPUNKIEN MAANVUOKRASOPIMUSPROSESSIN VAIHEIDEN VERTAILU .....	93
LIITE 4: MAANVUOKRASOPIMUSTEN DIGITOINNIN OHJEET .....	94
LIITE 5: MUUTOKSEN JÄLKEINEN MAANVUOKRASOPIMUSPROSESSIN KUVAUS .....	96
LIITE 6: SÄHKÖINEN MAANVUOKRASOPIMUSPROSESSI .....	97

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on digitalisaation hyödyntäminen Rauman kaupungin maanvuokrasopimusprosessin kehittämisessä. Tavoitteena on tutkia ja selvittää, miten teknologia- ja innovaatiomahdollisuuksia käyttämällä kohdeorganisaation maanvuokrasopimusprosessi on mahdollista siirtää perinteisestä paperisopimusprosessista kokonaan sähköiseen. Yksinkertaistettuna opinnäytetyön tarkoituksena on saada maanvuokrasopimustoiminta perinteisestä ”kynä-paperi” allekirjoituksesta sähköiseen, paperisesta arkistoinnista sähköiseen arkistointiin, havaita muita kehittämiskohteita sekä esittää digitoitu maanvuokraprosessimalli, joka toimii ilman paperista aineistoa ja paperinkäsittelyä. Ideaalisessa tilanteessa maanvuokrasopimusprosessi kehitetään mahdollisimman automaattiseksi, jotta manuaalisia työvaiheita on mahdollisimman vähän.

Tutkijan havainnon mukaan perinteisessä paperisessa sopimustoiminnassa suoritetaan turhia käsittelyvaiheita ja päällekkäistä työtä, joita voidaan välttää, jos asiakirjat, kuten maanvuokrasopimukset, käsiteltäisiin ainoastaan sähköisessä muodossa. Lisäksi perinteinen tapa toimia vaikuttaa Rauman kaupungin palvelutoiminnan laatuun, uudistumiskykyyn sekä strategiaan tavoiteisiin. Edelleen tutkija on työssään havainnut, että kohdeorganisaation käytänteissä, palvelutuotannossa sekä sisäisessä toiminnassa löytyy pullonkauloja, joiden digitalisoimisen mahdollistamisella olisi kuntaorganisaation sisäiselle ja ulkoiselle prosessille taloudellista ja yhteiskunnallista merkitystä.

Tutkimusaihe prosessien digitoinnista on ajankohtainen ja merkittävä viranomaisten digitaalisten palvelujen kehittämisen kannalta. Vaikka lainsäädännössä ei ole Voutilaisen mukaan yleisiä lakeja ja säädöksiä siitä, millä tavalla viranomaisten pitäisi järjestää ja tuottaa omat palvelunsa, hän korostaa, että jokainen viranomainen on velvollinen tuottamaan omaan palvelutoimintaansa liittyvät digitaaliset palvelut. Käytännössä se tarkoittaa, että myös viranomais-

ten tulee tulevaisuudessa käsitellä kaikkia asiakirjoja vain sähköisesti sekä tarjota kuntalaisille ja muille sidosryhmille pelkästään sähköisiä palveluita. (Voutilainen, 2020, s. 39.)

Ajankohtaisuuden ja kohdeorganisaatiossa esiin tulleen tarpeen vuoksi aihe on valikoitunut tämän tutkimuksen aiheeksi, koska samaan aikaan Rauman kaupunki suunnittelee sähköisen allekirjoittamisen sekä sähköisen arkiston ottamista käyttöön. Kiinnostusta aiheeseen ovat myös antaneet sekä oman työprosessin tehostaminen ja kehittäminen digitalisaation avulla, että tutkijan esihenkilön esittämä toive tutkia ja kehittää maanvuokrasopimusten sähköistä allekirjoitusta sekä sopimusten digitointiprosessia. Tutkimuksen tuloksella voidaan saada aikaan muutoksia ja parannuksia Rauman kaupungin toimintaympäristössä.

## 2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Digitalisaatio julkisessa hallinnossa

Viime aikoina on yhä enemmän alettu puhua, että digitalisaatio on avainsana arvonluonnin muuttamisessa. Nykyään yksikään organisaatio Suomessa ei pärjää ilman erilaisia laitteita ja ohjelmistoja, lisäksi useita toimintoja ei ole mahdollista suorittaa ilman teknisiä laitteita. Digitalisaation innovatiiviset kehitykset, kuten esineiden internetin, mobiilisovellusten ja robotiikan ratkaisut, ovat yhä enemmän muuttaneet sekä arkielämää että muodostaneet uudenlaisia liiketoimintamalleja. Digitalisaatio on luonut ja tarjonnut teknisiä mahdollisuuksia ja keinoja rakentaa liiketoiminta entistä paremmin: tehokkaammin, laadukkaammin, modernimmin, ketterämmin sekä ympäristöä vähemmän kuormittaen. Lisäksi uudet teknologiat tekevät mahdolliseksi uudenlaisia verkostoja, kumppanuuksia ja ekosysteemejä (Tienari & Harviainen, 2020, s. 226). Myös perinteinen työnteko fyysisesti työpaikalla on jo takana ja nykyinen työntöön malli mahdollistaa asioiden hoitamisen kokonaan sähköisesti työpisteen sijainnista riippumatta.

Digitalisaatio on tunkeutunut myös valtion ja kaupunkien strategian edistämiseen, hallinnon ja prosessien johtamiseen sekä sähköisen asioinnin kehittämiseen. Teknologian valtavia mahdollisuuksia tulee entisestään korostaa ja oivaltaa viranomaisasioinnissa, digitalisaatiolla tulee olla strateginen rooli ja merkitys myös julkisen hallinnon asiakkaiden palvelutapojen sekä prosessien kehittämisessä. Voutilainen (2020, s. 5) toteaa, että julkishallinnon sähköiset palvelut ovat olleet digitalisoituna jo pitkään, mutta vaihtelevalla menestyksellä ja varsin hitaasti suhteessa muuhun digitalisoitumiseen, sekä usein kalliiksi ja ehkä tehottomiksi osoittautuneilla ratkaisuilla.

Suomi asetti tavoitteeksi, että se tunnettaisiin digikehityksen maailman parhaana sekä julkishallinnossa että yksityisellä sektorilla. Sanna Marinin hallituksen ohjelmassa 25.2.2020 esitettiin, että ”digitalisaation ja älyteknologian ke-



hityksen tuomia ratkaisuja kehitetään ja otetaan käyttöön yli hallinto- ja toimialarajojen”. Tavoitteena on edistää koko julkishallinnon ja kuntasektorin toiminnan siirtymistä kattavaan sähköiseen asiointiin vuoteen 2023 mennessä ja tarjota asiakaslähtoisempiä, helpompia, käyttäjälähtoisempiä, monipuolisempia, laadukkaampia ja turvallisempia digipalveluita. (Valtiovarainministeriön www-sivut, 2022.)

Myös Kansallisarkiston uudessa strategiassa on määritelty ja vahvistettu digiarkistointiin liittyvät strategiat ja tavoitteet. Kansallisarkiston ydintavoite on edistää julkishallinnon digiarkistointia ja uudistaa jatkuvasti arkistolakia siten, että se vastaa digitaalisen julkishallinnon tarpeita. Tavoitteiden mukaan vuonna 2025 digitalisaation mahdollisuuksia hyödyntämällä kansallisarkisto tarjoaa monipuolisia ja tietoturvallisia sähköisiä arkistointipalveluita. (Kansallisarkisto, 2022.)

Lisäksi Rauman kaupungin strateginen päätehtävä on kehittää organisaation arvopohjaisia toimintaprosesseja, sähköistää julkisia palveluita niin pitkälle kuin mahdollista sekä palvella kuntalaisten, yritysten ja yhteisöjen tarpeita mahdollisimman kustannustehokkaasti, laadukkaasti, modernisoidusti ja älykäästi. Holopainen (2022, s. 14) julkaisussa ”Kiinteistökauppa ja maanvuokra 2022” mainitsee, että kuntien sähköistä asiointia on pyritty kehittämään kokonaisuutena kuntien ja yrityssektorin yhteistyönä jo 2000-luvun aikana. Valtiovarainministeriö on jatkuvasti rahoittanut ja tukenut kuntien sähköisen asioinnin kehittämisen edellyttämiä yhteishankkeita kuntien valtionosuuksista kuntien yhteiseen käyttöön varatulla tuella.

Artikkelikokoelmassa Digitaalinen Suomi 2017 Pellikka täydentää, miksi kannattaa kehittää digipalveluita julkisessa hallinnossa ja määrittelee digitalisoinnin periaatteita, jotka ovat:

1. Kehitetään sähköiset palvelut asiakaslähtöisesti ottamalla huomioon kuntalaisten tarpeet, toiveet ja tulevaisuuden muutokset.
2. Rakennetaan helppokäyttöisiä ja turvallisia sähköisiä palveluita, jotta voidaan poistaa turhat asiointit virastoissa. Asiakkaat pystyvät hoita-

maan kaikki viranomaisasiat pelkästään digipalveluiden kautta. Esimerkiksi erilaisia hakemuksia, kysymyksiä ja vaikka allekirjoituksia onnistuu tekemään paikasta ja ajasta riippumatta.

3. Tuotetaan kuntalaisille hyötyä mahdollisimman nopeasti, eikä sopimuksia tarvitse lähettää sinne tänne.
4. Pystytään palvelemaan tehokkaasti myös häiriötilanteissa.
5. Minimoidaan byrokratia esimerkiksi lupa- ja valvonta-asioissa.
6. Tulevaisuuden julkinen hallinto on ihmislähtöinen, älykäs sekä edelläkävijä digitalisaatiossa. (Pellikka ym., 2017, luku 54, kohta Strategiset painopisteet ja kyvykkyydet yhteiskunnan digitalisaatiossa.)

Selvää on, että sähköisten, turvallisten palveluiden tuottaminen viranomaiskäyttöön edellyttää, että kunnilla on käytössään tekniset ratkaisut, joissa asioiden valmistelu, päätöksenteko, asianhallinta, arkistointi ja prosessien ohjaus muodostavat yhteen toimivan, kustannustehokkaan palvelukokonaisuuden. Lisäksi se vaatii lainsäädännön ja hallinnon tuntemista, kehittämistä, jatkuvaa systemaattista edistämistä, resursseja osaamisen kehittämiseen sekä uudistumiskykyä. Se vaatisi myös rohkeutta ja vahvaa tahtoa luopua vanhoista totutuista sekä toimimattomista käytännöistä, kuten paperisen aineiston käsittelystä. (Voutilainen, 2020, s. 17, 18.)

## 2.2 Kohdeorganisaatio: Rauman kaupunki

Rauma on Suomen kolmanneksi vanhin perinteinen laiva- ja paperiteollisuuskaupunki Länsi-Suomessa. Rauman väkiluku vuoden 2022 lopussa oli 38 711. Kehittyvällä teollisuudella on merkittävä vaikutus kaupungin työllisyyteen ja sen kautta asumiseen. Useat suuret teollisuuslaitokset tarjoavat työpaikkoja sekä kaupungin että seutukunnan asukkaille, ja myös ulkomaiden kansalaisille. (Rauman kaupunki, 2023.)

Kunta ja kaupunki on ihmisiä varten. Se on julkishallinnon organisaatio, jolla on vahva rooli yhteiskunnan taloudellisen kehityksen turvaajana, kehittäjänä

sekä tulevaisuuteen suuntautuvana. Kuntaorganisaation strategiassa, prosessien johtamisessa, päätöksissä ja toimintatavoissa on otettava aina huomioon, että julkiset palvelut kustannetaan kuntalaisten ja yritysten verorahoilla. (Kettunen, 2003, s. 110.)

Kunnallinen päätöksenteko perustuu kuntalakiin ja kunnan hallintosääntöön. Kuntalaissa määrätään, että kunnassa on laadittava kuntastrategia, joka on selkeä ja tärkeä tulevaisuussuunnitelma kunnan strategisista tavoitteista. Kuntastrategiassa tulee ottaa huomioon:

1. kunnan asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen;
2. palvelujen järjestäminen ja tuottaminen;
3. kunnan tehtäviä koskevissa laeissa säädetyt palvelutavoitteet;
4. omistajapolitiikka;
5. henkilöstöpolitiikka;
6. kunnan asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet;
7. elinympäristön ja alueen elinvoiman kehittäminen. (Kuntalaki 410/2015, luku 7 § 37 mom; Kuntaliitto, 2023.)

Rauman uusi kaupunkistrategia (2022-2030) antaa kuntalaisille (asiakkaille), sidosryhmille ja muille asianosaisille tietoa kaupungin keskeisistä suunnitelmista, päämääristä ja linjauksista, kuten kunnan toimintaperiaatteesta, taloudesta ja kehittämisestä tulevaisuudessa. Uuden strategian mukaisesti Rauma on vuonna 2030 ”raumalaisten kuin muidenkin silmissä sekä vahva ja vaikuttava että luanikas ja lumoava kaupunki”. Strategian selkeä tahtotila on, että Rauma on elinvoimainen, pitovoimainen sekä valovoimainen. (Rauman kaupunkistrategia, 2022, s. 4.)

### 2.3 Maaomaisuuden hallinta osa Rauman kaupungin strategiaa

Rauman kaupungin uusi strategia (2022-2030) sisältää kahdeksan konkreettisesti ohjelmaa, joihin sisältyy myös maapoliittinen ohjelma. Kuviossa 1 on esitetty maapoliittinen ohjelma osana kunnan strategista suunnittelua. Maapo-

liittinen ohjelma linjaa ja konkretisoi maanhankintaan ja kaavojen toteuttamiseen liittyvät tavoitteet ja toimenpiteet, joiden avulla edistetään ja luodaan edellytykset yhdyskuntien kehittämiseksi. Ohjelma määrittelee kunnalle maaomaisuuden ja maankäyttöhallinnan lähtökohdat, luo siihen asetetut tavoitteet, käytettävät keinot sekä maakäytön keinojen käyttämisen periaatelinjaukset. Maapoliittinen ohjelma antaa päättäjille, kuntalaisille sekä muille, kunnan ulkopuolisille toimijoille tietoa kunnan vastuulla olevien palvelujen järjestämisestä, alueiden kaavoituksen suunnittelusta, rakentamisen valvonnasta ja toteutumisesta sekä maankäyttöön liittyvästä menettelytavoista. (Kuntaliitto, 2022; Mietinen & Häkkänen, 2021, s. 12.)



Kuvio 1. Rauman kaupungin strategiaa (2022-2030) konkretisoivat ohjelmat (Asikainen A-P, 2023, s. 7).

Tällä hetkellä Rauman kaupunki omistaa maa- ja vesialueita noin 7900 ha ja niistä on vuokrattu noin 750 ha (tilanne 26.6.2023). Kunnan maaomaisuus koostuu tyypillisesti kaupunkimaasta (asemakaavoitetut alueet), raakamaista (tulevan yhdyskuntarakentamisen reservialueet) sekä muusta maaomaisuudesta, joita ovat esimerkiksi metsätalousmaat ja pellot (Asikainen, 2018, s. 23).

Maanvuokra ja kiinteistövero ovat merkittäviä vaihtoehtoja kerätä rahoitusta kunnalle. Tästä syystä Euroopan unionin sekä Suomen maapolitiikan keskeisenä tavoitteena on lisätä kuntien maapolitiikan toiminnan läpinäkyvyyttä sekä

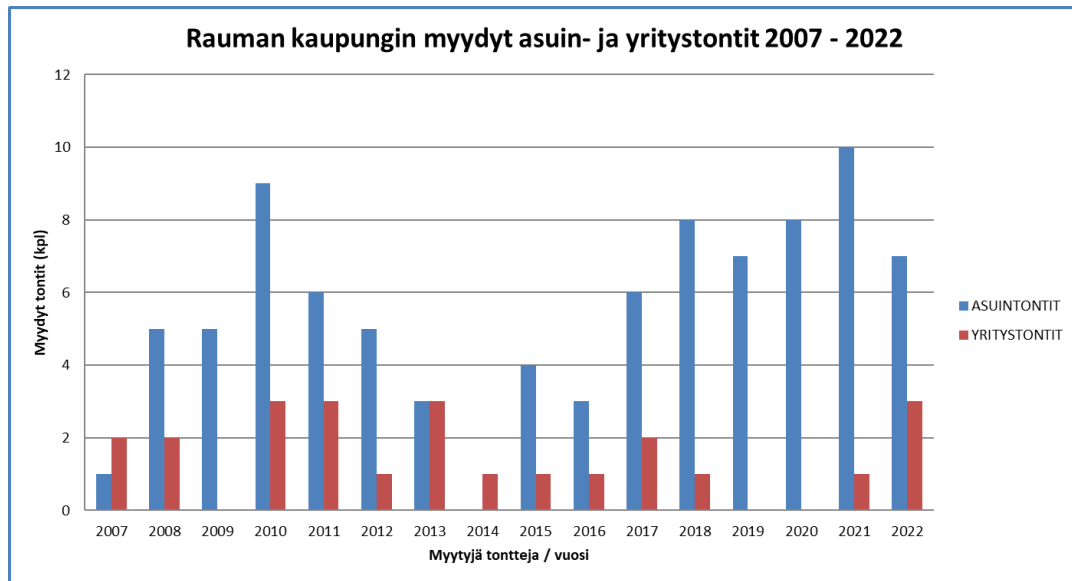
turvata kohtuuhintaista asumista. Holopaisen (2022, s. 11) mukaan eurooppalaisiin perinteisiin linjauksiin maanluovutus Euroopassa tehdään pääsääntöisesti vuokraamalla tontteja. Lähtökohtana on, että tasaisessa ja ennustettavissa olevalla maanvuokratuotolla voidaan ohjata kaupungin maanarvon kehittyminen yhteiskunnan hyväksi. Vuokratulojen tavoitteena on mahdollistaa kevyempi verotus rakennetun ympäristön kunnalle aiheuttamien lakisääteisten yllä- ja kunnossapidon ja infrastruktuurin kehittämisen aiheuttamien kustannusten kattamiseksi.

Suomessa useimmat kunnat linjaavat maapoliittisessa ohjelmassa tai vastaavassa dokumentissa maanluovuttamista koskien periaatteet, eli mitä luovutusmuotoja käytetään, kun tontteja luovutetaan rakennettavaksi. Rauman kaupungin ensisijainen tonttien, rakennuspaikkojen ja muiden maa-alueiden luovutustapa on maanvuokraus. Kuitenkin vuokralaisen on mahdollista rakentamisen valmistuttua ostaa tontti omakseen.

Rauman kaupungilla on yli 3700 maanvuokrasopimusta ja kaupunki vuokraa eniten asuin- ja teollisuustontteja mutta myös tontteja muihin tarkoituksiin kuin asumiseen, esimerkiksi huvilapalstoja, viljelysmaita ja metsätalousalueita. Taulukossa 1 on kuvattu Rauman kaupungin voimassa olevien vuokrasopimusten määrä, lisäksi kuviosta 2 nähdään, että tonttikauppoja Raumalla tehdään hyvin vähän.

Taulukko 1. Rauman kaupungin maanvuokrasopimusten määrä 31.8.2023 (Sopimustenhallinnan järjestelmä, 2023)

<b>Sopimustyyppi</b>	<b>Määrä/kpl</b>
Asuntotontit	2667
Sataman alueet	77
Rivitalo- ja kerrostalotontit	352
Teollisuustontit	340
Loma-asuntotontit	96
Muut tontit	170
Autopaikat	31
<b>Yhteensä</b>	<b>3733</b>



Kuvio 2. Rauman kaupungin myydyt asuin- ja yritystontit 2007-2022 (Rauman kaupungin sisäinen tilasto, 2023)

Maanvuokratulot ovat merkittävä osa Rauman kaupungin tulovirtaa, erityisesti haastavina maailmantalouden aikoina. Rauman kaupungin tilinpäätöksestä 2022 käy ilmi kaupungin saaneen yhteensä 7,3 miljoonaa euroa vuokratuloja maanvuokrista ja kiinteistöveroja kertyi 9,1 miljoonaa euroa (8,8 € vuonna 2021). Kaupungin toimintakulut olivat vuonna 2022 297,48 miljoonaa euroa (283,9 € vuonna 2021) ja toimintatuotot olivat 54 miljoonaa euroa (57,6 € vuonna 2021). Maanvuokratuotot kattoivat lähes 2,45 % kaupungin kuluista ja noin 13,51 % (12 % vuonna 2021) kaupungin tuloista. (Rauman kaupunki, 2023.) Taulukossa 2 on esitetty Rauman kaupungin tilinpäätöksen mukaisesti vuosilta 2019-2022 vuokraamien alueiden vuokratuottojen kehitys sopimustyyppien mukaisesti.

Taulukko 2. Rauman kaupungin vuokraamien alueiden vuokratuottojen kehitys sopimustyyppien mukaisesti ajalta 2019-2022 (Rauman kaupungin sisäinen tilasto, 2023)

<b>Sopimustyyppi</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Maa- ja vesialueiden vuokra	666 829	639 003	644 526	615 400
Asuntotontit	2 209 384	2 077 215	2 062 996	1 990 380
Teollisuus- ja liiketontit	1 106 737	975 163	957 856	929 426
Sataman vuokra-alueet	3 395 463	3 300 323	3 265 984	3 217 101
<b>Vuokratuotot</b>	<b>7 378 413</b>	<b>6 991 704</b>	<b>6 931 362</b>	<b>6 752 307</b>

Rauman kaupungille merkittäviä maanvuokralähteitä ovat asuntotontit ja sataman vuokra-alueet. Vuonna 2022 asuntotonttien osuus maanvuokratuloista oli lähes 30 % ja satama vuokra-alueiden osuus oli 46 %.

## 2.4 Teknisen toimialan tietojärjestelmä

Organisaatioiden sekä kuntien tavoitteena on pyrkiä hankkimaan teknisiä ratkaisuja, joilla pystytään tukemaan ja rakentamaan erilaisia toimintoja ja prosesseja mahdollisimman automaattisesti ja laadukkaasti. Rauman kaupunki sekä lisäksi 70 kuntaa Suomessa käyttävät Trimblen toimittamaa järjestelmäkokonaisuutta kuntatietojen ja paikkatietojen käsittelyyn ja hallintaan. Hallinnoitavia ja ylläpidettäviä toimintoja ovat muun muassa kaupungin kiinteistörekisteri ja maaomaisuus, maastosta kerätty paikkatieto (kaupunkimalli), rakennusvalvonta, kaavoitus, ympäristövalvonta, katu- ja viheralueet, pistepilvet, yksityisten tonttien määrät ja tonttien käyttötarkoitus. Hallinnoitavan tiedon pohjalta modulaarinen ja yhteensopiva ohjelmistoratkaisu palvelee kunnan eri sidosryhmiä sekä myös sisäisiä tarpeita muuan muassa rakennusvalvonnan lupia, ihmisten muuttoliikkeitä, ympäristöasioita ja kunnossapitotarpeita. (Trimble, 2023a.)

Järjestelmällä tuotetaan palveluita myös yksityisen sektorin tarpeisiin, kuten talonrakentajille karttoja ja muuta suunnittelua tukevaa tietoa. Järjestelmästä viedään ja tuodaan tietoa myös muihin julkisen ja yksityisen sektorin järjestel-

miin rajapintojen avulla. Pilvipohjaisella sovelluksella hallitaan kunnan keskeiset työprosessit integroidusti, selainta käyttäen sovellus kattaa suuren osan kaupungin teknisen toimialan toiminnasta ja palvelee koko kaupungin organisaation tarpeita. Järjestelmä palvelee 3,5 miljoonaa kuntalaista. (Trimble, 2023a.)

## 2.5 Tutkimusongelma

Digitalisaatiosta johtuen toimintaympäristön prosessien ja toimintatapojen muutokset tapahtuvat kovaa vauhtia. Vanhat ja tehottomat prosessit lakkaavat kokonaan ja niiden sijaan tulee uusia automatisoituja prosessimalleja. Tutkijan työkokemuksen mukaan uusia sovelluksia ja järjestelmiä kehitetään jatkuvasti tukemaan ihmisten työtä ja jaksamista sekä korvaamaan raskasta rutiinimaista ihmistyötä. Digitalisaation ratkaisulla pystytään lähes kokonaan sähköistämään tai automatisoimaan toimintamalleja, työprosesseja ja käsittelyvaiheita. Automatisoidulla maanvuokrasopimusprosessimenettelyllä estetään manuaalisia virheitä sekä säästetään hallintokuluja ja henkilöresursseja vapauttamalla virkahenkilö ydin- ja kehittämistehtäviin.

Opinnäytetyön lähtökohtana on arkipäivän toimintatavassa ilmennyt ongelma, joka tässä tutkimuksessa on perinteinen, rutiininomainen ja manuaalinen maanvuokrasopimusprosessi. Tutkimuksen puitteissa kehittämiskohde vaikuttaa sekä sisäiseen että ulkoiseen Rauman kaupungin sähköisten palveluiden kehittämistoimintaan.

Paperitoimintaan ja paperinkäsittelyyn liittyy hallinnollisia kustannuksia, kuten paperi, tulostus- ja skannauskulut, paperien hävittäminen, postin sekä arkistotilan kulut. Nykyinen vuokrasopimusprosessi hidastaa virkailijan työskentelyä lisäämällä tapahtumakuluja ja manuaalisia työvaiheita, kuten skannaamisen, tulostamisen, paperiarkistossa käynnin ja hoidon, allekirjoitusten hankkimisen, sekä sopimisen allekirjoittamistilaisuudesta asiakkaiden kanssa. Lisäksi on myös paljon muita toistuvia työvaiheita.



Tutkimusaiheen ongelma on myös osin sopimushallinnan puutteellisuus, koska se on ollut vain yhden henkilön varassa. Maanvuokrasopimukset ovat paperimuodossa, ja kaikki sopimustiedot eivät löydy sopimustenhallinnan järjestelmästä. Sopimusten voimassaolojen, optioiden ja laskutusten manuaalinen hallinta vaatii tarkkuutta sekä aiheuttaa inhimillisiä virheitä. Kun kaikki sopimukset digitoidaan ja arkistoidaan sähköiseen arkistoon, niiden tiedot ovat jatkossa oikein sekä ajan tasalla.

Lisäksi Ilmarinen ja Koskela (2015, s. 123–124) ”Digitaalisaatio: yritysjohdon käsikirjassa” toteavat, että paperi ja sen käsittelyprosessi ovat este todelliselle automaatiolle ja estävät reaaliaikaisen toiminnan. Ilmarinen ja Koskela korostavat, että paperinkäsittelyn haitat ovat usein piilossa ja vaikeammin todennettävissä. Tästä syystä paperin ja paperinkäsittelyn eliminoiminen ja työprosessien automatisointi eli paperittomuuden edistäminen pitäisi olla jokaisen älykkään organisaation tavoitteissa, suunnittelussa ja strategiassa.

## 2.6 Tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus

Maanvuokrasopimustoiminta kuvataan prosessina, joka koostuu erilaisista osaprosesseista, alaprosesseista sekä työvaiheista. Opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena on siirtää sopimustoiminta perinteisestä ”kynä-paperi” allekirjoituksesta ja paperisesta arkistoinnista sähköiseen arkistointiin sekä havaita muita kehittämiskohteita. Syvällisesti analysoimalla maanvuokrasopimusprosessia on tarkoitus löytää konkreettisia digitaalisia ratkaisuja ja ideoita kehitystoimenpiteiksi maanvuokrasopimustoiminnan prosesseihin. Tutkimuksen tuloksessa esitetään ja suositellaan maanvuokraprosessimalli, joka pystyy toimimaan ilman paperinkäsittelyä ja mahdollisesti ilman manuaalisia vaiheita. Kokonaan digitalisoitu ja automatisoitu maanvuokrasopimusprosessi tarkoittaa siirtymistä älykkäämpään työympäristöön sekä tuottaisi muutoksia ja älykkyyttä Rauman kaupungin toimintaympäristöön.

Tutkimuksen tarkoituksena on myös ymmärtää prosessiajattelun ja prosessien avulla ohjaamisen merkitystä kohdeorganisaatiolle ja esimerkiksi siihen liittyvälle maanvuokrasopimusprosessille. Tavoitteena on näyttää, miten maanvuokratoimintaan tai yleisesti työtehtäviin liittyviä prosesseja voidaan kehittää prosessiajattelun avulla, sekä tunnistaa digitaalisaaton mahdollisuuksia prosessien parantamiseksi ja kehittämiseksi. Kaikista edellä mainituista syistä johtuen tämä opinnäytetyö edistää Rauman kaupungin strategian päätehtävien toteutumista sekä prosessien kehittämistoimintaa.

Koska digitointiprosessi, sähköisen allekirjoituksen ja sähköisen arkiston käyttöönotto ovat ajankohtaisia ja merkittäviä viranomaisten digitaalisten palvelujen kehittämisen kannalta, voidaan tutkimuksen tuloksia soveltaa muiden kuntien maanvuokrasopimusprosessin kehittämiseen. Myös muut kohdeorganisaation toimialat ja palveluyksiköt voivat ottaa mallia prosessien kehittämisessä, kuten esimerkiksi asuntovuokraprosessissa.

## 2.7 Tutkimuksen kysymykset

Kanasen (2015, s. 60) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei voida esittää tarkkoja kysymyksiä. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma ratkaistaan, kun löydetään vastaukset päätutkimuskysymykseen ja sen lisäksi alakysymyksiin.

Päätutkimuskysymys:

- Miten päästään kokonaan sähköiseen maanvuokrasopimusprosessiin?

Alatutkimuskysymykset:

- Minkälainen on maanvuokrasopimusten sähköinen allekirjoitusprosessi ja sen ratkaisut?
- Minkälainen on maanvuokrasopimusten sähköinen arkistointiprosessi ja sen ratkaisut?
- Miten digitoidaan paperisessa muodossa olevat maanvuokrasopimukset?

Tutkimuskysymysten avulla selvitetään maanvuokrasopimusprosessin nykytilanne ja sen jälkeen vastaukset ja ratkaisut pyritään löytämään teoriaan tutustumalla sekä empiriaosuuden toteutuksen kautta.

## 2.8 Tutkimuksen viitekehys ja rajaus

Teoreettinen viitekehys rakentuu prosessien kehittämistoiminnan ympärille kuntaorganisaatiossa. Teoriaosassa lähdetään liikkeelle prosessien kehittämisestä, digitalisaatioprosessien kehittämisestä sekä maanvuokrasopimusprosessin eri osa-alueista, jotka muodostuvat pääkäsitteistä: sähköinen sopimus, sähköinen allekirjoitus, sähköinen arkistointi sekä digitointiprosessi. Kuviossa 3 on kuvattu tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.



Kuvio 3. Tutkimuksen viitekehys

Opinnäytetyön tutkimusaihe, kuten maanvuokrasopimustoiminta, voi olla hyvin laaja kokonaisuus, siksi maanvuokrasopimusprosesseja teoriaosuudessa käsitellään vain siinä laajuudessa, kun sen on katsottu olevan tämän tutkimuksen ratkaisun kannalta tarpeellista. Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan mahdollinen

sähköisen allekirjoituspalvelun ja sähköisen arkiston käyttöönotto, prosessin toimivuuden testaaminen, maanvuokrasopimusehtojen ajanmukaistus sekä vuokrien tarkastus ja laskutus.

”Tärkeimmät innovaatiot ovat ne, jotka muuttavat ajatteluamme” - Fleischmann ym., (2020, s. v).

Digitalisaatiolla tarkoitetaan teknologisen ja tietotekniikan murroksesta kehittyneitä prosessia, joka on muuttanut aiemmat liiketoimintamallit digitaalisiksi ja esimerkiksi korvaa perinteisiä paperitoimintoja (Jackson & Carruthers, 2019, s. 6–7). Digitaalisuudella Lahden ja Salmisen (2014, s. 19) mukaan myös tarkoitetaan sähköisessä muodossa olevan tiedon käsittelyä, siirtämistä ja varastointia esimerkiksi tietojärjestelmillä.

Digitoinnilla (digitisation) tai sähköistämisellä tarkoitetaan analogisen tai fyysisen aineistojen muuntamista digitaaliseen muotoon tai biteiksi. Digitoineilla muutetaan paperilla oleva tieto digitaalseksi ja käytettäväksi, esimerkiksi paperin skannaaminen on osa digitointia. (Hänninen, 2019, s. 2.) On hyvä huomioida, että digitointiprosessi on eri asia kuin skannaus. Usein skannauksen lopputulos on jonkinlainen digitaalinen tiedosto, jota pitää vielä rikastaa erilaisin keinoin ja metodein. (Hakala, 2023.)

Automatisoinnilla tarkoitetaan ohjelmistorobotin tai automatiikan avulla toimintojen ja prosessien automatisointia. Yksinkertaisimmillaan se tarkoittaa työprosessin tai käsittelyvaiheen hoitamista ilman ihmisen työpanosta.

Digitalisaatio on mahdollistanut digitalisaatioprosessin, mikä on luonut vahvemmat ja paremmat mahdollisuudet muuttua ja muuttaa olemassa olevia liiketoimintamalleja. Siksi digitointi (muunnos), digitalisointi (prosessi) ja digitaalinen muunnos (vaikutus) nopeuttaa, tehostaa ja valaisee jo olemassa ja käynnissä olevia horisontaalisia ja globaaleja prosesseja yhteiskunnassa. (Jackson & Carruthers, 2019, 7.)

Jatkuvan digitaalisen kehittämisen tavoitteena on saavuttaa prosessien kokonaisvaltaista yhdistymistä ihmisten, koneiden ja työvaiheiden välillä sekä prosessien hoitaminen innovatiivisemmin ja asiakaslähtöisemmin. Käytännössä digitalisaatio pyrkii jatkuvan korkeaan automatisointiasteeseen ja organisaatiolle se tarkoittaa liiketoimintamallien, tuotteiden, palveluiden, prosessien, alaprosessien tai työvaiheiden digitalisointia, sekä vanhojen perinteisten toimintojen, menettelyjen ja tuotantoprosessien automatisointia. Automatisoidut manuaaliset prosessit parantavat palvelutasoa, tehostavat toimintaa ja nopeuttavat läpimenoaikoja, lisäksi ne vähentävät inhimillisiä virheitä ja säästävät resurssien aikaa. (Fleischmann ym., 2020, s. 159.)

Mitä digitaalisempia, standardoidumpia ja keskitetympiä prosessit ovat, sitä nopeampi niitä on muuttaa, korvata, kehittää ja johtaa. Lisäksi prosessien hoitaminen nopeammin ja innovatiivisemmin, sekä asiakkaiden palveleminen laadukkaammin, tehostaa ja helpottaa oman työelämän sekä työhallinnan tunnetta. Se rakentaa toimivaa työyhteisöä sekä parantaa organisaation tuloksia ja luo arvoa ulkoisille sekä sisäisille asiakkaille. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s. 13; Moilanen, 2001, s. 35.)

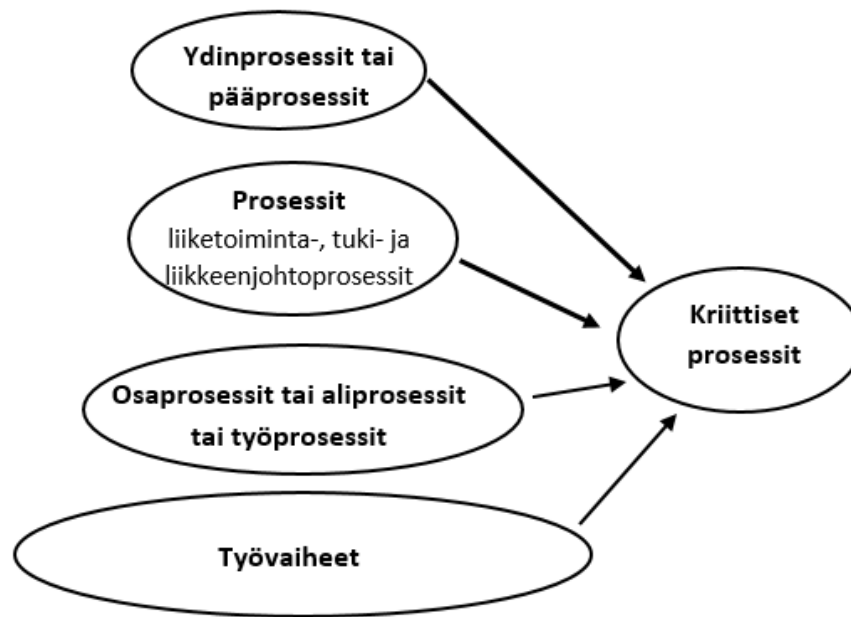
## 3 PROSESSIEN KEHITTÄMISTOIMINTA KUNTAORGANISAA- TIOSSA

### 3.1 Prosessien hierarkia

Mikä tahansa liike, muutos, oppiminen, tai vaikka keskustelu voidaan nähdä prosessina. Määritelmä ”prosessi” yleisesti voi koskea hyvin suuria tai hyvin pieniä toimintoja. Prosessilla tarkoitetaan myös toimitusketjua, palveluketjua tai toimintatapoja ja se on joukkoa loogisesti toisiinsa liittyviä toistuvia sarjoja toimenpiteitä, joiden avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi. Tiettyyn lopputuloksen toteuttamiseen ja saavuttamiseen käytetään resurssia. Käytetyt resurssit voidaan arvioida ja prosesseja voidaan parantaa tai suunnitella uudelleen. Käytännössä prosessit ovat liiketoiminnan dynamiikan ydin. (Laamanen, 2002, s. 19; Santalainen, 2009, s. 85; Zwass, 2008, s. vii.)

Lisäksi prosessit ovat rakenteita (”luuranko”), joiden ympärille johdon ja henkilöstön kokemukset sekä osaamiseen liittyvät tiedot kootaan. Näiden perusteella voidaan hahmottaa ja ymmärtää organisaatorakenne sekä sen perus- ja päätehtäviä kaikilla organisaation tasoilla. (Gustafsson & Marniemi, 2012, s. 42; QL Laatutoiminta Oy, 1996, s. 5.)

Prosessi voi sisältää muita prosesseja, jotka itse voivat sisältää lukuisia prosesseja tai toimintoja. Suurissa organisaatioissa, kuten kuntaorganisaatioissa, prosessitasojen lukumäärä vaihtelee suuresti, ja niitä on merkittävästi paljon enemmän kuin pienessä organisaatioissa. Prosessien hierarkiatasot organisaatioissa on kuvattu kuviossa 4.



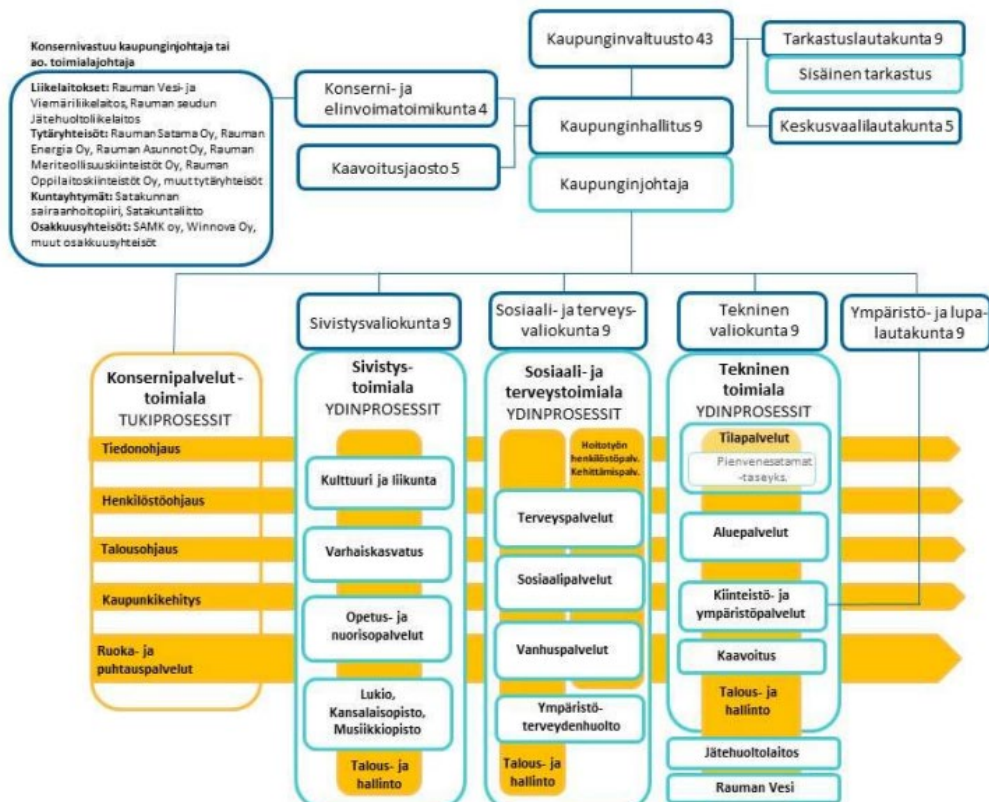
Kuvio 4. Prosessien hierarkiatasot organisaatiossa (Kvist ym., 1995, s. 71)

Ylimmällä hierarkiatasolla ovat ydinprosessit (pääprosessit tai makroprosessit). Hannuksen (1994, s. 41) mukaan ydinprosessit voidaan jakaa kahteen ydintehtävään: suoraan asiakkaalle tai kuntalaisille arvoa tuottavat prosessit, sekä varsinaista organisaation toimintaa tukevat prosessit (infrastruktuuriproessit). Julkisessa organisaatiossa ydinprosesseilla tarkoitetaan yhteiskunnallisia vaikuttavuusprosesseja, joiden kautta kuntaorganisaation yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy. Ydinprosessit ovat strategisia arvopohjaisia toimintoja, ne ovat ensisijaisesti organisaation toimialan sisäisiä. (Kvist ym., 1995, s. 72; Virtanen & Wennberg, 2005, s. 118.) Käytännössä kaikki ydinprosessit ovat ongelmaratkaisuprosesseja, jotka johtuvat suoraan asiakkaiden ongelmista, kuten tarpeesta ja vaatimuksista (Karimaa, 2001, s. 77).

Kuntaorganisaatio tai mikään muu organisaatio Laamasen (2022, s. 56) mukaan ei pysty toimimaan ja palvelemaan asiakkaita pelkkien ydinprosessien varassa. Siihen tarvitaan myös tukiprosesseja, eli sekundaarisia toimintoja, jotka palvelevat organisaation sisäisiä asiakkaita. Tukiprosessit luovat edellytyksiä, ylläpitävät, mahdollistavat sekä avustavat ydinprosessien toiminnassa ja ovat yleensä hallinnollisia toimintoja (QL Laatutoiminta Oy, 1996, s. 12).

Kuntaorganisaatiot ja niiden toimialat ja yksiköt ovat yleensä hyvin isoja ja usein niiden prosessien hierarkiatasoa vaikeasti hahmotettavia kokonaisuuksia. Ylimmällä hierarkiatasolla, kaupungin toimialoilla ja jokaisen alan sisällä on omat ydinprosessit ja näiden prosessien johtamisesta, organisoinnista ja suunnittelusta vastaavat toimialajohtajat. (Gustafsson & Marniemi, 2012, s. 43; Kvist ym., 1995, s. 72.)

Kuntaorganisaatioilla on samanlaisia perusprosesseja sekä tukiprosesseja. Jokaisen kunnan pitää tuottaa kuntalaisille koulutus-, sosiaali- ja terveys- sekä teknisiä ja yrityspalveluja. (Karimaa, 2001, s. 237.) Kuviossa 5 on esitetty Rauman kaupungin organisaatiorakenne ja sen ydin- ja tukiprosessit. Ydinprosesseihin kuuluvat sivistystoimiala, sosiaali- ja terveystoimiala sekä tekninen toimiala. Tukiprosesseihin kuuluu tiedonohjaus, henkilöstöohjaus, talousohjaus, kaupunkikehitys sekä ruoka- ja puhtauspalvelut.

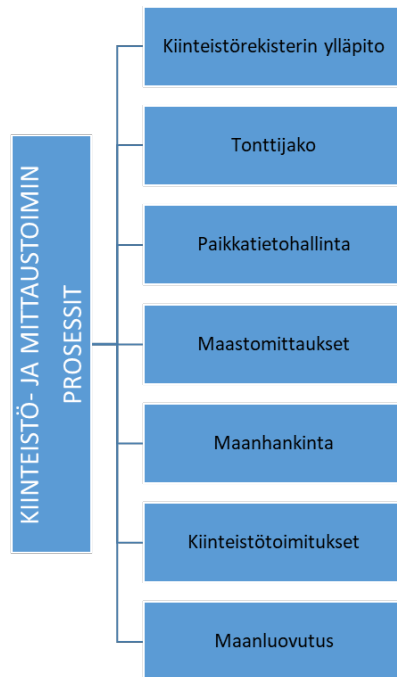


Kuvio 5. Rauman kaupungin organisaatiokaavio 31.12.2022 (Rauman kaupunki, 2023)



Rauman kaupungin teknisen toimialan toiminta-ajatus, johtaminen ja koordinaointi perustuvat kaupungin strategiaan sekä muihin kaupungin päätöksiin ja säännöksiin. Teknisen toimialan päätehtävä on vastata kaupungin infrastruktuurista, omaisuuden arvon säilyttämisestä, huolehtia teknisistä palveluista sekä niihin liittyvistä ylläpitotehtävistä. Tekninen toimiala jakaantuu palvelualueisiin ja palveluyksiköihin. Toimialaan kuuluvat tilapalvelut, aluepalvelut, kiinteistö- ja ympäristöpalvelut, kaavoitus sekä toimialan yhteydessä toimivat kaksi liikelaitosta, jotka vastaavat jätehuollosta, sekä vesi- ja viemärlaitostoinnasta. Teknisellä toimialalla on toimialakohtaisia tukiprosesseja ja niiden strateginen päätehtävä on rakentaa, suunnitella, ylläpitää kunnan teknistä ja älykästä kunnallisinfrastruktuuria, myös suojella ympäristöä, sekä luoda ja kehittää turvallista ja toimivaa kaupunkiympäristöä asumiselle ja elinkeinoelämälle. (Teknisen toimialan toimintasääntö, 2021, s. 2.)

Palvelutoiminnot jaotellaan osaprosesseiksi ja edelleen työvaiheiksi ja yleensä ne ovat yksikön tai osaston sisäisiä työprosesseja (Kvist ym., 1995, s. 72). Kiinteistö- ja mittaus-toimen palveluyksikön tehtävä on huolehtia kunnan maanomaisuudesta, sen kehittamisestä sekä kaupungin kasvusta. Yksikkö vastaa seuraavista palveluprosesseista, kuten maanomaisuuden hallinnosta, maankäyttöpalveluista, maanhankinnasta ja -luovutuksesta, maanvuokrauksesta, kiinteistörekisterin pitämisestä, jotka kuvattu kuviossa 6.



Kuvio 6. Kiinteistö- ja mittaustoimialan palveluyksikön tehtävät

Toiminnot ja työvaiheet voidaan jakaa kolmeen eri perustyyppiin:

1. Pitkäaikaiset tai standardoidut prosessit, jotka toteutetaan tai suoritetaan toistuvasti aina samalla tavalla. Yleensä ne ovat rutiinotoimintoja, jotka noudattavat aina samaa byrokraattista kaavaa. Esimerkiksi maanvuokrasopimusprosessi tai laskutusprosessi.
2. Poikkeavat prosessit, joita ei voida toteuttaa aina juuri samalla tavalla. Usein nämä ovat viitteellisiä toimintoja ja syntyvät palveluprosesseissa, eivätkä ne ole yksiselitteisesti kuvattavissa.
3. Satunnaiset prosessit, jotka toteutetaan ja ohjataan tilanteen mukaan. Yleensä sellaiset toiminnot ovat vaikeasti tunnistettavissa suuresta tapausvaihtelusta johtuen. (QL Laatutoiminta Oy, 1996, s. 15–16.)

Organisaation kaikki prosessit ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa sekä riippumattomia organisaatorakenteista ja ne kulkevat yli toimiala- ja osastorajojen. Prosessit voidaan kuvata ja havainnollistaa loogisena kokonaisuutena, joka aina alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. (Hannus, 1994, s. 41; Kvist ym., 1995, s. 9; QL Laatutoiminta Oy, 1996, s. 14.)

### 3.2 Prosessien tunnistaminen ja nimeäminen

Jokaisen organisaation on johdettava ja ohjattava useita toimintaprosesseja, olipa kyseessä kunta, valtio tai yritys. Koska kaikki prosessit käyttävät resursseja, erityisesti ihmisten aikaa ja vaivaa sekä pääomaa ja laitteita, resurssien käytön suorituskyky tehokkaassa toimitusketjussa on merkittävää organisaation tuottavuuden ja kannattavuuden kannalta. (Zwass, 2008, s. vii.)

Edellä mainitusta syystä, prosessijohtaminen edellyttää, että prosessit jatkuvasti tunnistetaan, määritellään ja kuvataan sekä niiden suorituskykyä systemaattisesti arvioidaan ja mitataan. Prosessien tunnistamisella tarkoitetaan prosessin rajaamista muista prosesseista sekä sen alun ja lopun määrittämisestä. Prosessien tunnistamisen vaiheessa on erittäin tärkeä tunnistaa ja luokitella prosessin keskeisimmät asiat, kuten prosessin syötteen, tavoitteet, käytötarkoitukset ja tulokset. Näihin asioihin kuuluvat myös prosessin ydinsuorituskyky, avainresurssit, tärkeimmät ongelmat tai kehitettävät kohdat. Rajattaessa pääprosesseja on myös varmistettava, että prosessin alkupäässä asiakas (sisäinen tai ulkoinen) ilmaisee oman tarpeensa ja loppupäässä ottaa seuraavaan askeleen omassa prosessissaan. Toinen rajaukseen liittyvä periaate on, että prosessi tai toiminta alkaa jollakin tavalla suunnittelusta, tai sitä tukevasta toiminnasta ja päättyy arviointiin tai seurantaan. Sillä periaatteella Laamasen mukaan pyritään edistämään jatkuvan kehittämisen periaatteet (JHS 152, 2012, s. 4; Laamanen, 2002, s. 53, 66; Virtanen & Wennberg, 2005, s. 116.)

Koska prosessit ovat viestintäväline, joka kertoo organisaation ydintoiminoista, tässä vaiheessa pitää kiinnittää huomiota myös prosessien sisällön nimeämiseen. Virtanen & Wennberg (2005, s. 121) korostavat, että nimestä tulisi välittömästi saada käsitys siitä, miten organisaatio toteuttaa toiminta-ajatus- taan ja mihin yhteiskunnallisiin päämääriin se pyrkii. Prosessien nimeäminen on strateginen asia, ja nimet ohjaavat myös prosessiin liittyvää ajattelutapa (Kvist ym., 1995, s. 68).

### 3.3 Prosessien määrittely ja kuvaaminen

Organisaation prosessien looginen kokonaisuus, kuten keskinäinen järjestys ja prosessien hierarkia tai arkkitehtuuri, kuvataan prosessikartalla. Kartta muodostaa organisaation johtamisjärjestelmän rungon, ja se on yhteinen työkalu niin johdolle, prosessin omistajalle, prosessin kehittäjälle kuin prosessin osallistujille. Lisäksi prosessikarttaa käytetään perehdyttämisessä sekä koulutuksessa. Prosessikartan tavoitteena on organisaation ydintoimintojen parempi ymmärtäminen ja myös se toimii tärkeänä työvälineenä toimintojen tehostamisessa, uudistamisessa, hallinnassa sekä johtamisessa. (JHS 152, 2012, s. 1; Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 124; Laamanen, 2002, s. 96; QL Laatu toiminta Oy, 1996, s. 14.)

Prosessien kuvaamisessa täsmennetään prosessin vaiheiden sisältöä, eli ymmärtämisen kannalta ryhmitellään ja nimetään prosessin keskeiset vaiheet, niiden väliset yhteydet sekä kriittiset toiminnot. Kuvaus tuo myös esille prosessin oleelliset tekijät, kuten prosessin omistajat, resurssit, menetelmät, työkalut, sidosryhmien funktiot, roolit ja vastuut. Prosessikuvauksella voidaan löytää toiminnan kriittisiä prosesseja, uudelleen suunnitella ja parantaa palveluita sekä mitata ja analysoida toimintojen suorituskykyä. Virtanen & Wennberg (2005, s. 121–126) korostavat, että prosessia ei voida laatia ennen kuin tiedetään, miten jonkun toiminnon vaiheet etenevät.

Prosessikartassa määritellään organisaation tärkeimmät pääprosessit eli ydin- ja tukiprosessit. Kartan kuvaustaso ei ole riittävän tarkka yksittäisten osaprosessien tai työvaiheiden kehittämiseksi. (Gustafsson & Marniemi, 2012, s. 47.) Alemman tason prosessia pystytään tarkemmin kuvaamaan käyttämällä lukuisia kuvaustapoja, kuten perinteisiä kalanruoto-, vuo- ja työkulkukaavioita. Vuokaaviot havainnollistavat toimintojen ja työkulkujen suoritusarjaa. Lisäksi prosessien mallintamista varten on kehitetty lukuisia prosessiopiirtotyökaluja, kuten Entiteetti-suhdemalli (Entity-Relationship Model), Petri Nets tai Olio-mallit (Object-Oriented Models). Dataa varten vuokaavioiden symboliikka määritellään DIN-standardeissa. (Fleischmann ym., 2020, s. 52.)

### 3.4 Prosessien johtaminen

”Et pysty hallitsemaan mitä et voi mitata”, ”Et voi mitata mitä et voi määritellä” ja ”Et voi määritellä sitä, mitä et ymmärrä”- W. Edwards Deming'in (1988) mukaan ovat prosessien johtamisen periaatteet. Pomffyova (2010, s. i) määrittelee prosessien johtamisen seuraavasti, ”tiedoilla, osaamisella, työkaluilla, tekniikalla ja järjestelmillä määritellään, visualisoidaan, mitataan, ohjataan, raportoidaan ja parannetaan prosesseja tavoitteiden saavuttamiseksi, kannattavasti käyttämällä resurssia”. Myös Karimaan (2001, s. 79) mukaan prosessijohtamisen ideana on prosessien ja toimintojen optimointi sekä niiden keskittyminen ja kehittäminen.

Prosessijohtamista kutsutaan joskus tulos- tai suoritusjohtamiseksi ja se käsite koostuu kolmesta tehtävästä, suorituskyvyn mittaamisesta, sen analysoinnista ja parantamisesta (Phusavat ym., 2010, s. 1). Pomffyova (2010, s. i) korostaa, että on olennaista systemaattisesti seurata prosessien suorituskykyä, havaita ja raportoida pullonkauloista ja ongelmallisista tilanteista, mieluummin jopa ehdottaa ja esittää kehittämiskohteita ja parantamistoimenpiteitä johdolle.

### 3.5 Prosessien kehittämistoiminta

Rauman kaupungin uudessa strategiassa (2022-2030) on tunnistettu ja kartoitettu strategisia tavoitteita sekä niihin liittyviä muutoksia, parannuksia ja uudistuksia. Älykään organisaation strateginen toimintatapa ilmentää ja kuvaa parhaiten toiminnan määrittelemistä prosesseiksi. Niiden prosessien johtaminen on strateginen missio ja visio. Prosessien kehittämistoiminta kuntaorganisaatiossa vaikuttaa suoraan kaupungin strategian edistämiseen, palveluiden suorituskykyyn ja asiakastyytyvyyteen. Toimivasta strategiatyöstä kertovat hyvät taloudelliset tulokset ja ne ovat merkki siitä, että koko kuntaorganisaatio tekee aktiivisesti aitoja ja merkittäviä tehokkaita toimenpiteitä. Prosessien johtamisen kautta kunnan yhteiskunnalliset tavoitteet ja resurssit muutetaan tuloksiksi ja yhteiskunnallisiksi vaikutuksiksi. (Maury ym., 2021, s. 165; Virtanen & Wennberg, 2005, s. 117.)

Jotta prosessien johtaminen ja kehittäminen menestyy, johtajien tulee saada koko henkilöstö prosessikartan avulla hahmottamaan ja tunnistamaan kuntaorganisaation prosessihierarkia, kuten ydin- ja tukiprosessit ja sen kautta koko organisaatio kokonaisvaltaisesti. Prosessien kehittämistoiminnassa tulee myös olla selkeä tavoite, eli pitää antaa yleiskuva siitä, miksi prosessien johtaminen ja kehittäminen on tärkeää kuntaorganisaatiolle, samalla auttaa tunnistamaan prosessien rajapintoja sekä oman työn merkitys prosessien johtamisen näkökulmasta. (Gustafsson & Marniemi, 2012, s. 42.)

Kuntaorganisaation johtajan tehtävänä on pysyä prosessikarttatasolla ja alempien esihenkilöiden rooli on johtaa yksittäisiä prosesseja ja toimintoja. Prosessien vuorovaikutusten tunnistaminen on merkittävä elementti jokaisen tason prosessien johtamisessa. Ennen kuin pystytään kehittämään prosesseja, esihenkilöiden tulee lähteä liikkeelle prosessien, toimintojen, käytäntöjen, ongelmatilanteiden tai työvaiheiden nykytilan analysoinnista kaikilla organisaation tasoilla. Jokapäiväisen työn ohella tulee seurata ja tutkia toimintatapoja. Kartoittamisen tarkoituksena on olla kartalla henkilöstön työnkuvasta, työtavoista, osaamisesta ja pyrkiä hyödyntämään sitä täysimittaisesti. (Gustafsson & Marniemi, 2012, s. 43; Murto, 1992, s. 32; Virtanen & Wennberg, 2005, s. 78.)

Arkipäiväisen työprosessin tutkimiseen ja kartoittamiseen tarvitaan säännöllisesti organisoituja kokouksia ja palavereja, joissa koko yksikkö tai tiimi koontuu pohtimaan yhdessä avoimesti omaa työtä, arvopohjaista toimintaa, niiden parantamismahdollisuutta sekä miettimään, miten eri yksiköiden tai toimialojen välistä myös sisäistä prosessitoimintaa pystytään tehostamaan, helpottamaan ja parantamaan. (Murto, 1992, s. 31, 32, 34.) Käytännössä tulee systemaattisesti pohtia, mitä toimintoja tai asioita voi muuttaa arkipäivän sisäisessä toiminnassa, mitä voi tehostaa, korvata tai suunnitella uudelleen. Kaiken kaikkiaan se lisää huomioimista asiakasnäkökulmasta ja helpottaa poikkiallinnollisten prosessien löytämistä. Sisäisiä työprosesseja ja toimintoja kehittämällä ja uudistamalla pystytään parantamaan lisäksi kuntaorganisaation sisäisen työn sujuvuutta, sisäistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Samalla saadaan aikaan tehokasta sisäistä palvelua, tyytyväisiä sisäisiä asiakkaita ja sitä kautta

talouskasvava, hyvinvoiva ja älykäs organisaatio. (Gustafsson & Marniemi, 2012, s. 39–40; Maury ym., 2021, s. 193.)

Kehittämistyön ajatuksena on myös saada henkilöstö innostumaan, motivoitumaan ja uudistamaan omia toimintatapojaan, ajatteluaan ja käyttäytymistään sekä osallistumaan prosessien suunnitteluun, analysointiin, toteuttamiseen ja kehittämiseen (Gustafsson & Marniemi, 2012, s. 21; Kvist ym., 1995, s. 66). Motivoituminen prosessien kehittämiseen on mahdollista vain, jos kaikki uskovat mahdollisuuksiinsa parantaa ja uudistaa toimintatapoja, sekä tämän kautta kehittää positiivista asennetta. Ratkaiseva tekijä on se, että organisaation strateginen kehittämistoiminta tulee olla osallistavaa, henkilöstöä mukaan kytkevää sekä houkuttelevaa. Prosessien johtaminen ja kehittäminen kuntaorganisaatiossa vaatii lisäksi sitä, että henkilöstön pitäisi olla osaava, avoin ja ennakkoluuloton näkemään ratkaisuja sekä parantamismahdollisuuksia siellä, mistä niitä ei ole ennen tajuttu lähteä etsimään. (Juuti & Luoma, 2022, s. 27; Kvist ym., 1995, s. 65; Virtanen & Wennberg, 2005, s. 78.)

Yleistäen voidaan todeta, että vastuu prosessien johtamisesta ja kehittämistoiminnasta ei koske vain organisaation johtoa, vaan kuuluu kaikille prosessin osallistujille. Kuitenkin strategian toteuttamisessa keskeistä on se, että toimialajohtajat tai yksiköiden päälliköt ovat sitoutuneet uusien toimintatapojen ja prosessien kehittämiseen ja siirtämiseen päivittäiseen käyttöön. (Virtanen & Wennberg, 2005, s. 38, 117.) Käyttökelpoisia ajatuksia, digitaalisia ratkaisuja ja ideoita voidaan sekä kannattaa kerätä muuan muassa ulkopuoliselta asiantuntijalta, toimittajilta, kouluttajilta tai muilta saman toimialan organisaatiolta benchmarkingia, haastattelua tai aivoriihiä hyödyntämällä (Kvist ym., 1995, s. 128).

### 3.6 Haasteita prosessien johtamisessa ja kehittämisessä

Usein johtuu resurssista tai työntekijöistä, onnistuvatko tai epäonnistuvatko jotkut prosessin tuotokset. Radikaalit prosessimuutokset ovat usein epäonnistu-

neet, koska Zwassin (2008, s. vii) mukaan ”ihmiselementtiä” ei ole otettu kunnolla huomioon. Prosessin muutoksen toteuttaminen ei ole niin yksinkertaista, eikä organisaatio ole mekaaninen prosessijärjestelmä.

Prosessijohtamisessa ja toimintojen kehittämisessä suurin haaste on se, että luullaan ainoastaan kaupungin johdon tai yksiköiden johtajien olevan vastuussa prosessien kehittämistoiminnasta. Kuitenkin kehittämistehtävien ei tule jäädä vain heidän vastuulleen. Yleensä isossa organisaatiossa, kuten kunnassa, johto ei aina pysty tunnistamaan ja hahmottamaan ongelmallisia, tehotomia manuaalisia toimintoja, jotka usein ovat hajautuneet eri toimialayksiköille ja eri toimihenkilöille. (Karimaa, 2001, s. 20.) Lisäksi organisaation toimintaprosessit kulkevat yli osasto- ja virastorajojen, silloin prosessijohtamisen pääongelma on organisaation sisäisten toimialojen ja eri yksiköiden välisen yhteistyön ja asiakaskeskeisyyden puute. Muun muassa hyvin usein kukin yksikkö organisoii ja koordinoi toimintoja sekä kantaa vastuuta ainoastaan omasta tuloksesta – ei organisaation ja ulkoisten tai sisäisten asiakkaiden kokonaisuudesta. (Kvist ym., 1995, s. 13.) Tämän pohjalta Juuti & Luoma (2022, s. 28) toteavat, että tavallisesti yksiköiden itsenäisyys prosessin osalta on sitä suurempaa, mitä erilaisempia yksiköt ovat toimialansa, kokonsa, resurssiensa, tilanteensa ja asiakkaidensa käyttäytymisen suhteen.

Kehittämistoiminnassa jarruna ovat myös vanhat ajattelutavat, kun uskotaan, että joku nykyinen prosessi on niin hyvin toiminut, että tehostamiselle ja parantamiselle ei ole enää mahdollisuuksia. On myös havaittu, että mitä paremmin ja kauemmin joku prosessi on toiminut, sitä vaikeampaa siitä on luopua, vaikka rutinoitunut toiminta on jo tehoton tai jopa haitallinen. (Murto, 1992, s. 32.)

Edellä mainituista haasteista, Valtonen & Nikkinen (2022, s. 162) korostavat, että prosessien muutoksessa organisaatiossa ongelmana on myös resurssien tai ajan puute kokeilla uusia toimintoja tai järjestelmiä, opetella uusia taitoja tai tehdä asioita toisin. Vakiintuneet ja turvallisuutta tuottavat rutiinotoimintatavat tai vanhat järjestelmät voivat jatkaa vuodesta toiseen, ellei johto tule puuttumaan ja uudelleen suunnittelemaan toimintaa. (Murto, 1992, s. 32.)



### 3.7 Kriittisten prosessien valinta

Prosessien johtamisen ja kehittämistoiminnan idea ja tarkoitus on, että yksilön jokapäiväisen työn ohella kuuluu seurata ja tutkia toimintatapoja. Se on aloitettava yhteisön arkipäivän tutkimuksessa kaikilla tasoilla, kuten prosessien, ongelmatilanteiden tai työvaiheiden nykytilan analysoinnilla. Henkilöstön arkipäiväisen työprosessin tutkimiseen tarvitaan säännöllisesti organisoituja kokouksia ja palavereja, joissa koko tiimi kokoontuu pohtimaan yhdessä avoimesti omaa työtä, arvopohjaista toimintaa, parantamismahdollisuutta sekä miettimään, miten eri yksiköiden tai toimialojen välistä prosessitoimintaa pystytään parantamaan. (Murto, 1992, s. 31, 32, 34.)

Tarkastellessa prosessien tärkeyttä ja kehitettävien prosessien valintaa voidaan arvioida seuraavia kriteerejä:

- ulkoisen ja sisäisen asiakkaan kriittiset palvelut, ongelmat laadussa ja palvelutasossa
- prosessin kustannukset, esimerkiksi hallintokulut sekä resurssit
- prosessin läpimenoajan pituus
- prosessi on selvästi tehoton tai tarpeeton
- manuaalinen prosessi, joka voisi parantua digitalisaation ratkaisulla, esimerkiksi automatisoimalla.
- johtajalla, yksiköllä tai prosessin omistajalla on kiinnostusta kehittää prosessia, jota muuten ei kehitettäisi. (Kvist ym., 1995, s. 73–74.)

Tehottomien ja hankalien toimintojen ja prosessien muutosta ja uudistumista varten on korostettava organisaation eri toimialojen tasojen prosessien kehittämistoimintaa. Koska prosessien pääjuonena on asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen ja arvon luominen, siksi on erityisen tärkeää kohdistaa huomio myös palveluprosessiin sekä sisäisiin prosesseihin. Fleischmann ym., (2020, s.10–11, 159) kirjassa ”Contextual Process Digitalization” korostavat, että prosessien johtamisessa ja prosessien mallintamisessa ehdottomasti on kartoitettava digitaalisia ratkaisuja ensisijaisesti manuaalisille ja rutiininomaisille prosesseille tai työvaiheille. Näiden prosessien muutoksilla ja uudistuksilla pystytään

luomaan sekä tukemaan edellytyksiä ydinprosessien ja strategisten visioiden tehokkaalle toteutukselle. (Virtanen & Wennberg, 2005, s. 78.)

Hyvin usein organisaation prosessien ongelma- ja kehittämistarpeiden luettelo voi olla hyvin pitkä. On kuitenkin selvää, että kaikkia prosesseja ei resurssirajoitteiden vuoksi ole mahdollista kehittää ja muuttaa täysipainoisesti yhtä aikaa. Tässä tapauksessa on suositeltavaa keskittyä vain muutamaan prosessiin kerrallaan. Tällaisilla pienillä askeleilla prosesseja on mahdollista parantaa kohtuullisella panostuksella. Maltillisella riskitasolla voidaan saavuttaa huomattavia parauksia, jolloin muutosvastarinta sekä epäonnistumisen riski pienenevät. (Kvist ym., 1995, s. 72.) Myös Maury ym., (2021, s. 206) suosittelevat viemään muutokset eteenpäin pienissä paloissa, yhtäkin prosessia tai työvaihetta kehittämällä pystytään vähentämään tehottomuutta, lisäämään ihmisten kokemaa työn mielekkyyttä ja parantamaan yksikön tulosta (Hautala ym., 2012, s. 70).

## 4 MAANVUOKRASOPIMUSPROSESSI

### 4.1 Maanvuokrasopimusperiaatteet

Kuntien maanvuokrauksesta säädetään maanvuokralaissa (MVL 258/66), joka on vuonna 1966 voimaan tullut ensimmäinen maanvuokraamista kaupungeissa velvoittava lainsäädäntö. Laki on selvästi vanhin voimassa olevista keskeisistä kiinteistöoikeuden säädöksistä, joka koskee kaikkea maanvuokraa riippumatta maa-alueen sijainnista. Suomessa maan tai kiinteistön omistajia ovat yleensä kunnat, valtio, seurakunnat, yksityiset yhtiöt sekä myös luonnolliset henkilöt, jotka vuokraavat omaa maa- tai vesialuetta. (Holopainen, 2022, s. 93; Kasso, 2014, s. 39.)

Maanvuokrasopimus on sopimus, jolla maanomistaja (vuokranantaja) antaa käyttöoikeuden kiinteistöön toiselle (vuokralaiselle) määräajaksi tai toistaiseksi vuokraoikeuden määräsuuruista sovittua vastiketta vastaan. Maanvuokrasopimukset on syytä aina tehdä, koska maanvuokralakia ei sovelleta, jos vuokraoikeudesta (käyttöoikeudesta) ei peritä vastiketta. (Saarnilehto, 2006, s. 10.)

Yleensä vuokra-alue muodostuu maa-alueesta. Maanvuokrasopimuksen keskeisimpiä kohteita ovat tilat tai tontit. Lisäksi kohteena voi olla kokonaisten kiinteistöjen lisäksi alue, joka kohdistuu osaan määräalasta tai kahteen tai useampaan määräosista muodostuvista kokonaisuuksista. Kiinteistö ja määräala voivat olla myös kolmiulotteisesti määriteltäviä (3D-kiinteistö). Kuitenkin maanvuokralain säännöksiä sovelletaan myös vesialueen tai vesijättöalueen vuokraukseen, kuten venelaitureihin, venepaikkoihin tai rantoihin. (Holopainen, 2022, s. 21; Saarnilehto, 2006, s. 10.)

Maanvuokralain 88 §:n mukaan lakia ei sovelleta sopimukseen, jos sopimuksen kohteena on rakennus tai sen osa, huoneisto tai vastaava maa-alueineen. Tällöin kyseessä on huoneenvuokrasopimus, vaikka samalla sopimuksella luovutettaisiin myös tontti rakennuksen ohella käytettäväksi. Rakennuksen sijainti, tarkoitus ja maapohjan omistaminen ratkaisevat rajanveto-ongelman.

Eron tekeminen huonevuokrasuhteen ja maanvuokrasuhteen välillä on tarpeen. (Holopainen, 2022, s. 95–96.)

Maanvuokralaissa on eroteltu ja erikseen säännelty viisi vuokrasopimustyyppiä. Kahdella niistä luovutetaan määrätty alue vuokralle käytettäväksi asuintarkoitukseen (asuintontit ja muu asuntoalue) pysyvää asumista varten. Asuntoalueen vuokraa tarkoittava vuokrasopimuksen vuokra-aika ei saa olla lyhyempi kuin kolmekymmentä vuotta, mutta kuitenkin enintään sadaksi vuodeksi ja se on tehtävä määräajaksi. Muita sopimustyypppejä ovat rakennetut viljelmät, maatalousmaat, metsätalousalueet sekä muut alueet. Muuta maanvuokraa koskevia säännöksiä sovelletaan siten muun muassa liike- tai teollisuusalueiden, huvilapalstojen, virkistysalueiden, kioski-alueiden, sataman tonttien sekä erilaisten laitteiden sijoittamiseksi tarvittavien alueiden vuokrasopimukseen. (Holopainen, 2022, s. 96, 98; Saarnilehto, 2006, s. 10–11.)

Pääsääntönä Suomen sopimusoikeudessa on, että sopimus on vapaamuotoinen oikeustoimi. Maanvuokrasopimukselle on kuitenkin asetettu varsinaisia muotomääräyksiä ja allekirjoitusvaatimuksia eräitä harvinaisia poikkeuksia lukuun ottamatta. Maanvuokralaki (MVL 258/66, pykälän 3 § 1 mom.) edellyttää sen, että vuokrasopimus on pääsääntöisesti tehtävä kirjallisesti ja osapuolten tai heidän edustajiensa omakätisesti allekirjoitettava. Kaikki sopimuksen ehdot on otettava mukaan näin tehtyyn vuokrasopimukseen. Muussa tapauksessa sopimus tai sen ehto on mitätön. Laissa on mainittu myös poikkeuksia, kuten sopimusehtojen sopiminen suullisesti silloin, kun vuokra-aika on enintään kaksi vuotta ja se koskee maatalousmaata ilman rakennuksia, tai kun sopimus on tarkoitettu olemaan voimassa toistaiseksi tai kun kyseessä on muita maanvuokria esimerkiksi maankäyttölupia, jossa vuokra-aika on enintään kaksi vuotta. Mainituissa tapauksissa suullisesti tehty maanvuokrasopimus sitoo maanvuokralain mukaisesti osapuolia. Jos taas vuokrasopimuksessa ei ole mainittu vuokra-aikaa, katsotaan maanvuokralain mukaan sopimus tehdyksi kahdeksi vuodeksi. (Saarnilehto, 2006, s. 22.)

## 4.2 Sähköisen maanvuokrasopimusprosessin yleiset periaatteet

### 4.2.1 Sähköinen sopimus ja sähköinen allekirjoitus

Sähköisellä sopimuksella tarkoitetaan digitaalista tapaa luonnostella ja allekirjoittaa sopimuksia digitaalisia palveluja käyttäen. Innanen & Saarimäki (2012, s. 265) toteavat, että sopimusvapauden ansiosta sähköisiin sopimuksiin soveltuvat samat sopimusoikeudelliset periaatteet kuin muihinkin sopimuksiin, ellei muussa laissa toisin säädetä. Sähköisen viestinnän palveluista annetussa laissa (917/2014, 181 §:n 1 mom.) säädetään, että sopimukselta laissa vaadittu kirjallisen muodon täyttää sellainen sähköinen sopimus, jonka sisältöä ei voi yksipuolisesti muuttaa ja joka säilyy osapuolten saatavilla. Edelleen lainkohdassa säädetään, että jos sopimus on lain mukaan allekirjoitettava, on noudatettava, mitä sähköisistä allekirjoituksista erikseen säädetään.

Sähköisestä allekirjoituksesta, sähköisestä tunnistamisesta, tunnistamisen varmuustasoista sekä sähköisiin transaktioihin liittyvistä luottamuspalveluista sisämarkkinoilla säädetään eIDAS-asetuksessa eli Euroopan parlamentin ja neuvoston asetuksessa (EU) N:o 910/2014. Sähköisen viestinnän palveluista annetussa laissa (917/2014) säädetään niistä edellytyksistä, joiden mukaan laissa lähtökohtaisesti sopimukselta vaadittu kirjallinen muoto ja omakätiset allekirjoitukset voidaan täyttää sähköisesti.

Sähköisellä allekirjoituksella tarkoitetaan sähköisessä muodossa olevaa tietoa, joka on liitetty tai joka loogisesti liittyy muuhun sähköisessä muodossa olevaan tietoon ja jota allekirjoittaja käyttää allekirjoittamiseen (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus 910/2014, artikla 3). Euroopan parlamentin ja neuvoston asetuksessa (910/2014) artiklassa 27 on määritelty kolme eritasoista sähköistä allekirjoitusta: sähköinen allekirjoitus (electronic signature), kehittynyt sähköinen allekirjoitus (advanced electronic signature) ja hyväksytty sähköinen allekirjoitus (qualified electronic signature).

Perusmuodossa sähköinen allekirjoitus on yleensä sähköisen viestin tai tekstiviestin loppuun kirjoitettu lähettäjän nimi. Sellainen sähköinen allekirjoitus ei

kuitenkaan ole luotettava asiakirjoja tai sopimusta allekirjoitettaessa. Jotta voidaan paremmin varmistaa allekirjoittajan henkilöllisyys ja sopimusten tietosisällön aitous, on suositeltava käyttää korkeamman tason varmenteita ja pääsääntöisesti kehittyntä ja/tai hyväksytyä sähköistä allekirjoitusta. (Voutilainen, 2020, s. 57.)

Kehittyneellä ja hyväksytyllä sähköisellä allekirjoituksella pystytään varmentamaan allekirjoittajan henkilöllisyys ja että henkilö on allekirjoittanut sähköisen asiakirjan tietosisällön muuttumattomana. Lisäksi voidaan havaita mahdolliset muutokset, jos allekirjoitetun asiakirjan sisältöä muutetaan tai sivuja tuhotaan allekirjoittamisen jälkeen. (Innanen & Saarimäki, 2012, s. 275.) Varmenteella tarkoitetaan sähköistä todistusta, joka todentaa henkilöllisyyden ja liittää luottamuspalvelun todentamistiedot luottamuspalvelun käyttäjään, ja jota voidaan käyttää vahvassa sähköisessä tunnistamisessa sekä luottamuspalveluissa (Laki vahvasta sähköisestä tunnistamisesta ja sähköisistä luottamuspalveluista, 1 luku 2 § 8 mom).

Hyväksyty sähköinen allekirjoitus eroaa kehittyneestä allekirjoituksesta siten, että se on kehittynyt sähköinen allekirjoitus, joka on luotu hyväksytyllä sähköisen allekirjoituksen luontivälineellä, ja joka perustuu sähköisten allekirjoitusten hyväksytyyn eIDAS varmenteeseen (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus 910/2014, artikla 3). Esimerkiksi mobiilivarmenteella tai pankkitunnuksilla tehty allekirjoitus on kehittynyt sähköinen allekirjoitus. Organisaatiokortilla tai henkilökortilla tehty allekirjoitus on hyväksyty sähköinen allekirjoitus.

Kuntaliiton (2020) sivuilla mainitaan, että Suomessa varsinaisia allekirjoitusvaatimuksia sisältyy lainsäädäntöön hyvin vähän, mutta kunnan on erittäin tärkeä harkita ja arvioida minkä laatuisen tai tason sähköisen allekirjoituksen ottaa käyttöön. Digi- ja väestötietovirastossa todetaan, että eIDAS-asetus ei ota kantaa siihen, minkä tasoista allekirjoitusta tulee käyttää. Asetus kuitenkin rinnastaa hyväksyty sähköisen allekirjoituksen käsintehtyyn allekirjoitukseen, koska se täyttää korkean laatuvaatimuksen ja on hyvin suojattu hyökkäyksiltä. Kuitenkin asetuksessa todetaan, että muillakin sähköisillä allekirjoituksilla voi-

daan pätevästi allekirjoittaa asiakirjoja. (Digi- ja väestötietovirasto, 2022.) Suomidigi-artikkelissa (2020) korostetaan, että viranomaisen on allekirjoitettava asiakirja joko kehittyneellä sähköisellä allekirjoituksella tai muuten sellaisella tavalla, että asiakirja säilyy muuttumattomana ja eheydestä voidaan varmistautua jälkikäteen.

Tietyissä sopimustyypeissä on vieläkin rajoitettu sähköisten allekirjoitusten käyttämistä, koska niihin liittyy laissa määrättyjä muotovaatimuksia. Tällaisia asiakirjoja ovat esimerkiksi perinnönjako, ositus, erottelu, testamentti tai kiinteistön kauppakirja. Ne on siis laadittava ja allekirjoitettava paperisena tai Digi- ja väestötietoviraston (DVV) vahvistamilla allekirjoitusvarmenteilla, muiden EU maiden hyväksymillä eIDAS- asetuksen mukaisilla korkeimman tason hyväksytyillä sähköisillä allekirjoituksilla (QES) tai Kiinteistövaihdannan palvelussa (KVP) tehdyillä allekirjoituksilla. (Maanmittauslaitos, 2022.) Muissa allekirjoituspalveluissa Kuntaliiton (2020) mukaan niitä sopimustyyppiä ei vieläkään pysty sähköisesti allekirjoittamaan.

Mikäli laissa edellytetään jonkun asiakirjan allekirjoittamista, tulee ensin tarkastaa, voiko asiakirjan laatia myös sähköisesti. Tällä hetkellä esimerkiksi kunnan hankintapäätökset, tilinpäätökset, työsopimukset sekä asuntovuokran sopimukset pystytään allekirjoittamaan sähköisessä muodossa. Kuntalehden (2018) artikkelissa on mainittu, että vuodesta 2017 lähtien on ollut mahdollista maanvuokrasopimusten tekeminen ja allekirjoittaminen myös sähköisesti.

#### 4.2.2 Sähköinen arkistointi

Sähköisellä arkistoinnilla tarkoitetaan digitaalisten asiakirjojen suunnitelmallista, järjestelmällistä ja tietoturvallista pitkäaikaista säilyttämistä sähköisessä muodossa. Digitaalinen tai sähköinen arkisto eroaa perinteisestä fyysisestä paperiarkistosta ainoastaan sillä, että asiakirja arkistoidaan ja säilytetään sähköisessä tiedostomuodossa ja jollakin sähköisellä tallennusvälineellä. Tietojen

tai asiakirjojen säilyttäminen käsittelyjärjestelmässä ei ole sähköistä arkistointia, ellei järjestelmässä ole arkistointiominaisuuksia. (Suolahti, 2018, s. 40–41.)

Julkisen hallinnon toimielinten asiakirjahallinnassa tulee noudattaa lainsäädäntöä, yleisiä ohjeistuksia sekä normistoja myös digitointiprosessissa. Uusimmassa lainsäädännössä Henttosen (2023, s. 27) mukaan arkistointi tarkoittaa aineiston käyttötarkoituksen muuttumista samalla kun sen säilyttäjäkin vaihtuu. Esimerkiksi kun viranomaisen säilyttää tietoa omaan ja aineiston alkuperäiseen käyttötarkoitukseen, se on ”säilyttämistä”, ja jos aineistoa ei koskaan hävitetä, ”pysyvää säilyttämistä”. Vasta tapauksessa, kun aineisto luovutetaan Kansallisarkistolle käytettäväksi muihin tarkoituksiin, se ”arkistoidaan”. Arkistointi on siis nykyisin juridisesti elinkaaren loppuvaiheen toimenpide.

Arkistotoimia koskevat säännökset sisältyvät arkistolakiin. Arkistolain keskeinen peruste ja tarkoitus on varmistaa asiakirjojen käytettävyyden ja säilyminen sekä huolehtia asiakirjoihin liittyvästä tietopalvelusta. Laki myös määrittelee asiakirjojen säilytysarvon ja tarpeettomien asiakirjojen hävittämisen. (Arkistolaki 831/1994, 3 luku 7 § 1 mom.) Arkistolain (831/1994, 4 luku 14 a § 1 mom) mukaan Kansallisarkisto määrää pysyvään säilytykseen määräämiensä ja sähköiseen muotoon muutettujen asiakirjojen alkuperäiskappaleiden hävittämisestä.

#### 4.2.3 Digitointiprosessi

Digitointi tai paperisopimusten siirtäminen tai muuntaminen digitaaliseen muotoon on prosessi, joihin liittyy erilaisia vaiheita ja toimintoja, jotka tulee suunnitella huolellisesti ja aineistojen tuntomerkeissä kannattaa pyrkiä noudattamaan FAIR-periaatteita, joiden tarkoitus on tehdä metatiedosta löydettävä, saavutettava, yhteensopiva, ja uudelleenkäytettävä. Kansallisarkiston suosituksen mukaisesti prosessi alkaa digitoitavan aineiston tunnistamisesta, valmistelusta ja siirtämisestä skannattavaksi. (Kansallisarkisto, 2023.)



#### a. Paperisopimusten seulonta ja luettelointi

Ensimmäinen digitointiprosessin vaihe on sopimusten seulonta ja luettelointi. Seulontavaiheeseen kuuluu selvittää, mitä säilytetään ja mitä hävitetään. Sopimuksesta kannattaa tuhota sellaiset paperit, joilla ei ole asian käsittelyn osalta merkitystä. Turha aineisto vie aikaa skannaamisessa, tilaa sähköisessä arkistossa sekä taloudellisia resursseja. Seulonnan yhteydessä tulee sopimusten fyysinen kunto varmistaa skannaukseen sopivaksi. Asiakirjasta tulee poistaa haitalliset esineet, kuten klemmarit, teipit, niitit, posti-it-laput ja muovitaskut. (Hänninen, 2019, s. 5.) Hauras aineisto ei lähtökohtaisesti edellytä konservointia, mutta digitointi pitää suunnitella niin, ettei aineisto vaurioidu digitoidessa. Sidoksen paksuus ei kuitenkaan ole ongelma. Hauraan aineiston digitointi tarkoittaa poikkeuksetta hidasta digitointiprosessia. Jos aineisto on samalla esimerkiksi pölyinen tai likainen, kevyet konservointitoimenpiteet tarvitaan. (Laine, 2023.)

#### b. Säännöllinen dokumentointi ja laadukkaat metatiedot

Digitointiprosessissa tulee huomioida sopimuksen löydettävyys ja käytettävyys. Jotta tarvittava sopimus löytyy helposti sähköisestä arkistosta, tulee sopimukselle luoda metatietoja. Metatietojen määrittämisessä ja tallentamisessa tulee olla huolellinen ja suunnitelmallinen. Metatietojen tarkoitus on nimittää sopimus yksilöllisellä tunnisteella, merkitä tiedoston tekijä ja luonnin ajankohta. (Hänninen, 2019, s. 18; Suolahti, 2018, s. 43.)

#### c. Tiedostomuotojen määrittely

Koska arkistokelpoiset tiedostomuodot vaihtelevat asiakirjan tyyppin mukaan, tiedostomuotojen valinta on tärkeää pitkäaikaissäilytyksen onnistumiseksi. Sopimukset tulee tallentaa oikeissa ja korkealaatuisessa arkistokelpoisessa tiedostomuodossa. Suomessa opetus- ja kulttuuriministeriö ovat määritelleet PAS-palvelun ohjeet ja suosituksia arkistokelpoisista tiedostoformaateista organisaatioille, laitoksille ja muille toimijoille. PAS-palveluilla tarkoitetaan kulttuuriperintöaineistojen ja tutkimusaineistojen pitkäaikaissäilyttämiseen tuotettuja palveluita yhdessä. Tarkkaat kriteerit tiedostomuotojen valinnasta ja yleisistä teknisistä piirteistä ja rajoituksia löytyy Opetus- ja kulttuuriministeriön määräyksistä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2023, s. 5.)

PAS-palvelun ohjeiden mukaisesti sopimuksista muodostetaan hyväksytyt PDF/A (Archive) -standardit, josta on tullut useita eri versioita ja aleversioita. PDF/A -tiedosto on Adoben kehittämä tyyppillisen tekstimuotoisen asiakirjan esittämiseen tarkoitettu, alustariippumaton ja avoin tiedostomuoto. Se sisältää kaikki tarvittavat tiedot dokumentin visuaalisen ulkoasun säilyttämiseksi sekä alkuperäisen dokumentin taitto, kirjasintyyli, grafiikka ja värit siirtyvät muuttumattomana PDF-tiedoston mukana. (Digitalpreservation, 2023a, s. 10.) Taulukossa 3 on esitelty PAS-palvelun hyväksyttävät tai suositeltavat arkistokelpoiset tiedostomuodot.

Taulukko 3. Suositeltavat arkistokelpoiset tiedostoformaattit aineiston tyyppin mukaan (Hänninen, 2019, s. 6.)

Aineiston tyyppi	Tiedostomuoto
Tekstidokumentit	PDF/A-1,2,3
Kuvat	TIFF, JP2 (JPEG 2000)
Video	JPEG2000, MPEG4
Ääni	WAV, BWF

#### d. Skannaamisprosessi

Digitointilaitteen (skanneri) tulee olla mahdollisimman korkealaatuinen, jolla on mahdollista tuottaa hyvälaatuisia ja tarkkoja digitaalisia jäljenteitä alkuperäisestä sopimuksesta. Skannaaminen digitointimenetelmänä sopii hyväkuntoisille asiakirjoille ja valokuvaaminen on kätevää, jos kysymys on kuluneista ja hauraista sopimuksista. Ennen skannausta, digitointilaitte tulee kalibroida asiakirjatyypin mukaisesti sekä pienentää tai optimoida PDF-tiedosto. (Hänninen, 2019, s. 3–6.)

#### e. Skannattujen aineistojen tallentaminen ja varmuuskopiointi

Sopimusarkistoinnin kannalta tulee miettiä, minne skannatut sopimukset tallennetaan, eli arkistoidaan. Asiakirjojen varmuuskopiointi varmistetaan, kun sopimukset tallennetaan kahdelle eri tallennusvälineelle. Tallennusvälineitä löytyy eri tarpeisiin. Yleisimmät vaihtoehdot ovat: kiintolevyt, LTO-nauhat,

USB-muistit, ulkoiset kovalevyt ja ulkoiset että sisäiset pilvipalvelut sekä käyttöjärjestelmän ohella asennettavat sovellukset. (Hänninen, 2019, s. 16.)

## 5 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

### 5.1 Lähestymistapa

Kehittämistyön lähestymistapana käytetään tapaustutkimusta. Se soveltuu hyvin lähestymistavaksi silloin, kun tutkittava tapaus, kuten arkipäivän toiminta, halutaan ymmärtää syvällisesti ja kokonaisvaltaisena organisaation osana tietyn prosessin reaalisessa toimintaympäristössä. Lisäksi tapaustutkimuksessa tutkijalla on aiheesta aiempaa tietämystä tai omaa havainnointia, kuten toiminnassa ilmennyt kriittinen prosessi ja sen pohjalta syntynyt alustava tutkimusongelma. Tutkijalla on myös kiinnostusta löytää ratkaisuja ja tuloksena pyritään hakemaan, etsimään sekä tuottamaan tutkimuksen keinoin kehittämisehdotuksia ja ideoita, esimerkiksi digitalisaation ratkaisuja hyödyntämällä. Puhuttaessa tapaustutkimuksessa, kuten tässä tutkimuksessa, ei viedä konkreettisia muutoksia vielä käytäntöön. (Eriksson & Kostinen, 2014, s. 7, 31; Laine ym., 2007, s. 26; Ojasalo ym., 2014, s. 37.)

Edellä mainituista syistä tapaustutkimuksessa kehittämistyötä Ojasalon ym., (2014, s. 53–54) mukaan ei voida aloittaa tyhjästä ennen kuin tutkija tietää ja miettii, mitä prosessissa todella tutkitaan. Aiheeseen pitää ensin perehtyä syvällisesti tutkimalla ja analysoimalla tapausta, ei pelkästään kirjallisuuden avulla. Vasta tämän jälkeen ongelman selvittämiseksi voidaan lähteä kehittämään täsmentäviä tutkimuskysymyksiä, jotka auttavat tarvittavan tausta-aineiston etsimisessä.

### 5.2 Tiedonkeruumenetelmät

Tapaustutkimuksen erityispiirre on, että se on tutkimustapa tai tutkimusstrategia, jossa tutkimuskysymykset ratkaistaan tutkimusotteella. Tutkimuksessa voidaan hyödyntää ja on suositeltavaa käyttää erilaisia aineistoja sekä muita hyödyllisiä ja käyttökelpoisia menetelmiä, kuten laadullisia ja määrällisiä. Monimenetelmällisessä tutkimuksessa tutkija pystyy hyödyntämään sopivia me-

netelmiä ja vaikka yhdistämään niitä etsiessään vastauksia ja ratkaisuja tutkimuskysymyksiin. Monimenetelmällisessä tutkimusotteessa on havaittu, että eri menetelmillä saatujen tulosten erilaisuus voikin tarjota paremman näkemys ja tuottaa syvällisesti, monipuolisesti sekä kokonaisvaltaisesti ymmärtämistä monimutkaisen ilmiön tai kuvan ja ongelman tutkittavasta aiheesta. (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 9–10; Laine ym., 2007, s. 9; Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 78; Ojasalo ym., 2014, s. 40, 55, 104–105.)

### 5.2.1 Havainnointi

Koska prosessianalyysiä ei voi tehdä ennen kuin tiedetään, miten maanvuokrasopimusprosessin vaiheet etenevät, käytetään tässä tutkimuksessa havainnointia prosessianalyysin lisänä sekä tukena. Havainnointi on suositeltava ja hyödyllinen tiedonkeruumenetelmä, joka sopii hyvin kaikkeen kehittämistyöhön varsinkin, jos kyseessä ovat prosessit. Havainnointi voidaan toteuttaa monella eri tavalla riippuen kehittämisen aiheista ja tavoitteista. Lähtökohtana on, että mahdollisimman paljon tietoa ja havainnointiaineistoa tutkimuskohteesta löytyy kokemalla ja oppimalla. Tutkimushavainnointia tehdään ohjeista, tilanteista, tapahtumista, arkielämästä tai vaikka asiakkaiden sekä eri toimijoiden puheesta ja käyttäytymistavoista. Tutkimuksellinen havainnointi ei ole vain satunnaista katselemista, vaan systemaattista ja jatkuva tarkkailua, kuuntelua sekä koko kehittämisprosessin seuranta. Havainnoinnin tarkoituksena on, että tutkija on kiinnostunut kaikesta siitä, mikä mahdollisesti antaisi vastauksia, vaihtoehtoja ja ehdotuksia tutkimusongelmaan asetettuihin kysymyksiin. (Kananen, 2013, s. 88; Ojasalo ym., 2014, s. 42, 114; Vilkkä, 2006, s. 21–22.)

Tässä tutkimuksessa sovelletaan kohdistettua osallistuvaa havainnointia. Suora havainnointi tapahtuu tutkijan osallistuessa itse fyysisesti ja aktiivisesti tutkimuskohteen arkielämässä, eli aidossa reaaliaikaisessa työympäristössä. Lisäksi tutkija on prosessinomistaja sekä kehittäjä. Tässä tutkimuksessa havainnoinnin tarkoituksena on hahmottaa omaa ymmärrystä maanvuokratoinnista kokonaan, sekä tutkia miten maanvuokraprosessi käytännössä toi-

mii. Käytännössä se tapahtuu niin, että havainnoitsijalla on havainnointipäiväkirja, johon hän kirjaa maanvuokrasopimusprosessiin liittyvistä tapahtumista, käytänteistä ja osallistujista, sekä merkitsee lomakkeelle manuaalisia vaiheita. (Kananen, 2013, s. 90; Vilkka, 2006, s. 42.)

### 5.2.2 Prosessianalyysi

Prosessianalyysi on menetelmä, jonka avulla voidaan tutkia ja kehittää prosesseja. Prosessianalyysilla luodaan prosessikaavio, joka auttaa havainnollistamaan prosessin eri vaiheet, selvittää mitkä ovat eri osapuolien roolit ja tehtävät prosessissa, etsiä prosessin kriittisiä vaiheita sekä löytää mahdollisia ongelmia ja kehittämiskohteita. (Ojasalo ym., 2014, s. 178.)

Koska tässä tutkimuksessa tutkija on koko maanvuokrasopimustoiminnan ainoa prosessinomistaja, prosessivastaava kuvaa yksin oman havainnoinnin perusteella prosessikaaviolla vuokrasopimusprosessin nykytilannetta. Kaavio auttaa visualisoimaan maanvuokrasopimusprosessin toiminnan kokonaisuutta, ymmärtämään syvällisesti yleiskuvan jokaisesta työvaiheesta sekä tunnistamaan kuvatut toiminnot yksityiskohtaisesti. Analyysillä tarkennetaan missä prosessivaiheessa mahdollisia ongelmia ja pulmia ilmenee, mitkä ovat prosessin perinteisiä paperisia ja manuaalisia käsittelyvaiheita, sekä selkeyttää työn kulkua eri toimijoiden ja osallistujien kesken. Prosessikaavion perusteella benchmarkingia hyödyntäen pyritään edelleen etsimään ja tutkimaan ratkaisuja identifioituihin ongelmiin sekä kehittämään prosessia prosessiajattelun avulla. (Ojasalo ym., 2014, s. 178; Virtanen & Wennberg, 2005, s. 134.)

### 5.2.3 Haastattelu

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä ja se sopii hyvin tutkimukseen, kun halutaan selventää saatavia vastauksia tai syventää tietoja. Haastatteluilla saadaan nopeasti kerätyksi syvällistäkin tietoa kehittämisen kohteesta. Lisäksi haastattelun avulla voidaan pyytää perusteluja esitetyille

mielipiteille sekä lisäkysymyksiä voidaan käyttää tarpeen mukaan. (Hirsjärvi ym., 2010, s. 205; Ojasalo ym., 2014, s. 106.)

Haastattelumenetelmiä on monenlaisia ja haastattelun muodot voivat vaihdella täysin vapaasta keskustelusta tiukkoihin kaikille ennakoon suunniteltuihin samassa järjestyksessä esitettäviin kysymyksiin. Sähköpostihaastattelu on ei-reaaliaikainen laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä, jossa tutkija lähettää tutkittaville sähköposteja, joissa on kerrallaan yksi tai useampi teema, johon heitä pyydetään vastaamaan. Sähköpostihaastattelu voi tuntua helpolta tavalta kerätä aineistoa, mutta tutkimusjakso voi kestää Kanasen (2015, s. 144) mukaan jopa kuukausia.

#### 5.2.4 Benchmarking

Tähän tutkimukseen tiedonkeruumenetelmäksi sopii benchmark-menetelmä. Sana ”benchmark” tarkoittaa kiintopistettä, eli kiinteistötekniikassa ja maanmittauksessa käytettävää teknistä käsitettä esimerkiksi teiden ja rakennusten suunnittelussa. (Karlöf ym., 2003, s. 35.) Nykyään löytyy erilaisia monipuolisia benchmarkingin toteuttamisvaihtoehtoja, mutta yleisempiä vertailuanalyysejä ovat tunnuslukuvertailu benchmarking, sisäinen benchmarking, kilpailija-benchmarking, toiminnallinen benchmarking ja toimialan benchmarking. (Vuorinen, 2013, s. 158, 159–160.)

Lisäksi benchmarking on hyvin käyttökelpoinen menetelmä, joka tähtää tiedon keruuseen, vertailuun, arviointiin, oppimiseen sekä organisaation tai omien käytäntöjen, menettelyiden ja prosessien parantamiseen, ongelmien ratkaisuun ja jatkuvaan kehittämiseen erinomaisilta organisaatioilta. Tavoitteena on kerätä ja hyödyntää tietoja, taitoja sekä ideoita ja muuntaa niitä tehokkaiksi oman organisaation suorituskyvyn sekä tuottavuuden parannuksiksi. Lisäksi menetelmä mahdollistaa innovatiivisten menettelytapojen ja ratkaisujen soveltamista toimialalta toiselle sekä jatkossa jatkuvasti niiden luomista, leviämistä ja kehittämistä myös yhdessä toimivammiksi. (Hotanen ym., 2001, s. 6, 10; Vuorinen, 2013, s. 158.)

Tässä kehittämistyössä benchmarking-menetelmän tavoitteena on tutustua sekä vertailla, kuinka muissa kunnissa maanvuokrasopimusprosessit tehdään sekä kerätä parhaita ja tehokkaita suoritustapoja ja soveltaa niitä sekä ottaa käyttöön omassa kunnassa ja toimintaympäristössä. Tämän prosessiin kohdistetun benchmarkingin avulla on mahdollisuus saavuttaa nopeasti kehitystuloksia sekä oppia jotakin uutta. (Hotanen ym., 2001, s. 9; Vuorinen, 2013, s. 159–160.)

On hyvin mahdollista, että muiden kaupunkien tai kuntien kehittämiin ja parhaisiin ratkaisuihin tutustuminen voi avata silmiä uudenlaisiin toimintamalleihin ja palveluprosesseihin. Vuorinen korostaa, että benchmarking voi edistää yhteisen toimialan palvelutoiminnan kehittämistä molemminpuolisesti sekä omaan osaamiseen perustuva benchmarking voi olla koko yksikölle tai kaupungille merkittävä itsetuntoa ja motivaatiota kohottava tekijä. (Vuorinen, 2013, s. 161.)

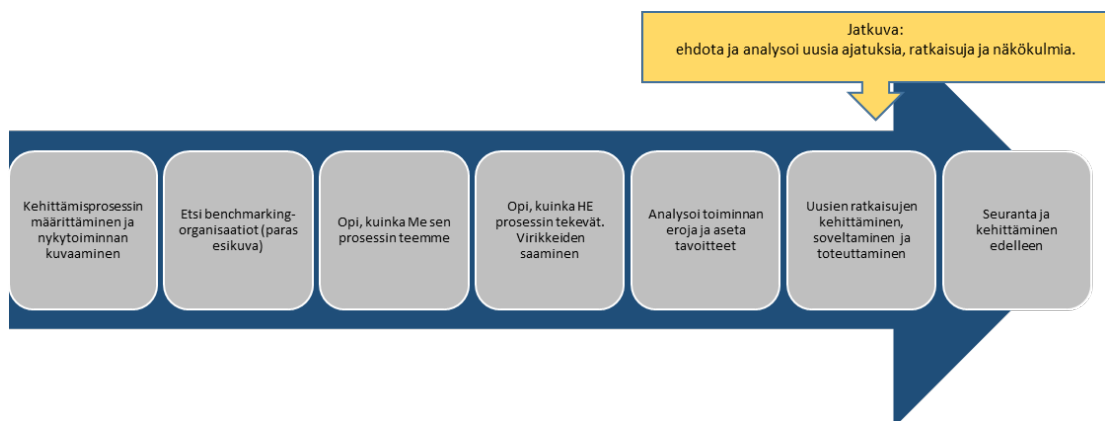
Tulee kuitenkin ottaa huomioon, että hyvät kehittämisideat eivät siis helposti siirry ja toteudu oman organisaation käytännössä. Muiden onnistumisista ja epäonnistumisista voi aina oppia, kunhan muistaa soveltaa oppimiskokemuksia oikein oman organisaation tilanteeseen. Virtanen & Wennberg korostavat, että mekaaninen uusien ideoiden ja prosessien kopiointi on siis tuhoon tuomitua ja jäljelle jää keksimisen idea. Hyvät ja toimivat käytännöt, uudet toimintamallit ja oman organisaation prosessien uusiutumisen lähde tulee löytää oman organisaation sisältä. Lisäksi on parempi, kun organisaation johdolla on myös intohimoa sekä motivaatiota lähteä etsimään tehostamiskeinoja ja pohtimaan ratkaisuja yhdessä henkilöstön kanssa (Virtanen & Wennberg, 2005, s. 51).

Yritysmailman lisäksi benchmarkingia tehdään yhä useammin myös julkisella sektorilla, koska Vuorisen (2013, s. 164–165) mukaan kaikki Suomen kunnat painivat kutakuinkin samojen haasteiden kanssa, käyttävät samanlaisia järjestelmiä ja ohjelmistoja, sekä lähes samankaltaisia sääntöjä ja menetelmiä. Karlöf ym., (2003, s. 165) lisäävät, että kahdesta organisaatiosta kumpikin on luul-



tavasti edennyt toista pidemmälle joillakin aloilla, joten kummallakin on opittavaa toisiltaan. Tästä johtuen oman kaupungin toiminnan vertaaminen ja tutustuminen kahden tai useamman menestyvän kaupungin toimintaan voi edistää kohdeorganisaation strategista kehitystä, kuten saavuttamalla merkittäviä kehittämistuloksia, innovatiivisia ideoita, edistämällä verkottumista ja ehdottomasti suoritus- ja kilpailukyvyn jatkuvaa parantamista (Ojasalo ym., 2014, s. 186). Lisäksi benchmarkingin lähtökohtana ovat kaupungin missio, visio sekä strategiat, jotka perustuvat organisaation arvoihin ja toimintakulttuuriin (Hotanen ym., 2001, s. 9).

Vuorisen (2013, s. 160) mukaan benchmarking-prosessi kuvataan viisivaiheisena prosessina, mutta Karlöf ym., (2003, s. 134) ja Tuominen (2016, s. 9) laajentavat menetelmiä seitsemään loogiseen askeleeseen tai tehtävään. Kuviossa 7 esitetään kolme mallia yhdistettynä:



Kuvio 7. Benchmarking-prosessiaskeleet (Karlöf ym., 2003, s. 134; Tuominen, 2016, s. 9; Vuorinen 2013, s. 160)

Kehitystoiminta käynnistyy kehittämishalusta ja tarpeesta kehittää ja nopeuttaa menettelyä silloin, kun organisaatiossa on jo tiedetty ja tunnistettu kehittämistarpeita ja missä pullonkauloja menettelyissä on. Karlöf ym., (2003, s. 139) mainitsevat, että vertailusta ei ole apua, ellei valittua prosessia ole ensin tutkittu ja analysoitu huolellisesti. Tästä johtuen benchmarkingin ensimmäinen vaihe alkaa kokonaiskuvan hahmottamisesta kehitettävästä prosessista. Kehittämisen prosessin nykytoiminta kannattaa tutkia ja luokitella mahdollisimman tarkalla kuvauksella siten, että kuvauksen avulla pystytään määrittämään pro-

sessiin liittyvät ongelmat ja lisäksi arvioida niiden parantamisen mahdollisuuksia. Yleisimpiä apukeinoja kehittämiskohteen kuvaamiseen ja analysoimiseen ovat erilaiset prosessikaaviot, kuten vuo- ja työnkulkukaaviot (Vuorinen, 2013, s. 160.) Tässä vaiheessa olennaisena osana on myös selvittää, mitä esikuvaorganisaatiolta tosissaan halutaan oppia sekä mitkä suoritustavoitteet asetetaan (Karlöf ym., 2003, s. 159–160).

Nykytilan toimintaprosessien selvittämisessä ja analysoinnissa parhaita ovat ne henkilöt, jotka työskentelevät itse kehitettävissä prosesseissa ja joihin toimintojen mahdolliset muutokset vaikuttavat (Karlöf ym., 2003, s. 139). Prosessin hoitamisesta tai kehittämisestä vastaavaa henkilöä kutsutaan yleensä prosessivastaavaksi tai prosessin omistajaksi (Kvist ym., 1995, s. 75). Benchmarkingin onnistuminen vaatii lisäksi sitoutumista ja edellyttää, että esihenkilöitä sitoutuu projektiin, he ovat aktiivisesti muutoksen takana sekä tukevat jatkuvasti prosessin kehittämistä (Hotanen ym., 2001, s. 9, 26).

Seuraavaksi organisaation tulee tunnistaa ja löytää sopivia esikuvakumppaneita ja päästä niiden kanssa kehitystyöhön. Tutkimuksessa on mahdollista käyttää saman toimialan benchmarkingin oppimista, koska kunnat eivät ole toistensa kilpailijoita, mutta joutuvat mukautumaan samanlaisiin muutoksiin ja uudistustarpeisiin. (Vuorinen, 2013, s. 160, 163.) Vertailuorganisaation valinta vaikuttaa maanvuokrasopimustoimintaan ja sen sähköisiin prosesseihin. Toimintamallissa benchmarkataan kahta tai useampaa kuntien teknisen toimialan yksikköä, jotka myös hoitavat ja käsittelevät maanvuokrasopimusprosesseja, mutta edistyneemmin tai innovatiivisemmin kuin Rauma. Esikuvaksi valitaan kaupunkeja, joilla on jo kokemusta maanvuokrasopimusten allekirjoittamisesta sähköisesti. Yhteydenotossa on erityisen tärkeää korostaa molemminpuolista hyötyä ja eritoten esikuvaorganisaation kannalta. Sovitaan käyntiajankohdasta ja mahdollisuuksien mukaan pidetään kehityspäiviä ja käydään tutustumassa osallistuvien organisaatioiden toimintaan paikan päällä. (Hotanen ym., 2001, s. 21, 37.)

Käyntiin tulee valmistautua huolellisesti. Ennen käyntiä on hyvä selventää esikuvaorganisaation kanssa benchmarkingin tavoitteita ja täsmäyttää vertailun

aiheet. Samalla on hyvä antaa tietoa oman maanvuokrasopimusprosessin nykytilanteeseen liittyvistä asioista, kuten menettelytavoista, prosessin kriittisistä vaiheista, toimintaperiaatteista ja vastuista. (Hotanen ym., 2001, s. 38.) Tutkija laatii etukäteen valmiiksi ja lähettää prosessikaavion ja avainkysymyslistan, johon on tärkeää saada vastaukset esikuvilta.

Kehityspäivässä ensimmäiseksi tuodaan esille oman organisaation prosessikuvaus maanvuokrasopimusprosessitoiminnasta, kuten vaiheista, myös järjestelmistä ja toimintatavoista. Sen jälkeen esikuva esittelee oman maanvuokratoimintansa ja vuokrasopimusten käsittelyn menettelytapoja. Tässä vaiheessa voidaan selvittää ja hahmottaa, kuinka muut kunnat tai kaupungit toimivat samassa maanvuokraustoiminnassa. Tutkijan tulee olla aktiivinen ja pyrkiä syventämään saatuja tietoja ja kysyä, jos jokin jää epäselväksi. Jotta benchmarking-käynti olisi tehokas, on tärkeää Karlöf ym., (2003, s. 175–176) mukaan käydä avointa ja rehellistä dialogia. Keskeiset kysymykset ovat mitä, miten, miksi, milloin ja kuka tekee. Muistiinpanojen tekeminen suoraan sähköiseen muotoon on koko prosessin tärkein tehtävä. Tarkoituksena on, että kysymysten ja vastausten pohjalta pystytään vastaamaan tutkimuksen kysymyksiin. (Hotanen ym., 2001, s. 44–45.)

Seuraavan vaiheen tarkoituksena on verrata toimintoja laatimalla lyhyt luettelo maanvuokrasopimusprosessin välisistä eroista. Esikuvaorganisaatioilta selvitetään, millaisia ratkaisuja on heidän maanvuokraprosessinsa toteutuksessa, kuten sähköisessä allekirjoituksessa ja arkistoinnissa sekä muissa sähköisissä prosesseissa ja niiden toimivuudessa sekä hyödyissä. On myös tärkeää, että vertailuprosessissa syntyisi molemmille organisaatioille inspiraatio uusien ratkaisujen ja kehitysideoiden sopimusprosessitoiminnan kehittämistä.

Käynnin jälkeen tutkijan on välittömästi laadittava yhteenveto havainnoista ja analysoitava saadut tulokset. Ratkaisuehdotukset antavat uudistukselle suunnan ja vauhdin, sekä auttavat uusien ratkaisujen konkreettisessa suunnittelussa, toteutumisessa sekä soveltamisessa. (Kvist ym., 1995, s. 128.) Tutkimuksen menestyminen tukee ja motivoi uusien toimintatapojen juurruttamista

organisaatioon, sekä auttaa ymmärtämään, että vanhoja toimintoja pystyy lähes aina digitalisoimaan. (Hotanen ym., 2001, s. 46, 48.)

### 5.3 Aineiston käsittely ja analysointimenetelmät

Tutkimusaineiston analysointi on tutkimusprosessin tärkeä vaihe, joka aloitetaan mahdollisimman pian aineiston hankinnan jälkeen. Tapauksessa, jossa aineistoa kerätään monissa vaiheissa ja rinnakkaisesti eri menetelmin (havainnoiden ja prosessianalyysin) aineistoa analysoidaan osittain samanaikaisesti. Analyysin tavoitteena on kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkimuksen aiheena olevaa ilmiötä. Kerätyn ja järjestetyn aineiston avulla tutkija selvittää, minkälaisia vastauksia ja ratkaisuja hän saa asetettuihin tutkimusongelmiin ja tarvitaanko lisää tietoa ja millaista tietoa haetaan. (Hirsjärvi ym., 2010, s. 221, 223; Kananen, 2015, s. 138; Puusa & Juuti, 2020, s. 145.)

Havainnointiaineiston käsittelyyn Puusan ja Juutin (2020, s. 137) mukaan ei ole olemassa yhtä oikeaa mallia, vaan tutkija valitsee tutkimukseensa sopivimman analyysimenetelmän. Jotta voidaan kehittää maanvuokrasopimusprosesseja, ensin täytyy tutkita lähtötilanne ja analysoida nykytilaa mahdollisimman yksityiskohtaisesti.

Opinnäytetyössä käytetään useita tutkimusmenetelmiä. Kirjallisuuden avulla perehdytään tutkimusaiheeseen liittyvään teoriaan. Ensimmäisessä analyysivaiheessa tutkija hyödyntää havainnointipäiväkirjaan, joihin on kirjattu esille merkityksellisinä pidettyjä seikkoja maanvuokrasopimusprosessissa, ja ne on kuvattu omassa ympäristössään mahdollisimman elävästi ja selkeästi. Tutkimushavaintoja, kuten maanvuokrasopimusprosessissa tapahtuvia toimintoja, työmenetelmiä, rooleja, työkaluja sekä prosesseihin liittyviä järjestelmiä, kirjotetaan analysoitavaan muotoon, eli havainnointilomakkeeseen. Havainnointilomakkeen pohjalta tutkija luo prosessikaaviota. Benchmarking-prosessissa esikuvaorganisaatioilta selvitetään, millaisia ratkaisuja on heidän maanvuokraprosessin toteutuksessa sekä verrataan toimintojen välisiä eroja taulukomalla. Sen jälkeen tutkija arvioi ja analysoi saadut tulokset.

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOSTEN ANALYSOINTI

### 6.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus aloitettiin vuoden 2022 aikana suorittamalla tutkijan omassa toimintaympäristössä havainnoiteja sekä perehtymällä tutkimusaiheen kirjalliseen aineistoon. Tutkimuksen aikana tutkija osallistui myös erilaisiin seminaareihin ja koulutuksiin, jotka koskivat tutkimuksen aihetta. Tilaisuudet antoivat ajantasaista ja hyödyllistä tietoa maanvuokrauksesta yleisesti, sähköisestä allekirjoituksesta sekä asiakirjojen digitointiprosessista.

Aineistoa analysoitiin havainnoiden ja prosessianalyysin osittain samanaikaisesti. Maanvuokrasopimusprosessin nykytilakuvaus toteutettiin analysoimalla havainnointipäiväkirjaa, johon oli kirjattu sanallisesti kaikki maanvuokraprosessiin liittyvät tutkimushavainnot, eli tärkeimmät prosessin toiminnot; menetelytavat, käsittelytyövaiheet, tietojärjestelmät ja käytettävät apusovellukset ja roolit.

Havainnointipäiväkirjasta keskeisimmät tapahtumat purettiin kirjoittamalla analysoitavaan muotoon, eli maanvuokrasopimusprosessin vaiheiden kuvauslomakkeeseen (liite 1). Prosessinanalyysillä laadittiin prosessikaavio, sen avulla rajattiin maanvuokrasopimusprosessit muista prosesseista, tunnistettiin, nimettiin sekä määriteltiin prosessien alku ja loppu. Maanvuokrasopimusprosessin vaiheiden kuvauslomakkeen pohjalta selvitettiin ja prosessianalyysillä kuvattiin Rauman kaupungin maanvuokrasopimusprosessin työn kulku vaiheittain nykyhetkellä. Molemmat menetelmät tukivat toisiaan ja auttoivat visualisoimaan maanvuokrasopimusprosessia kokonaisuutena, ymmärtämään syvällisen yleiskuvan jokaisesta työvaiheesta sekä selvittämään, millä menetelmillä tai työkaluilla prosessivaiheet hoidetaan. Tässä tutkimusvaiheessa tunnistettiin prosessien kehittämiskohteet, joita ovat prosessin perinteiset paperiset ja manuaaliset käsittelyvaiheet. Maanvuokrasopimusprosessin prosessikaavio ja maanvuokraprosessin vaiheiden kuvauslomake löytyvät liitteestä 1 ja 2 ja ne toimivat benchmarking-tutkimuksen materiaalina.

Benchmarking-käynti toteutettiin Teams-kokouksina helmikuun 2023 aikana. Benchmarking-käynnin aikana tutkija teki muistiinpanoja ja täydennyksiä suoraan sähköiseen muotoon, Word-tiedostoon. Käynnin jälkeen tutkija vertaili, arvioi ja analysoi saadut tulokset. Benchmarking aikana esiin tuodut asiat ja ratkaisut kohdennettiin maanvuokraprosessin vaiheiden kuvauslomakkeeseen ja analyysiteknikan avulla vertailtiin prosessien eroavaisuuksia kaupunkien välillä. Työnkulkukaavioita hyödyntämällä syvennettiin maanvuokraprosessia vaihe vaiheelta keskittymällä kolmeen tärkeimpään teemaan: tontin haku- ja varausprosessi, maanvuokrasopimuksen allekirjoitusprosessi sekä maanvuokrasopimustenhallinta. Tutkimalla vertailukaupunkien prosesseja löydettiin uusia kehittämiskohteita sekä toimivia ratkaisuja maanvuokrasopimusprosessin kehittämiseen. Maanvuokrasopimusprosessin vaiheiden vertailun tulokset on tiivistetty yhteenvetona liitteeseen 3.

Tutkimuksen tulosten analysointivaiheessa nousi esiin allekirjoituspalveluratkaisuihin sekä digitointiprosessiin liittyviä kysymyksiä. Silloin haastattelu oli hyvä menetelmä tulkita ja selventää tulokset, kun varsinainen tutkimus oli jo tehty. Vastausten selventämiseksi tutkija suoritti toukokuun ja kesäkuun 2023 aikana sähköpostihaastattelun lähettämällä aihetta koskevat kysymykset asiantuntijoille Maanmittauslaitokselle ja Kansallisarkistoon. Sähköpostissa kerrottiin myös haastattelun ja tutkimuksen tarkoitus. Asiantuntijoiden suositusten ja vastausten avulla tutkimukseen tuotiin laajempaa ja täydentävää tietoa.

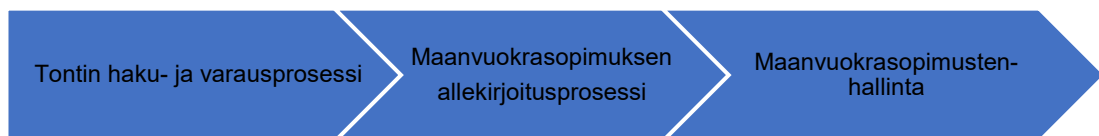
Kirjallisuuteen peilaten sekä asiantuntijoiden vastausten pohjalta esitettiin ja pohdittiin konkreettisia ehdotuksia ja ratkaisuja ottamalla huomioon, että julkisessa toiminnassa on monien lakien, määräyksien ja asetusten tuomia vaatimuksia. Myöhemmässä vaiheessa prosessianalyysin perusteella tutkija esitteli myös uutta prosessimallia käyttämällä havainnollistamisen keinoja, kuten graafisia kaavioita. Tutkimuksen tuloksena saatiin ratkaisut identifioituihin ongelmiin sekä kehitettiin maanvuokrasopimusprosessia digitalisaatiota hyödyntämällä.

## 6.2 Rauman kaupungin maanvuokrasopimusprosessin nykytila

Rauman kaupungin maanvuokrasopimusprosessin nykytila saatiin analysoitua tutkijan havaintojen ja prosessianalyysien perusteella. Maanvuokrasopimusprosessi on esitetty kuviossa 8 yksinkertaistettuna tapahtumaketjuna, joka jakautuu seuraaviin pääprosesseihin:

- tontin haku- ja varausprosessi,
- maanvuokrasopimuksen allekirjoitusprosessi,
- maanvuokrasopimusten hallinta.

Pääprosessien eri vaiheet linkittyvät toisiinsa ja taas jakautuvat osaprosesseihin ja käsittelyvaiheisiin.



Kuvio 8. Rauman kaupungin maanvuokrasopimusprosessi.

Rauman kaupungilla on vuonna 2023 noin 150 kappaletta vapaasti varattavaa tonttia. Tonttien hakuaika alkaa aina jokaisen kuukauden alussa ja päättyy kuukauden lopussa. Pääasiassa tontteja luovutetaan jatkuvan haun perusteella ympäri vuoden. Vapaiden tonttien listaa täydennetään kerran kuukaudessa ensimmäisenä arkipäivänä.

Tontin hakeminen on maanvuokrasopimusprosessin ensimmäinen vaihe, ja se alkaa tonttihakemuksesta. Tontista kiinnostunut asiakas täyttää, tulostaa, allekirjoittaa ja lähettää paperimuotoisena hakemuksensa. Tonttihakemuksen toimittaminen tapahtuu kahdella tavalla: postitse tai hakija toimittaa sen kaupungin palvelupiste Pyyrmanniin. Kummassakin tapauksessa kaupungilla hakemus leimataan saapuneeksi, skannataan ja lähetetään sähköpostilla sekä sisäisessä postissa maankäyttöasiantuntijalle. Saapuneet hakemukset käydään huolellisesti läpi ja varmistetaan tietojen oikeellisuus.

Omakotitontit luovutetaan tai varataan hakemisjärjestyksessä siten, että ensihaussa tontteja voivat hakea yksityishenkilöt, jotka eivät omista omakotitonttia Rauman kaupungilla ja joilla ei ole ollut vuodesta 2017 lähtien tonttivarauksia.

Maankäyttöasiantuntija päättää varauksen myöntämisestä suoraan. Mikäli samaan tonttiin tulee useampia hakemuksia, arvotaan tontti hakeneiden kesken Pyrymannissa. Arvonnan jälkeen maankäyttöasiantuntija tekee varauspäätöksensä.

Maankäyttöinsinööri ja maanmittausinsinööri tekee varauspäätöksiä muista tonteista, kuten rivitalo-, kerrostalo- tai liiketonteista, vapaamuotoisten kirjallisten hakemusten perusteella. Niiden kriteereinä valinnassa ovat esimerkiksi asemakaavan mukaisuus, maapoliittisen ohjelman tavoitteet ja rakentamisen määrä (tontin tehokas käyttö).

Tontin varauspäätös ei sido varaajaa ja tontista voi vapaasti luopua varausaikana. Varauspäätös tulee sitovaksi vasta sitten, kun varaaja on maksanut varausmaksun. Varausmaksu omakotitontista on 400 €, rivitalontontista 800 €, kerrostalotonteista 1% kauppahinnasta ja yritys- ja liiketonteista 1000 €. Mikäli varauslaskua ei makseta viimeistään eräpäivänä, katsotaan varaus rauenneeksi ja tontti voidaan luovuttaa välittömästi toiselle. Vaikka tontin varaaja peruuttaa varauksensa, maksettuja varausmaksuja Rauman kaupunki ei palauta eikä hyvitä. Varausaika on keskimäärin enintään yksi vuosi. Varaukselle voidaan myöntää jatkoaikaa. Varausta ei voi siirtää kolmannelle osapuolelle.

Maanvuokasopimusprosessissa seuraavana vaiheena on tontin sopimuksen allekirjoitusprosessi, joka kattaa vaiheet maanvuokrasopimuksen tekemisestä allekirjoittamiseen. Pitkäaikainen maanvuokrasopimus on allekirjoitettava ennen kiinteistön rakentamista ja hyvissä ajoin ennen varausajan päättymistä. Ellei vuokrasopimusta allekirjoiteta varausajan kuluessa, varauspäätös peruuntuu ja tontti palautuu uudelleen haettavaksi. Rauman kaupungilla omakotitontin vuokra-aika on yleensä 60 vuotta ja liike- ja teollisuustonttien vuokra-aika on 40-60 vuotta. Maankäytöllisistä syistä tietyissä tilanteissa kaupunki tekee lyhytaikaisia tai toistaiseksi voimassa olevia maanvuokrasopimuksia ja maankäyttölupia.



Vuokralainen sitoutuu rakentamaan tontille rakennusvalvonnan hyväksynnän mukaiset rakennukset viimeistään kolmen vuoden kuluessa maanvuokrasopimuksen allekirjoittamisesta. Rauman kaupunki voi painavasta syystä pidentää rakentamisaikoja yhdellä vuodella kerrallaan, kuitenkin enintään kaksi kertaa. Rakentamisveloitteen jatkamisesta veloitetaan sopimussakkoa. Vuokraajalla on pääsääntöisesti mahdollisuus lunastaa vuokratontti omaksi, mikäli rakentamisvelvoite on täytetty ja tästä ostoehdosta on maininta vuokrasopimuksessa.

Maanvuokrasopimustenhallinta on tärkeä osa maanvuokrasopimusprosessia, ja tähän prosessiin liittyvät olennaisesti maanvuokrasopimusehtojen seuranta, erilaisten maanvuokrasopimusraporttien ja -tunnuslukujen laatiminen ja johtaminen. Oikeellisella sopimustenhallinnalla varmennetaan Rauman kaupungin tulovuokrausten varmuutta ja laskutusten luotettavuutta.

Maanvuokrasopimussuhteen päättymisen osalta maanvuokrasopimukset jakaantuvat toistaiseksi voimassa oleviin sopimuksiin, jotka edellyttävät irtisanomista, ja toisaalta määräaikaan, jotka lähtökohtaisesti päättyvät vuokratuuden kuluttua loppuun ilman irtisanomista. (Holopainen, 2022, s. 98.) Ennen kuin maanvuokrasopimus päättyy, on tärkeä hyvissä ajoin käynnistää toimenpiteitä, esimerkiksi uusien ehtojen ja nykyhintatason päivittäminen ja hyväksyntä.

### 6.3 Benchmarking-tutkimuksen toteuttaminen

Benchmarking-kohdekuumppaniksi valittiin Riihimäen ja Oulun kaupungit. Valinta perustui siihen, että molemmilla kaupungeilla on käytössä Trimble -järjestelmä, sähköinen allekirjoitus ja sähköinen arkistointi maanvuokrasopimusprosessissa.

Ensin tutkija otti sähköpostitse yhteyttä Porin, Turun, Lahden, Riihimäen ja Oulun kaupunkeihin ja esitteli tutkimuksen taustaa sekä tiedusteli heidän kiinnostuksestaan osallistua benchmarking-tutkimukseen. Samalla tutkija korosti benchmarking-menetelmän hyödyllisyyttä ja esitteli tutkimuksen tavoitteita.

Yhteydenotossa tuli esille, että Porin, Lahden ja Turun kaupunki ovat maanvuokrasopimusten sähköisessä allekirjoituksessa samassa tilanteessa Rauman kaupungin kanssa. Heidänkin toiminnassaan kaikki sopimukset allekirjoitetaan ja arkistoidaan paperisina. Kuitenkin nämä kaupungit olivat kiinnostuneita kehittämään maanvuokraprosessia ja tekemään yhteistyötä Rauman kaupungin kanssa. Lisäksi ehdotettiin tapaamisen järjestämistä lähitulevaisuudessa ja tutustumista toisten toimintatapoihin.

Tammikuussa 2023 tutkija osallistui Trimble -kuntapäiville Tampereella, jossa tutustuttiin eri kaupunkien edustajien kanssa ja sovittiin benchmarking-tutkimuksen ajankohta Riihimäen ja Oulun kaupungin kanssa. Benchmarking-tutkimus toteutettiin Teams-kokouksina, ja sille varattiin kaksi tuntia aikaa. Tutkimusta varten laadittu maanvuokrasopimusprosessin vaiheiden kuvaus (liite 1) ja Rauman kaupungin maanvuokrasopimusprosessikaavio (liite 2) lähetettiin sähköpostilla etukäteen vertailukaupungeille tutustuttavaksi. Tarkoituksena oli, että vertailukaupunkien edustajat analysoivat omaa prosessiaan sekä tutustuvat Rauman kaupungin maanvuokrasopimusprosessiin ennen benchmarking-käyntiä.

Oulu on Suomen viidenneksi suurin kaupunki Pohjois-Suomessa. Sen asukasluku on 211 858 (12/2022). Benchmarking-tutkimuksessa selvittiin, että Oulun maapoliittinen linjaus vastaa Rauman kaupungin linjausta siinä, että tontteja luovutetaan pääasiassa vuokraamalla. Oulun kaupungilla on 12 600 maanvuokrasopimusta ja maanvuokratulot vuonna 2022 olivat 39,6 miljoonaa euroa.

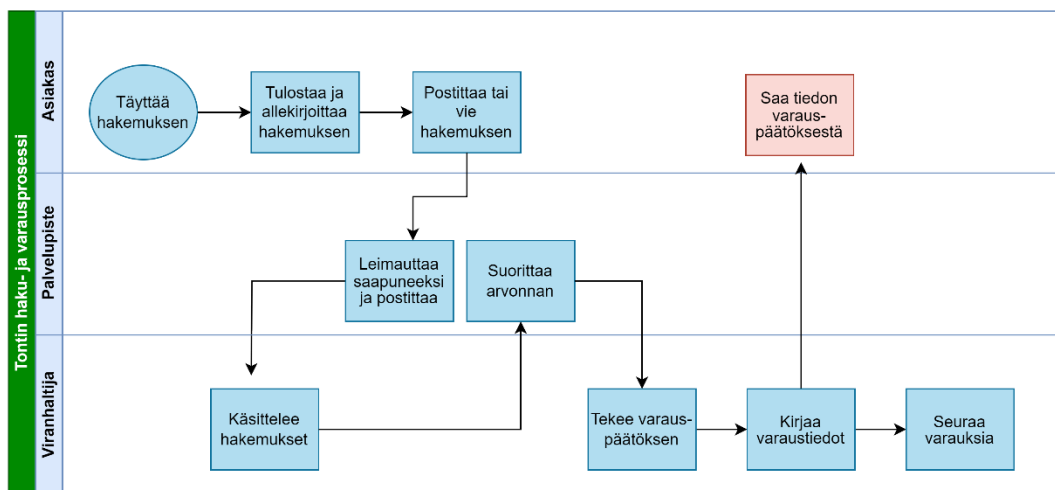
Riihimäki on Etelä-Suomessa sijaitseva 28 426 (6/2023) asukkaan kaupunki. Riihimäen maapoliittinen linjaus on, että tontteja luovutetaan sekä myymällä että vuokraamalla. Riihimäen kaupungilla on 474 maanvuokrasopimusta ja maanvuokratulot vuonna 2022 olivat 1,05 miljoonaa euroa. Riihimäki oli ensimmäinen Suomen kaupunki, joka on ottanut Maanmittauslaitoksen sähköisen allekirjoituksen käyttöön maanvuokrasopimuksissa.

## 6.4 Benchmarking-tutkimuksen tulosten analysoiminen

### 6.4.1 Prosessi 1: Tontin haku- ja varausprosessi

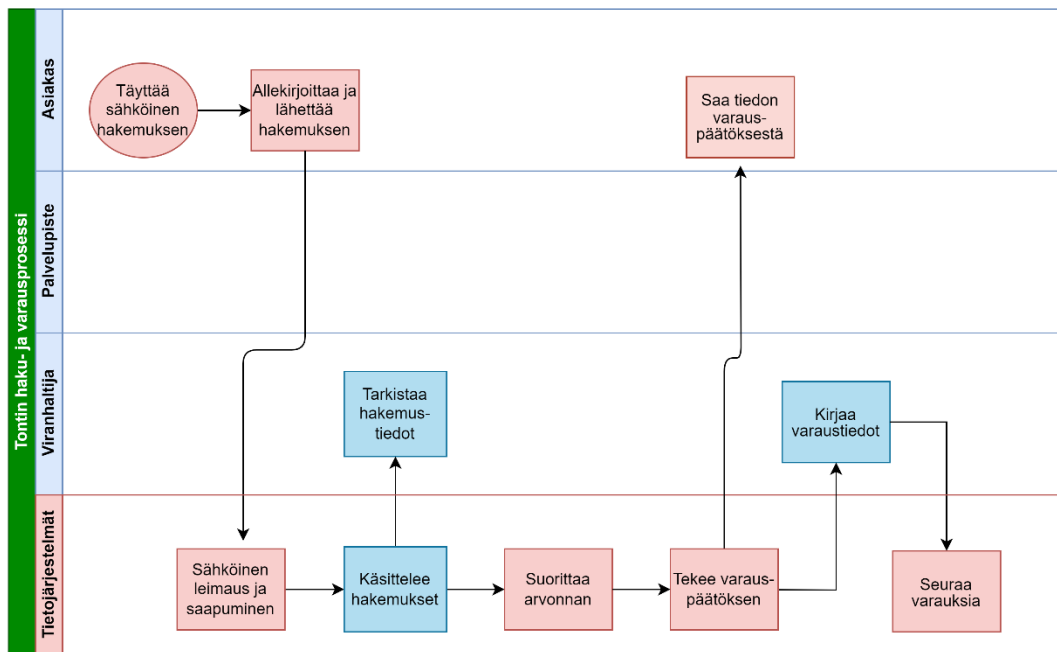
Rauman kaupungin tontin haku- ja varausprosessin nykytilan kuvaus on esitelty kuviossa 9, joka sisältää vaiheet tontin hakemisesta tonttien varausten hallintaan. Olennainen osa tontin haku- ja varausprosessia on asiakkaiden tontin paperimuotoisen hakemuksen täyttäminen, tulostaminen, allekirjoittaminen sekä toimittaminen kaupungille. Kaupungilla hakemus leimataan saapuneeksi, skannataan ja lähetetään sähköpostilla sekä sisäisessä postissa tontista vastaavalle viranomaiselle. Seuraavaksi tonttitarjonnasta vastaavan viranomaisen hakemusten tarkastus, tonttien arvonta, varauspäätös ja varaus-tietojen kirjaaminen ja seuranta.

Kuviossa 9 tontin haku- ja varausprosessi on paloitetu kuvion mukaisiksi myös alaprosesseiksi sekä käsittelyvaiheiksi. Prosessille on merkitetty prosessin toimijat, menettelytavat ja toiminnot. Sinisellä merkityt prosessin toiminnot tarkoittavat manuaalisia käsittelyvaiheita ja punaisella vaiheiden aikana käytössä olevia apusovelluksia ja tietojärjestelmiä.



Kuvio 9. Rauman kaupungin tontin haku- ja varausprosessin nykytila.

Kuvioissa 10 on esitetty Oulun ja Riihimäen kaupunkien tontin haku- ja varausprosessi, joka sisältää myös vaiheet tontin hakemisesta tontin varausten hallintaan. Sinisellä merkityt prosessin toiminnot tarkoittavat manuaalisia käsittelyvaihteita ja punaisella vaiheiden aikana käytössä olevia apusovelluksia ja tietojärjestelmiä.



Kuvio 10. Oulun ja Riihimäen kaupungin tontin haku- ja varausprosessi.

Benchmarking-tutkimuksen tulosten analysoimassa tuli selkeästi esille, että Rauman kaupungilla tehdään paljon manuaalista työtä tontin haku- ja varausprosessin pyörittämiseen. Benchmarking-tutkimuksen pohjalta vertailukaupunkien tontin haku- ja varausprosessiin liittyvät käsittelyvaiheet ja toimintatavat on automatisoitu melkein kokonaan. Poikkeustilanteissa tonttihakemus voidaan laatia ja toimittaa tulostetulla hakemuksella. Vastausten perusteella nousi esiin Rauman kaupungin kehittämisen kohteeksi prosessin digitaalinen ratkaisu. Molemmilla vertailukaupungeilla on käytössä digitaalinen tonttien haku- ja varaussovelluslaajennus.

Vaikka prosessin vaiheet ovat hyvin automatisoituja, benchmarking-tutkimuksessa voitiin havaita, että varauspäätöksen käsittelyn jälkeen varauksetiedot tul-

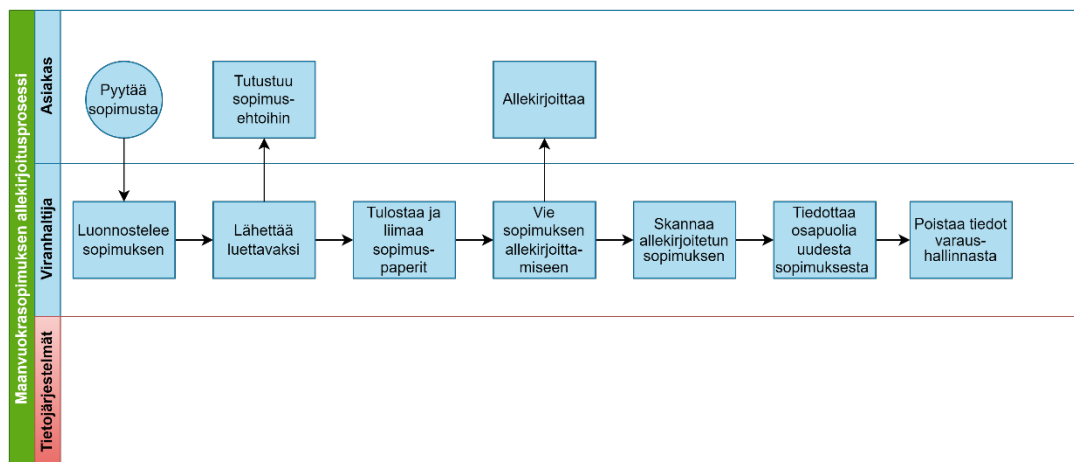
laan manuaalisesti siirtämään tai kirjaamaan toiseen, saman toimittajan sovellukseen. Haku- ja varaussovelluksen kautta voidaan valvoa vain tontin varausaikaa. Sovelluksesta huolimatta molemmissa vertailukaupungeissa edelleen ylläpidetään Excel-taulukkoa, johon tallennetaan tärkeimmät varaajan sekä varausten tiedot. Excel-taulukkoa lähinnä käytetään asiakaspalvelua, muistiinpanoja sekä varausmaksun laskutusta varten.

#### 6.4.2 Prosessi 2: Maanvuokrasopimuksen allekirjoitusprosessi

Benchmarking-tutkimuksessa käsiteltiin maanvuokrasopimuksen allekirjoitusprosessi, ja se kattoi käsittelyvaiheet:

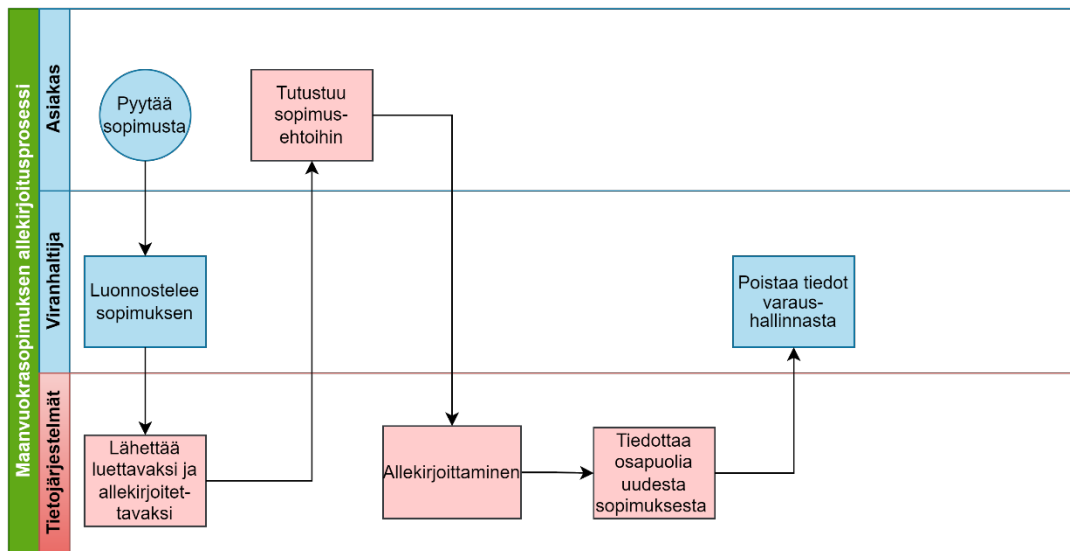
- maanvuokrasopimusluonnoksen tekeminen
- sopimuksen lähettäminen asiakkaalle luettavaksi
- sopimuksen tulostaminen ja paperien liimaaminen
- sopimuksen allekirjoittaminen
- allekirjoitetun sopimuksen varaustietojen poistaminen.

Rauman kaupungin maanvuokrasopimuksen allekirjoitusprosessin nykytila on kuvattu kuviossa 11. Sinisellä merkityt prosessin toiminnot tarkoittavat, että käsittelyvaiheet tehdään manuaalisesti. Perinteinen ”kynä-paperi” allekirjoitusprosessi sisältää runsaasti toimintoja, jotka myös jakavat useisiin vaiheisiin.



Kuvio 11. Rauman kaupungin maanvuokrasopimuksen allekirjoitusprosessin nykytila.

Maanvuokrasopimuksen allekirjoitusprosessi Benchmarking-tutkimuksen tulosten perusteella on esitetty kuviossa 12. Oulun ja Riihimäen kaupunkien sopimuksen sähköinen allekirjoitusprosessi. Sinisellä merkityt prosessin toiminnot tarkoittavat manuaalisia käsittelyvaiheita ja punaisella vaiheiden aikana käytössä olevia apusovelluksia ja tietojärjestelmiä.



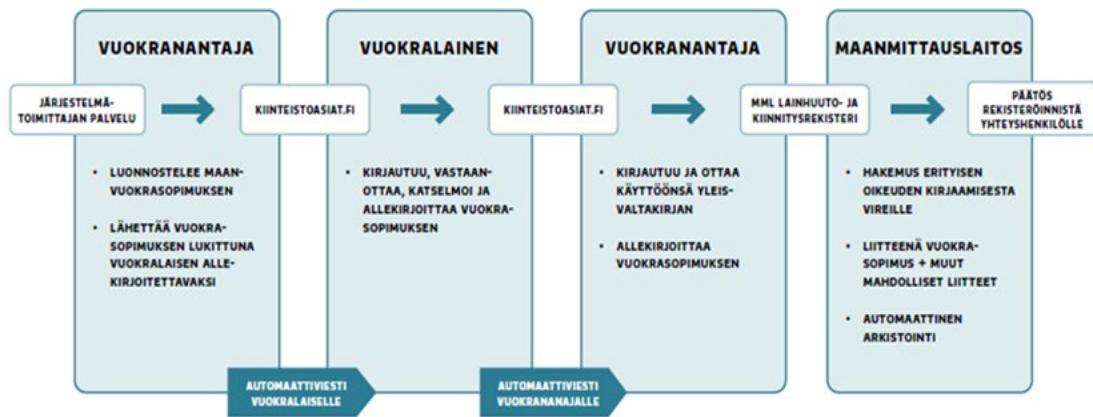
Kuviossa 12. Oulun ja Riihimäen kaupunkien maanvuokrasopimuksen allekirjoitusprosessi.

Oulun ja Riihimäen kaupungilla on käytössä Maanmittauslaitoksen allekirjoituspalvelun sähköinen allekirjoitusprosessi. Benchmarking-tutkimuksen avulla selvitettiin, miten vertailukaupungilla Maanmittauslaitoksen sähköinen allekirjoitusprosessi käytännössä toimii. Kuten prosessikuvioista käy ilmi, perinteisestä paperisesta sopimusprosessista sopimusten valmistelijalta putoaa merkittävästi erilaisia käsittelyvaiheita pois, kuten paperien tulostaminen, liimaus ja skannaaminen. Myös sopimuksen allekirjoitus hoituu sähköisesti ilman lähi-kontaktia tai postitusta.

### **Maanmittauslaitoksen sähköinen allekirjoituspalvelu**

Kuviossa 13 on esitelty palveluntarjoajan luonnostelupalveluiden ja Maanmittauslaitoksen ylläpitämän kiinteistövaihdannan rajapintapalvelun sähköinen allekirjoitusprosessi, joka on Oulun ja Riihimäen kaupungeilla käytössä.

### Sähköisen maanvuokrasopimuksen eteneminen



Kuvio 13. Maanmittauslaitoksen sähköisen maanvuokrasopimuksen allekirjoitusprosessi (Maanmittauslaitos, 2021).

Ottamalla Maanmittauslaitoksen kiinteistövaihdannan rajapintapalvelun sähköinen allekirjoituspalvelun käyttöön, voidaan digitalisoida maanvuokrasopimusprosessin seuraavat käsittelyvaiheet:

- Luonnostelupalvelussa sopimuksesta vastaava viranomainen valmistelee maanvuokrasopimusluonnosta ja siirtää sen PDF-tiedostona Maanmittauslaitoksen kiinteistövaihdannan palveluun.
- Vuokralaiselle tulee ilmoitus saapuvasta maanvuokrasopimuksesta sähköpostiin. Lukitun allekirjoituskutsun tai linkin kautta vuokralainen tunnistautuu vahvalla tunnistautumisella suoraan palveluun. Palvelussa vuokralainen pystyy katselemaan ja tutustumaan vuokraehtoihin etukäteen ja samalla sähköisesti allekirjoittamaan sopimuksen ennen vastaavaa viranomaista.
- Sopimuksesta vastaava viranomainen pystyy muokkaamaan sopimusluonnosta sekä lähettämään päivitettyjä versioita sopimuksen allekirjoittajille.
- Kun vuokralainen on allekirjoittanut sopimuksen, kaupungin edustaja allekirjoittaa sähköisesti maanvuokrasopimuksen kaupungin puolesta.
- Kirjaamishakemus "Omistuksen tai muun oikeuden rekisteröimiseen" allekirjoitetusta maanvuokrasopimuksesta tulee Maanmittauslaitokselle

vireille automaattisesti. Tässä tapauksessa erityisen oikeuden kirjaaminen maksaa vuokralaiselle 55 euroa, muuten käsittely maksaa 151 euroa.

- Allekirjoitettu vuokrasopimus tallentuu automaattisesti Maanmittauslaitoksen sähköiseen arkistoon ja säilyy siellä vain kuusi kuukautta.
- Palvelua käytetään luonnostelupalvelun käyttäjätunnuksilla, eikä kaupungin edustaja tarvitse vahvaa tunnistautumista palveluun.
- Palveluun voidaan tallentaa myös kaupungin omia valmiita vuokrasopimusten mallipohjia eri asiakirjoista helpottamaan asiakirjojen laadintaa. (Maanmittauslaitos, 2021.)

Benchmarking-tutkimuksessa nousi esille haasteita palvelussa: esimerkiksi yritysasiakkaiden allekirjoitusoikeuksien todentaminen on haastavaa. Lisäksi kaupunkia veloitetaan, kun sopimusluonnos lähetetään asiakkaalle luettavaksi.

### **Kaupallinen sähköinen allekirjoituspalvelu X-sign**

Kuten jo aiemmin tutkimuksen luvussa viisi selvittiin, että sähköisessä muodossa tehty ja allekirjoitettu maanvuokrasopimus on juridisesti yhtä pätevä ja täysin sitova. Tutkija analysoi toisena vaihtoehtona olemassa olevia kaupallisia sähköisiä allekirjoituspalveluiden ratkaisuja.

Sähköisten sopimusten allekirjoituksen palveluntarjoajia Suomessa on runsaasti, ja ne ovat rakennettu EU:n eIDAS-asetuksen ja Suomen lainsäädännön vaatimusten mukaisesti. Rauman kaupunki on suunnittelemassa ottamaan käyttöön X-sign allekirjoituspalvelua, joka on kehitetty julkisen sektorin toiminnoille.

X-sign sähköisen allekirjoitusprosessin ratkaisut tarjoavat samat toiminnot kuin muutkin alan yleisimmät toimijat. Allekirjoitustoimintoja on esitelty kuviossa 13 Maanmittauslaitoksen allekirjoituspalveluratkaisussa. Kaupallisissa vaihtoehdoissa sopimusten luonnostelu ja allekirjoitus tapahtuu yhdessä ja sa-



massa, yhden toimittajan palvelussa. Maanmittauslaitoksen käyttämässä järjestelmässä luonnostelupalvelu ja allekirjoituspalvelu toimivat kahden eri toimittajan palvelussa.

Analysoimalla ja pohtimalla X-sign sähköisen sopimuksen allekirjoituksen palvelun ratkaisuvaihtoehtoja, haasteeksi nousi, maanvuokrasopimus allekirjoitettaessa X-Sign palvelulla, ei asiakas pysty kirjaamaan erityistä oikeutta Maanmittauslaitoksessa. Erityinen oikeus tarkoittaa esimerkiksi maanvuokraoikeutta, kiinteistön hallinnanjakosopimusta tai muuta käyttöoikeutta käyttää toisen omistamaa kiinteistöä. Vuokraoikeuden rekisteröinti turvaa maanvuokraajan oikeudet vuokraamaansa alueeseen. (Maanmittauslaitos, 2023.) Koska analysointivaiheessa nousi esiin kysymyksiä, otettiin vielä yhteyttä Maanmittauslaitokseen allekirjoituspalveluratkaisuihin liittyvien kysymysten selventämiseksi

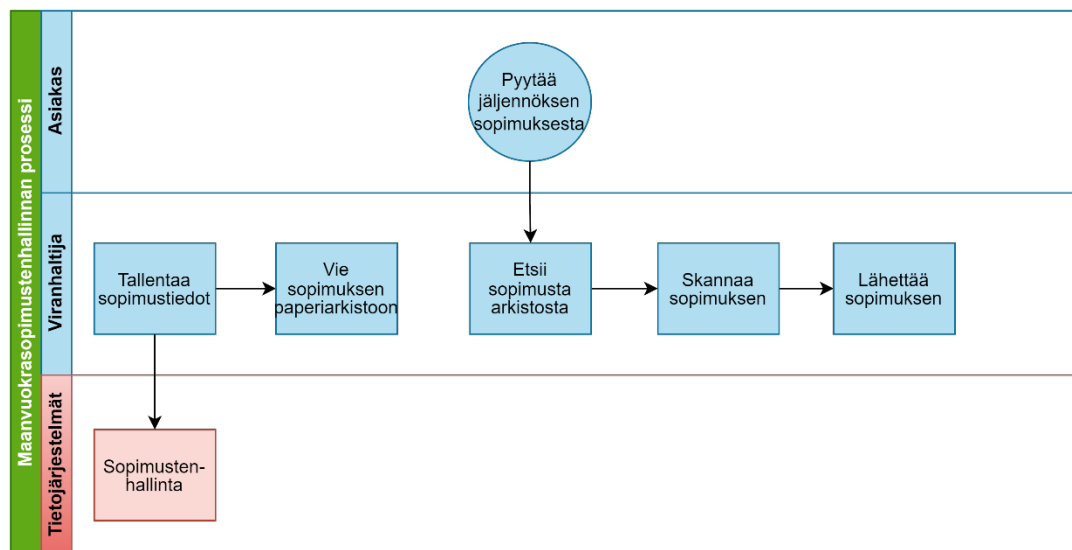
Maanmittauslaitoksen Hantula (2023) perustelee sähköpostissa, että *”maanvuokrasopimuksissa voi sähköiseen allekirjoittamiseen käyttää ainoastaan Digi- ja väestöviraston (DVV) vahvistamia allekirjoitusvarmenteita eli henkilökorttia tai viranomaisten organisaatiokortteja. Niiden lisäksi Maanmittauslaitoksella hyväksytään vain Kiinteistövähdannan palvelussa tehdyt allekirjoitukset. Hyväksytyjen sähköisten allekirjoitusten toimittajien lista on lyhyt, koska Maanmittauslaitos hyväksyy vain Kyberturvallisuuskeskuksen hyväksymät allekirjoitustavat”*.

Kuitenkin Kaaretkoski (2023) täydentää, että *”asia on riippumatta siitä, kuka erityisen oikeuden kirjausta hakee (asiakas vai kaupunki). Eli jos asiakas hakee erityisen oikeuden kirjaamista ja maanvuokrasopimus on allekirjoitettu X-sign sähköisen sopimuksen allekirjoituksen palvelun kautta, kaupungit voivat toimittaa vuokrasopimuksen skannattuna suoraan Maanmittauslaitokselle sähköpostitse Turvaviesti-palvelun kautta. Vain tässä tapauksessa tämä vastaa alkuperäistä vuokrasopimusta. Kuitenkin ensin asiakas on jo toimittanut kirjaamishakemuksen ja että asia on vireillä Maanmittauslaitoksella, näin kaupungin toimittama vuokrasopimus voidaan liittää hakemukseen.”*

Tällä hetkellä Rauman kaupungin käytännössä erityisen oikeuden kirjaaminen tapahtuu niin, että kuuden kuukauden kuluessa maanvuokrasopimuksen allekirjoittamisesta asiakkaan on itse rekisteröitävä tai haettava vuokraoikeutta Maanmittauslaitokselta.

#### 6.4.3 Prosessi 3: Maanvuokrasopimustenhallinta

Maanvuokrasopimusprosessin viimeisenä osaprosessina on maanvuokrasopimustenhallinta. Sopimustenhallinta on tärkeä osa maanvuokrasopimusprosessia, ja tässä tutkimuksessa, se tarkoittaa maanvuokrasopimuksen arkistointia ja sopimusten digitointiprosessia. Sopimustenhallinta ja sähköinen arkistointi ovat vahvasti riippuvaisia toisistaan, joten ne on kuvattu samassa prosessikuviossa 14. Sinisellä merkityt prosessin toiminnot tarkoittavat manuaalisia käsittelyvaiheita ja punaisella vaiheiden aikana käytössä olevia apusovelluksia ja tietojärjestelmiä.



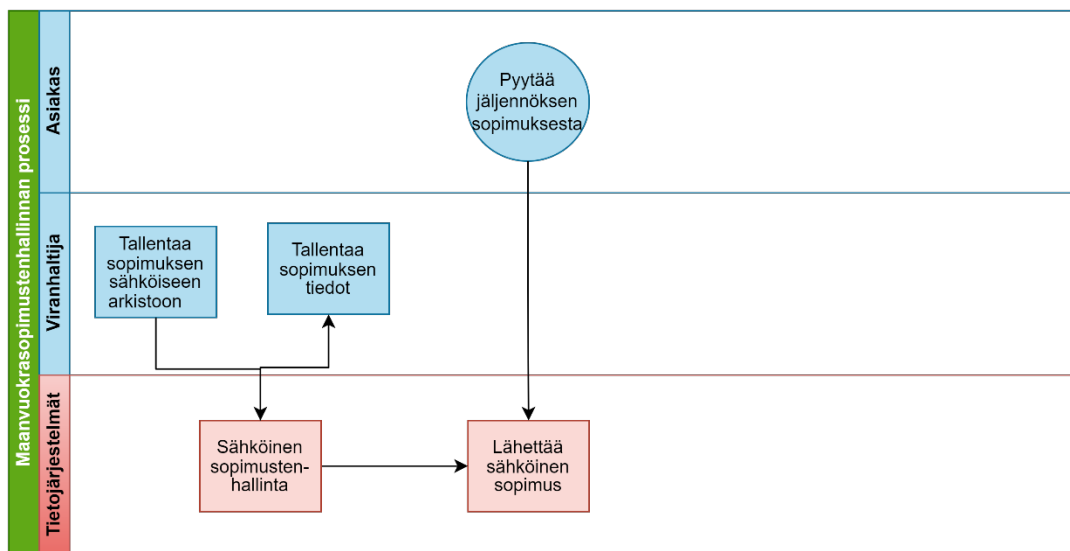
Kuvio 14. Rauman kaupungin sopimustenhallinnan prosessin nykytila.

Kun maanvuokrasopimus on allekirjoitettu, sen sopimustiedot tallennetaan sopimusten hallintajärjestelmään ja sen jälkeen paperimuotoisena viedään paperiarkistoon. Tällä hetkellä paperisessa muodossa olevia maanvuokrasopimuksia säilytetään lähiarkistossa, joka onneksi sijaitsee lähellä käyttäjiä. Lä-

hiarkistossa arkistoidaan päättyneitä ja voimassa olevia maanvuokrasopimuksia. Voimassa olevia sopimuksia käsitellään lähes päivittäin erilaisia toimenpiteitä varten, esimerkiksi:

- tarkasteltaessa sopimusehtoja
- vuokraoikeuden siirtyessä ja kirjoitettaessa (kirjoituskoneella) sopimukseen tiedot uusista vuokralaisista
- joidenkin ehtojen päivittyessä
- asiakkaan pyytäessä jäljennöstä
- sopimuksen päättyessä.

Paperisopimusten arkistoinnin johdosta tarvittavien sopimusten hakemisessa ja käsittelyssä syntyy turhia työvaiheita, kuten moninkertainen skannaaminen ja virka-ajan hukkausta. Benchmarking-tutkimuksen tulosten perusteella Oulun ja Riihimäen kaupunkien maanvuokrasopimusten hallintaprosessia on esitetty ja kuvattu kuviossa 15. Sinisellä merkityt prosessin toiminnot tarkoittavat manuaalisia käsittelyvaiheita ja punaisella vaiheiden aikana käytössä olevia apusovelluksia ja tietojärjestelmiä.



Kuvio 15. Oulun ja Riihimäen kaupunkien maanvuokrasopimusten hallintaprosessi.

Rauman kaupungilla sekä vertailukaupungeilla on käytössä sopimustenhallintasovellusratkaisu, joka tarjoaa työkalut maanvuokrasopimustietojen tallentamiseen sekä allekirjoitetun maanvuokrasopimuksen arkistointiin ja hallintaan. Trimblen sähköisen sopimustenhallinnan palvelun etuna ja hyötynä on se, että sopimusehdot ovat loogisessa kokonaisuudessa, reaaliaikaisia ja helposti löydettäviä sekä saatavissa ja käytettävissä paikasta ja ajasta riippumatta.

Sopimustiedoissa ovat muuan muassa vuokralaisten yhteystiedot, sopimusten voimassaolo, vuokrahinta sekä indeksikorotusten laskenta. Sopimustenhallintasovelluksessa luodaan, muokataan, selataan ja hallitaan maanvuokraan liittyviä maanvuokrasopimusehtoja. Lisäksi sopimustiedoista luodaan maanvuokralaskuja, jotka siirretään kuntien erilliseen laskutusjärjestelmään. Rauman kaupungilla käytössä oleva järjestelmä on Unit4. Sopimustenhallintasovellus tukee maanvuokrasopimusten ehtojen seuranta ja laskutusta. (Trimble, 2023b.)

Vaikka Trimble -sopimustenhallinnan sovellukseen voidaan säilyttää myös sähköisiä maanvuokrasopimuksia, kuitenkin sen sähköinen arkisto ei pysty toimimaan virallisena sähköisenä arkistona. Kätevyyden takia Oulun ja Riihimäen kaupungit silti tallentavat ja säilyttävät Trimble -sovelluksessa sähköisiä maanvuokrasopimuksia.

Benchmarking-tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, onko vertailukaupungilla käytössä sähköinen, virallinen arkistointi. Ja tavoitteena oli saada skannaamiseen liittyvät ohjeet siirtymisestä paperisesta arkistoinnista sähköiseen arkistointiin, tai miten käytännössä sopimukset digitoidaan sähköiseen muotoon. Benchmarking-tutkimuksen saatujen vastausten perusteella kummallakaan vertailukaupungilla, kuten ei Rauman kaupungilla, ole vaatimukset täyttävää sähköistä arkistointia, vaikka molemmilla kaupungeilla kaikki maanvuokrasopimukset on digitoitu ja ne ovat sähköisessä muodossa.

Käytännössä vertailukaupungeilla digitointiprosessi tapahtui niin, että kaikki voimassa olevat paperiset sopimukset skannattiin ja vietiin manuaalisesti käsityönä erillisille tallennusvälineille. Sopimukset säilytetään paperiarkistossa

sekä muissa ratkaisuissa sähköisen arkistoinnin toteuttamiseksi. Vertailukaupungeilla on käytössä erilaisia tallennusvälineitä ja sähköinen käyttöarkisto toimii varmuuskopiona alkuperäisille maanvuokrasopimuksille, mutta vertailukaupungit edelleen tulostavat kopiot sähköisesti allekirjoitetusta sopimuksesta ilman papereiden liimausta ja vievät alkuperäiset paperisopimukset lähiarkistoon.

## 7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 7.1 Sähköinen tontin haku- ja varausprosessi

Tutkimuksen tuloksena on, että tontin haku- ja varausprosessi pystytään automatisoimaan kokonaan ottamalla käyttöön sähköinen haku- ja varauspalvelusovellus. Trimble -toimittajan esityksen (Trimble, 2023 c) mukaisesti sovellus pystytään integroimaan kiinteästi kunnan sovellukseen ja Rauman kaupungin karttapalveluun, joten tontteja voidaan tarkastella erilaisten kartta-aineistojen päällä. Sovellus palvelee erinomaisesti kaupungin lisäksi asiakkaita. Ottamalla sovellus käyttöön automatisoidaan haku- ja varausprosessin vaiheet sekä säästetään seuraavat hyödyt:

- Tontista kiinnostunut hakija voi etsiä ja selata helposti sopivaa tonttia tai rakennuspaikkaa hakutoiminnoilla ja kartalla, vertailla tontteja sekä tarkastella niiden ominaisuuksia.
- Sopivan tontin löydettyään hakija tunnistautuu pankkitunnuksillaan palveluun ja sähköisesti täyttää, allekirjoittaa sekä lähettää tonttihakemuksen suoraan tonttitarjonnasta vastaavalle viranomaiselle.
- Kunnan tonttitarjonnasta vastaavalle viranomaiselle tulee ilmoitus tonttihakemuksen saapumisesta sähköpostiin.
- Tonttitarjonnasta vastaava viranomainen pystyy tarkastelemaan ja seuraamaan saapuneita tonttihakemuksia sekä käsittelemään niitä samassa palvelussa paikkatietoja hyödyntäen.
- Sovellus pystyy suorittamaan tonttien arvontaa ja sähköisesti tiedottamaan tontin hakijoille sekä kuntalaisille hakemusprosessiin liittyvistä viranomaisten päätöksistä.
- Varausaikojen ja varattavien tonttien tietojen valvonta tapahtuvat hälytystapahtumien avulla. Varaustiedot viedään manuaalisesti suoraan Trimble:n maaomaisuushallinnan hälytyspalveluun sekä tarvittaessa Excel-taulukkoon.

Kunnille suunniteltu sähköinen sovellus helpottaa huomattavasti tontin hakijan ja viranomaisen arkea. Sähköisen tonttihakemusten täyttäminen ja toimittaminen on asiakkaille helppoa ja nopeaa. Sovellusten myötä vähennetään merkittävästi paperia ja manuaalisia työvaiheita. (Trimble, 2023 c.)

## 7.2 Maanvuokrasopimusten sähköinen allekirjoitusprosessi

Tutkimuksen tuloksena on, että ottamalla sähköinen allekirjoituspalvelun käyttöön voidaan automatisoida maanvuokrasopimusprosessin allekirjoitusvaiheet:

- Luonnostelupalvelussa sopimuksesta vastaava viranomainen valmistelee maanvuokrasopimusluonnosta ja siirtää sen PDF-tiedostona allekirjoituspalveluun.
- Asiakkaalle tulee ilmoitus saapuvasta maanvuokrasopimuksesta sähköpostiin. Asiakas pystyy katselemaan ja tutustumaan vuokraehtoihin etukäteen ja samalla sähköisesti allekirjoittamaan sopimuksen.
- Kun asiakas on allekirjoittanut sopimuksen, kaupungin edustaja allekirjoittaa sähköisesti maanvuokrasopimuksen kaupungin puolesta.
- Allekirjoitettu vuokrasopimus tallentuu automaattisesti sähköiseen arkistoon.

Sähköiseen vuokrasopimuksen allekirjoitukseen siirtymisessä on huomioitava, että Visman X-sign sähköinen allekirjoituspalvelu tulee tukemaan koko Rauman kaupunkia ja toisaalta Maanmittauslaitoksen kiinteistövähdannan sähköinen allekirjoitus palvelee kaupungin lisäksi asiakaslähtöisesti vuokralaisia ja vain muutamaa viranhaltijaa. Hyvinä puolina voidaan todeta, että Maanmittauslaitoksen tarjoama sähköinen allekirjoituspalvelu mahdollistaa myös sähköisen kiinteistökaupan tekemisen ja allekirjoittamisen. Huonona puolena on se, että tällä hetkellä (2023) Maanmittauslaitoksen vaatimusten mukaisesti luonnostelupalvelua tarjoaa vain muutama järjestelmätoimittaja.

Tutkijan pohdinnan mukaisesti Maanmittauslaitoksen tarjoamat sähköisten allekirjoituspalveluiden ratkaisujen hankinta ei ole kustannustehokas vaihtoehto,

koska maanvuokrasopimus- ja kiinteistökauppojen määrät ovat pienet. Lisäksi toiminta on selkeämpää ja järkevämpää, kun koko organisaatiossa on yksi sähköinen allekirjoituspalvelu kuin monta erillistä allekirjoitusjärjestelmää. Tästä johtuen tutkimuksessa esitettyjen maanvuokrasopimusten sähköisten allekirjoituspalveluiden vaihtoehtoja tullaan vielä pohtimaan ja miettimään kaupungin sekä asiakkaan näkökulmasta.

### 7.3 Maanvuokrasopimusten digitointiprosessi

Maanvuokrasopimusprosessin siirtäminen kokonaan digitaaliseksi on mahdollista vain skannaamalla ja tallentamalla sähköiseen muotoon kaikki voimassa olevat paperiset sopimusaineistot. Benchmarking- kaupungeilta tutkija ei saanut vastausta maanvuokrasopimusten digitointiprosessista. Rauman kaupungilla ei vielä ole tarkempaa digitointiohjetta maanvuokrasopimusten metatietojen täyttämistä ja sähköiseen viralliseen arkistoon viennistä. Tästä huolimatta paperisopimusten skannaaminen tai digitointiprosessi voidaan aloittaa kaupungin tulevaa sähköistä arkistoa varten. Digitointipalvelujen ostaminen tai ulkoistaminen on myös hyvin yleinen toteutustapa, jos halutaan vapauttaa tai säästää resursseja ydintoimintoihin. Myös Kansallisarkisto tarjoaa maksullisia digitointipalveluja viranomaisille.

Kansallisarkisto määrää ja suosittaa kunnallisten asiakirjojen säilytysajat. Kuntaliiton julkaisun (2001, s. 3) mukaisesti kiinteistö- tai maanvuokrasopimusten säilytysaikamääräys on sopimuksen voimassaoloaika sekä suosituksena on säilyttää sopimusta vielä 10 vuotta sen yleisestä vanhenemisesta lukien. Arkistolain mukaan vain pysyvästi säilytettävät asiakirjat digitoidaan aina tarkkojen Kansallisarkiston digitointiohjeiden mukaisesti.

Vaikka maanvuokrasopimuksia ei tarvitse säilyttää pysyvästi, on maanvuokrasopimuksilla pitkät voimassaoloajat, joten niitä tulee digitoida parhaimmalla mahdollisella tavalla. Hakalan (2023) mukaan digitointiohjeessa kuvattuja määräyksiä ja suosituksia pitää noudattaa, sillä siten turvataan digitointipro-



sessin laadunvarmistus. Käytännössä on tärkeää, että digitoidut asiakirjat täytävät mahdollisimman hyvin korkeat laatuvaatimukset. Lisäksi täytyy varmistaa sopimusten todistusvoimaisuus, ymmärrettävyys, saavutettavuus, käytettävyys ja eheys myös riittävin metatiedoin koko niiden elinkaaren ajan.

E erityisen merkittäväksi ja haasteelliseksi tässä tutkimuksessa on tullut tarve löytää kirjallisuuden avulla ratkaisuja ja ohjeita maanvuokrasopimusten sähköiselle digitointiprosessille. Maanvuokrasopimusten digitointiprosessin ohjeet on tiivistetty yhteenvetona liitteeseen 4.

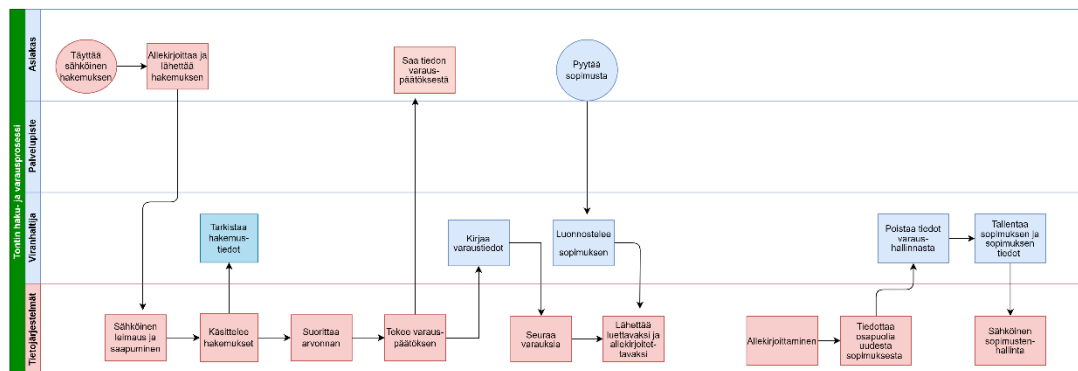
Kun virallinen sähköinen arkisto otetaan Rauman kaupungilla käyttöön, voidaan skannatut sopimukset siirtää kätevästi metatietojenmäärittelyn avulla pysyvästi säilytettäväksi arkistojärjestelmään. Virallisen sähköisen arkistoinnin käyttöönotto ja asiakirjojen digitointiprosessi on vaativa projekti, joka vaatii aikaa ja resursseja. Hyvissä ajoin ennen järjestelmän käyttöönottoa on ennakkovalmisteluvaiheessa erittäin tärkeää hallitusti suunnitella organisaation muutostyötä, ottaa huomioon asiakirjojen erityspiirteet, kartoittaa asiakirjatyyppit, sekä digitointiin sopivia tietokonelaitteita, tietojärjestelmiä, skannaus- ja tallennusvälineitä. Resurssienkäyttöä on suunniteltava tarkoituksenmukaisesti ja laadittava osasto- tai tehtäväkohtaisia ohjeita.

Digitointiprosessi ei lopu tähän ja se on jatkuva prosessi. Luotettava sopimus-tiedostojen pitkäaikaissäilyttäminen edellyttää sopimussisällön eheyden aktiivista valvontaa ja monenlaisiin riskeihin varautumista. Myös informaatio pitäisi säilyttää, koska järjestelmät, tallennusvälineet ja tiedostomuodot vanhenevat nopealla tahdilla. Arkistoitua sähköistä aineistoakin tulee säännöllisesti migratoida tai konvertoida uudempiin versioihin ja muotoihin sekä päivittää käytössä olevien standardien mukaisiksi. (Digitalpreservation, 2023b; Hänninen, 2019, s. 4.)

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli tutkia ja selvittää, miten Rauman kaupungin maanvuokrasopimusprosessia voidaan kehittää digitalisaatiota hyödyntämällä. Tarkoituksena oli siirtää maanvuokrasopimustoiminnan prosesseja perinteisestä ”kynä-paperi” allekirjoituksesta sähköiseen, paperisesta arkistoinnista sähköiseen arkistointiin, havaita muita kehittämiskohteita sekä esittää digitoitu maanvuokrasopimusprosessimalli, joka pystyy toimimaan ilman paperista aineistoa ja paperinkäsittelyä.

Tutkimuksen lopputuloksena voidaan tehdä johtopäätökset, että maanvuokrasopimusprosessia voidaan kehittää digitalisaatiota hyödyntämällä, ottamalla käyttöön sähköinen haku- ja varauspalvelu, sähköinen allekirjoitus sekä digitoimalla kaikki paperiset maanvuokrasopimukset. Kuviossa 16 ja liitteessä 6 nähdään pelkistetty benchmarking-analyysin tuloksena syntynyt prosessikaavio sähköisestä maanvuokrasopimusprosessista sekä liitteessä 5 esitelty muutoksen jälkeinen maanvuokrasopimusprosessin vaiheiden kuvaus.



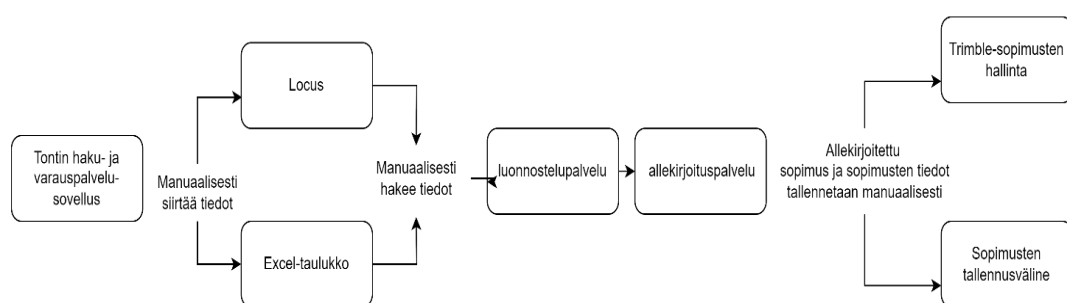
Kuvio 16. Sähköinen maanvuokrasopimusprosessi.

Kuvion 16 ja liitteestä 5 on syytä vielä huomauttaa, että maanvuokrasopimusprosessille tämä ei välttämättä tarkoittaa kokonaan automatisointia. Edelleen maanvuokrasopimusprosessi tulee vaatimaan ihmisen työpanosta. Kokonaan automatisoidussa maanvuokrasopimustoiminnassa kaikki asiakirjat käsitellään sähköisessä muodossa sekä kaikki rutiininomaiset, manuaaliset käsitelyvaiheet ovat automatisoituja.

## 8.1 Tietojärjestelmien mallintaminen maanvuokrasopimusprosessin kehittämisessä

Tietojärjestelmien toimintoja voidaan nähdä prosessina tai arvonluontiketjuna ja teknisiä ratkaisumahdollisuuksia voidaan hyödyntää ja käyttää toimintaprosessien kehittämiseen. Tietojärjestelmien toiminnallisuudet ja funktiot edellyttävät myös systemaattista arviointia ja suorituskyvyn mittaamista prosessien toimivuuden näkökulmasta. Tietojärjestelmäkehityksen tavoitteena on kehittää tietojärjestelmäprosessia, eli mallintaa ja suunnitella uudelleen tietojärjestelmien looginen kokonaisuus ja toimivuus. Tietojärjestelmien toiminta maanvuokrasopimusprosessissa voidaan kehittää analysoimalla niiden prosessit ja kulku.

Tutkimuksen analyysitulosten perusteella tutkija on kuvannut tämänhetkiseen sähköiseen maanvuokratoimintaan liittyvät tekniset toiminnallisuudet, kuten mistä järjestelmistä ja apuohjelmistoista toiminnot koostuvat sekä mikä on niiden keskinäinen järjestys ja kytkös vuokrasopimusprosessissa. Kuvio 17 auttaa havainnollistamaan ja tunnistamaan järjestelmien kokonaisuuden maanvuokraprosessissa, sekä kuvaa manuaalisia vaiheita ja mahdollisia kehittämiskohteita. Lisäksi kuvio 17 selkeyttää järjestelmien kulkua eri prosessien läpi ja tulee toimimaan työvälineenä tietojärjestelmäprosessien kehittämisessä ja manuaalisten työvaiheiden automatisoinnissa.



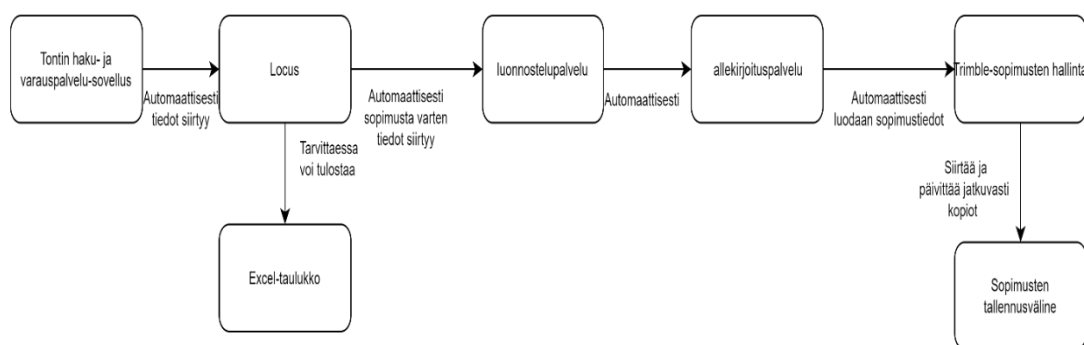
Kuvio 17. Sähköisen maanvuokratoiminnan prosessien eteneminen.

Kuviosta voidaan havaita, että nykyinen käytössä oleva Trimble -sopimustenhallinnan kehitetty sovellus, tuleva sähköinen haku- ja varaus sekä sähköinen allekirjoituspalvelu eivät vielä täytä kriteerejä tai vaatimuksia, jotka mahdollis-

tavat kokonaan automatisoidun maanvuokratoiminnan. Kuviosta ilmenee selkeästi, ettei pääprosessien ohjaus muodosta yhteentoimivaa kokonaisuutta, eli osa vaiheista ei ole kytketty toisiinsa teknisillä integraatioilla. Varaustenhallintaa ja sopimusten laatimista varten tarvittavat tiedot pitää edelleenkin siirtää manuaalisesti yhdestä sovelluksesta toiseen, eli yhdestä prosessista toiseen prosessiin. Lisäksi voidaan havaita, että varaustenhallintaa koskevia tietoja on useissa eri lähteissä kuten Locus -sovelluksessa ja Excel -taulukossa.

Tutkimuksen tavoitteena oli myös digitoida maanvuokrasopimusprosessi mahdollisimman automaattiseksi ilman manuaalisia vaiheita. Tulevia teknisiä uudistuksia ei voida ennustaa. Tutkijan työkokemus IT-hankinnoissa, koulutus ja prosessien ajattelutavan osaaminen auttoivat nykyisten digitalisaation mahdollisuuksien arvioinnin pohjalta ja suunnittelumallin avulla mallintamaan kokonaan automatisoidun maanvuokraustoimintaprosessin.

Suunnittelumallin laadinnassa lähtökohdaksi otettiin vaihtoehtoisia tilanteita tai ratkaisuja, joilla pystytään visualisoimaan erilaisia tulevaisuudenkuvia. Mallin avulla kuviossa 18 esitellään ja ennakoidaan erilaisia parannusvaihtoehtoja manuaalisille ja rutiininomaisille vaiheille. Malli auttaa ohjelmistoammattilaisia suunnittelemaan ja rakentamaan sovelluksia toimivaksi. (Santalainen, 2009, s. 35.)



Kuvio 18. Suunnittelumalli kokonaan automatisoituun maanvuokraustoimintaprosessimalliin.

Kuviossa 18 pyrittiin esittämään digitalisaation tarjoamat nykyhetken ratkaisut ja tulevaisuuden mahdollisuudet. Jotta päästään kokonaan automaattisoituun

maanvuokrasopimusprosessimalliin, tulee seuraavaksi konkretisoida teksti-muotoisilla skenaarioilla kehittämisideoita ja vaihtoehtoja manuaaliselle prosessille:

1. Tontin haku- ja varausspalvelu-sovelluksesta tarvittavat varaustiedot (varaajan nimet, henkilötunnukset, osoitteet, tontin osoite ja kiinteistö-tunnus, pinta-ala ja vuokra/myyntihinta) siirtyisivät automaattisesti varausten hallintaan, eli Locus Cloud hälytystapahtumiin. Tarvittaessa järjestelmästä voidaan viedä tiedot Excelliin esimerkiksi laskutusta varten.
2. Varausten hallinnan sovelluksesta (Locus Cloud) voidaan automaattisesti luoda sopimusluonnos varaustietojen perusteella.
3. Allekirjoituspalvelusta allekirjoitettu sopimus siirtyy automaattisesti arkistoitavaksi Trimble -sopimustenhallintajärjestelmään sekä viralliseen sähköiseen arkistoon.
4. Varausten hallinnan sovelluksesta (Locus Cloud) allekirjoitetun sähköisen sopimuksen ehdot siirtyvät automaattisesti suoraan sopimustenhallinnan järjestelmään. Tarvittaessa manuaalisesti muokataan tai lisätään manuaalisesti sopimuksen lisätiedot, kuten esimerkiksi indeksitarkistukset, alennukset, laskutustiedot.

Ehdotetut ideat auttavat hahmottamaan, tarkastelemaan, suunnittelemaan ja luomaan näkemyksen tulevasta ja pitkän tähtäimen kokonaan automatisoidusta maanvuokratoiminnan mallista. On järkevää, tavoiteltavaa ja älykästä, jos kaikki maanvuokratoimintaan liittyvä prosessit ja vaiheet voitaisiin hoitaa ja käsitellä yhdellä tietojärjestelmällä.

Tähän ratkaisumalliin pääseminen vaatii sovellusten rajapintojen muuttamista sekä muiden teknologisten ratkaisujen etsimistä, kuten robotiikkaohjelmistoa, jolloin toimintoja pystytään kytkemään työvaiheisiin. Onkin selvä, että tämä ideaalinen prosessiratkaisu haastaa myös järjestelmän toimittajaa, jolta kehittäminen edellyttää kykyä, ajattelua ja ketteryyttä pyrkiä suunnittelemaan ja tekemään ratkaisuja ohjelman kokonaisarkkitehtuurissa. Toisaalta suunnittelumalli toimisi mainiosti sekä antaisi hyvän pohjan toimijan palveluiden suunnitteleminen ja kehittämisen laadinnan perustana asiakkaiden eli kuntien näkökulmasta.

## 8.2 Maanvuokrasopimusprosessiajattelun ja digitalisaation ohjaamisen merkitys kuntaorganisaatiolle

Digitalisuutta ja innovatiivisuutta on korostettava jokaisessa toiminnassa, koska Sydänmaanlakan (2015, s. 16) mukaan tehokkuus ei yleensä enää kasva tekemällä enemmän vaan tekemällä asiat uudella tavalla. Perinteiset, mutta silti parhaat käytännöt eivät enää riitä, vaan on etsittävä ja kehitettävä innovatiivisia toimintatapoja ja työkaluja.

Tutkimuksen tarkoituksena oli myös ymmärtää prosessiajattelun ja prosessien avulla ohjaamisen merkitystä kohdeorganisaatiolle ja esimerkiksi siihen liittyvälle maanvuokratoiminnan prosessille. Tavoitteena oli pohtia, miten maanvuokratoimintaan liittyviä prosesseja voidaan kehittää prosessiajattelun avulla sekä tunnistaa oman organisaation mahdollisuuksia toimintaprosessin parantamiseksi ja kehittämiseksi. Digitalisaation ansiosta sähköisessä sopimustoiminnassa prosessien käsittelyvaiheiden ja osaprosessien määrä on merkittävästi pienempi kuin perinteisessä paperisopimustoiminnassa. Perinteisessä paperitoiminnassa suoritetaan ylimääräisiä, turhia paperinkäsittelyvaiheita. Nykyiset teknologiset ratkaisut, kuten sähköinen haku- ja varauspalvelusovellus, sähköinen allekirjoitus ja sähköinen arkisto vaikuttavat prosessien tehokkuuteen ja mahdollistavat asiakirjojen arkistoinnin, käsittelyn ja hallinnoinnin pääosin sähköisessä muodossa eli digitaalisesti. Papereiden tulostus, skannaus, allekirjoittaminen, liimaus ja postitus poistuvat prosessista. Kun manuaaliset rutiinitehtävät on automatisoitu, vapautuu aikaa ydintoiminnan tai työkuvan kehittämiseen. Se mahdollistaa osallistumisen kuntaorganisaation sekä oman yksikön kehitysprojekteihin, kuten muiden manuaalisten perinteisten prosessien kehittämiseen. Ihmisen työpanos ei häviä minnekään.

Digitalisoimalla maanvuokrasopimusprosessit kohdeorganisaatio saavuttaa seuraavat edut ja hyödyt:

- maanvuokran haku- ja varausprosessi tehostuu. Sähköisten tonttihakemusten täyttäminen ja toimittaminen on asiakkaille helppoa ja nopeaa,
- kaikki maanvuokraprosessiin liittyvät asiakirjat pystytään käsittelemään sähköisessä muodossa, eli digitaalisesti,

- asiakirjat siirtyvät eri osapuolien, järjestelmien ja osaprosessien välillä vain sähköisesti,
- asiakirjojen allekirjoitukset pystytään hoitamaan ilman lähikontaktia ja postitusta,
- ajantasainen maanvuokrasopimusten hallinta mahdollistaa vuokratuloon kohdistuvien odotusten tarkemman määrittelyn,
- minimoidaan turhaa rutiinia, kuten lähiarkistossa käyminen, moninkertainen sopimusten skannaaminen, tulostaminen, postittaminen, järjestäminen sekä mapittaminen,
- maanvuokrasopimusten saavutettavuus ja löydettävyys, kun saadaan kaikki maanvuokrasopimukset sähköiseen muotoon,
- sähköiseen arkistoon pääsee ajasta ja paikasta riippumatta,
- syntyy säästöjä niin sopimusten käsittely- kuin säilytyskustannuksissa,
- vapautetaan arkistotilaa,
- maanvuokratoiminnan läpinäkyvyys tehostuu,
- mahdollistaa ja lisää etätyöskentelyä,
- tarjoaa kuntalaisille ja muille sidosryhmille asiakaslähtöisempiä, helpompia, käyttäjälähtöisempiä, monipuolisempia, laadukkaampia ja turvallisempia palveluita,
- tehostaa ja helpottaa työprosessia sekä käsittelyvaiheita. Paperikäsittelytyö poistuu kokonaan, maanvuokratoiminta yksinkertaistuu entisestään,
- kehitetään organisaation arvopohjaisia toimintaprosesseja, palvelemaan kuntaa mahdollisimman kustannustehokkaasti, laadukkaasti, modernisti ja älykkäästi,
- ympäristöystävällinen toiminta,
- tietoturvallisia sähköisiä arkistointipalveluita,
- säästyy huomattavasti henkilöresursseja ja mahdollistaa pidemmälle menevän kuntalaisten asiointipalvelun tukemisen,
- vähentää inhimillisiä virheitä,
- lyhentää maanvuokratoiminnan prosessien (sopimusallekirjoitusprosessin) läpimenoaikaa,
- pystytään tuottamaan monipuolista lisäarvoa Rauman kaupungille ja kuntalaisille.

Yhteenvetona voidaan vielä todeta, että organisaatiot elävät ympäristössä, jossa digitalisaatiolla on vahva rooli prosessien tehokkaassa toteuttamisessa. Digitalisaatio luo suuria mahdollisuuksia ja keinoja, joilla pystytään tehostamaan, helpottamaan, korvaamaan prosesseja ja toimintoja, sekä parantamaan palvelutasoa. Siksi prosessien ja tietojärjestelmien kehittäminen kannattaa pitää hyvin lähellä toisiaan. Rauman kaupunkia pidetään kilpailukykyisenä, jos organisaation jokainen henkilö ymmärtää ja hyväksyy ajatuksen, että on pakko tehdä erilaisia toiminnallisia sekä innovatiivisia muutoksia että kehittämistehtäviä jatkuvasti. Prosessien kehittämisen ei tule jäädä vain johdon vastuulle. Jokaisen henkilön työtehtävänä on jatkuvasti analysoida, suunnitella, kehittää, organisoida sekä koordinoida työprosesseja toimintojen parantamiseksi. Prosessien kehittäminen on pitkäjänteistä ja systemaattista työtä.

### 8.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimustyössä tutkijan on oltava tarkka, huolellinen ja rehellinen. Myös eettiset kysymykset ja säännöt tulee ottaa huomioon sekä kehittämistyössä että yritysmaailmassa. Tutkimuksessa tulee välttää virheiden syntymistä sekä tutkimuksen tulosten pitää olla oikeita, päteviä ja luotettavia. Luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset vastaavat tutkittavaa ilmiötä ja ovat totuudenmukaisia. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa luotettavuutta pyritään arvioimaan ja tarkastelemaan tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, koska luotettavuuskysymykset ja eettiset säännöt otettiin huomioon heti tutkimusprosessin alusta saakka. Tutkimuksen toteuttamisessa luotettavuutta paransi tutkijan riittävän tarkka dokumentaatio, prosessianalyysi sekä selostus jokaisesta tutkimusvaiheesta. Tutkija ei ole vääristellyt tuloksia, lisäksi tutkija kertoi etukäteen kaikille tutkimuksen sidosryhmille, mihin tarkoitukseen tietoa kerätään. Myös aineiston tuottamisen ja keräämisen tarpeellisuudesta tutkijan perustelut olivat selkeitä ja totuudenmukaisia. Tutkimuksen aineiston pohjalta myös muut tutkijat pääsevät samaan lopputulokseen. (Hirsjärvi ym., 2010, s. 231–232; Kananen, 2015, s. 342–343, 353; Ojasalo ym. 2014, s. 48.)



Koska aihetta maanvuokrasopimusprosessista ei ole aiemmin tutkittu, ei aiheesta löydy kirjallisuutta. Tutkimuksessa benchmarking-menetelmä toimi erinomaisesti tiedon keruussa, oppimisessa, verkostoitumisessa, ja se avasi silmiä uudenslaisiin toimintoihin ja teknologian mahdollisuuksiin. Vaikka benchmarking-kaupungit olivat kooltaan erilaisia, maanvuokrasopimustoiminta pohjautuu samankaltaisiin pääprosesseihin kuin Rauman kaupungilla.

Haasteellisinta tutkimuksessa oli tarkastella maanvuokrasopimuksen sähköisen allekirjoituksen ratkaisuvaihtoehtoja ottamalla huomioon myös viranomaisten näkökulmia. Oli haasteellista tutkia digitointiprosessia ja siihen liittyviä ohjeistuksia, koska maanvuokrasopimustyyppille ei löydy digitointimääräystä. Digitoinnin toteuttamisen ohjeita on koottu liitteessä 4 ja ovat yleiset ohjeet digitoinnista ja tutkijan kirjallisuuden avulla itse laatimat. Joten on hyvin mahdollista, että ne heikentävät tutkimuksen luotettavuutta, vaikka ne oli tehty viranomaisten ohjeiden ja asiantuntijoiden suositusten mukaisesti.

#### 8.4 Tutkimuksen lähestymistavan ja tiedonkeruumenetelmän onnistuneisuus

Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus ja se oli oikea valinta. Tutkimuksessa lähdettiin analysoitavasta tapauksesta, ei pelkästään yleisestä teoriasta. Tutkijalla oli jo aiheesta aiempaa tietämystä ja pyrkimys syvällisesti ymmärtää Rauman kaupungin maanvuokrasopimusprosessia kokonaisvaltaisesti realistisessa, todellisessa toimintaympäristössä. Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää prosessia hyödyntämällä digitalisaation ratkaisuja ja vastata kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?”.

Lisäksi tapaustutkimus soveltui hyvin lähestymistavaksi, jossa tiedonkeruuna toimivat useat tutkimusmenetelmät. Tutkija pystyi hyödyntämään erilaisia menetelmiä, kuten osallistuva havainnointi, prosessianalyysi, haastattelu ja benchmarking-tutkimus sekä yhdistämään niitä etsiessä vastaukset tutkimuskysymyksiin. Monimenetelmällä onnistuttiin tuottamaan uusia ratkaisuja ja kehittämisehdotuksia havaittuihin ongelmiin.

Tutkimuksen lopputuloksena voidaan todeta, että tutkimukselle asetetut tavoitteet ja suunnitelmat toteutuivat hyvin. Benchmarking-tutkimuksen ansiosta pystyttiin vastaamaan tutkimukselle määriteltyihin alatutkimuskysymyksiin. Saatujen vastausten perusteella maanvuokrasopimusprosessin jokaiselle osa-alueelle onnistuttiin tuottamaan uusia digitaalisia ratkaisuja ja kehittämissuhteita havaittuun ongelmaan. Tutkimuksessa tuli esille myös muita kehittämiskohteita, kuten manuaalinen ja paperinen tontin haku- ja varausprosessi. Vastaus päätutkimuskysymykseen saatiin prosessianalyysin avulla, ja se vaati tutkijan itsenäisesti tekemää suunnittelumallia kokonaan automatisoituun maanvuokraustoimintaprosessiin. Tutkimuksessa tuli hyvin myös esille, että kuntaorganisaatiolla on huomattavasti enemmän vaatimuksia ja lainsäädäntöä toiminnassaan ja päätöksenteossa kuin yksityisellä sektorilla.

### 8.5 Tutkimuksen tulosten hyödynnettävyys

Tutkimuksen tuloksilla on merkittävä vaikutus Rauman kaupungin maanvuokrasopimusprosessien kehittämiseen ja sähköisten palveluiden toteuttamiseen. Digitointiprosessi, sähköisen allekirjoituksen ja sähköisen arkiston käyttöönotto ovat ajankohtaisia ja merkittäviä viranomaisten digitaalisten palvelujen kehittämisen kannalta. Kokonaan digitalisoitu ja automatisoitu maanvuokrasopimusprosessi tarkoittaa siirtymistä älykkäämpään työympäristöön sekä tuottaa muutoksia ja älykkyyttä Rauman kaupungin toimintaympäristöön. Löydetyt ratkaisut ovat yhtä hyvin sovellettavissa myös muiden kuntien maanvuokrasopimusprosesseihin sekä asuntovuokraukseen. Myös paperidigitoinnin toteuttamisen ohjeita pystyy yleisesti hyödyntämään sekä kohdeorganisaatiossa että muissa kunnissa tai kaupungissa.

Tutkimus esittää ja osoittaa myös sen tärkeyden prosessien tai työvaiheiden kuvaamiselle ja kehittämiseen jokaisessa organisaatiossa. Prosessien kehittämistoiminta vaikuttaa suoraan Rauman kaupungin strategian edistämiseen,

palveluiden suorituskykyyn ja asiakastyytyvyyteen. Muut Rauman kaupungin toimialat ja palveluyksiköt voivat ottaa mallia digitalisaation hyödyntämisestä prosessien tai työprosessien kehittämisessä.

Tutkimuksen tuloksena esille voidaan vielä nostaa ainakin seuraavia jatkotutkimuksen kehitysideoita:

- Jatkokehittämistyön tavoitteena on Maanmittauslaitoksen ja kuntien yhteistyön kehittäminen. Käytännössä se tarkoittaisi verkostoinnin tai ekosysteemien rakentamista ja digipalveluiden lisäämistä kunnissa. Se tehostaisi merkittävästi Maanmittauslaitoksen (valtion) ja kuntien toimintaa.
- Benchmarking-käynnissä Oulun kaupunki on tuonut esille uusiin sopimuksiin liittyviä haasteita. Merkittävä osa Oulun ylläpitämistä maanvuokrasopimuksista on tullut vaiheeseen, jossa tuhannet sopimukset päättyvät, eli niitä jatketaan tai uudistetaan. Sama ongelma koskee myös Rauman kaupunkia, jossa esimerkiksi vuonna 2022 uudistettiin noin sata sopimusta. Tässä tapauksessa haasteena on se, että kaupungilla ei ole vuokralaisten ajantasaisia yhteystietoja ja tämä aiheuttaa tilanteita, joissa kaupunki joutuu lähettämään jokaisen vuokralaisen osoitteeseen sopimukset allekirjoitettavaksi postilla. Ratkaisu tähän ongelmaan tulisi löytää ja kehittää mahdollisimman nopeasti.
- Rauman kaupungin Kiinteistö- ja mittausyksikön prosessien kartoitus sekä kehittämiskohteiden kehittäminen digitalisaatiota hyödyntämällä. Esimerkiksi tutkijan havainnoiden mukaisesti laskutusprosessissa tehdään kaksinkertaista työtä. Lisäksi on olemassa muita, ehkä jopa turhia ja tehotomia prosesseja, jotka vaikuttavat suoraan Rauman kaupungin sekä sisäisiin että ulkoisiin toimintoihin.
- Tutkijan jatkokehittämisen ehdotus on järjestää kehityspäiviä, joissa voidaan systemaattisesti muiden kaupunkien ja kuntien sekä ohjelmiston toimittajien kanssa yhdessä tarkastella, ehdottaa ja analysoida prosessien toimintatapoja tarkemmin ja yhdessä tutkia mahdollista uutta

toimintakonseptia. Kehityspäivien päätavoite on kehittää koko maanvuokratoiminta mahdollisimman automatisoiduksi. Kehittämispäivät varmistavat, että Suomen kuntien maanvuokratoiminta on ajan tasalla ja tuottaa lisäarvoa lisäksi myös kuntalaisille.

## LÄHTEET

- Arkistolaki 831/1994. Haettu 26.10.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940831>
- Asikainen, A-P. (2018). Maapoliittinen ohjelma 2018. Haettu 16.10.2022 osoitteesta [https://www.rauma.fi/wpcontent/uploads/2019/02/maapoliittinen\\_ohjelma\\_120219\\_pieni.pdf](https://www.rauma.fi/wpcontent/uploads/2019/02/maapoliittinen_ohjelma_120219_pieni.pdf)
- Asikainen, A-P. (2023). Katsaus Rauman maapolitiikkaan. Ei ole vielä julkaistu.
- Digi- ja väestötietovirasto. (2022). Eritasoiset sähköiset allekirjoitukset. Haettu 28.10.2022 osoitteesta <https://dvv.fi/eritasoiset-sahkoiset-allekirjoitukset>
- Digitalpreservation. (2023a). Kansalliset pitkäaikaissäilytyspalvelut. Haettu 24.5.2023 osoitteesta <https://digitalpreservation.fi/>
- Digitalpreservation. (2023b). Säilytys- ja siirtokelpoiset tiedostomuodot. v.1.7.0. Haettu 23.5.2023 osoitteesta <https://digitalpreservation.fi/files/PAS-tiedostomuodot-1.7.0.pdf>
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (11/2014). Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Haettu 26.10.2022 osoitteesta <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/fecd7913-7363-4d9f-9e2e-2d9f3e597230/content>
- Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) N:o 910/2014 sähköisestä tunnistamisesta ja sähköisiin transaktioihin liittyvistä luottamuspalveluista sisämarkkinoilla ja direktiivin 1999/93/EY kumoamisesta, annettu 23 päivänä heinäkuuta 2014. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014R0910&from=FI>
- Fleischmann, A., Oppl, S., Schmidt, W. & Sary, C. (2020). Contextual Process Digitalization Changing Perspectives – Design Thinking – Value-Led Design. Springer Open. Haettu 22.5.2023 osoitteesta <https://library.oapen.org>
- Gustafsson, S. & Marniemi, J. (2012) Julkisen johtamisen työkirja. Kuinka kasvaa menestyväksi organisaatioksi. Tietosanoma.
- Hakala, J T. (2022). Hyvä, parempi, valmis. Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Gaudeamus.
- Hakala, M. (19.5.2023). Kansallisarkiston ylitarkastajan Maiju Hakalan sähköposti Rauman kaupungin maankäyttöasiantuntijalle.
- Hannus, J. (1994). Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Kuudes painos. HM&V Research.

- Hantula, A. (16.5.2023). Maanmittauslaitoksen Armi Hantulan sähköposti Rauman kaupungin maankäyttöasiantuntijalle.
- Hautala, T., Ojalento, M. & Saarinen, J. (2012) Työelämää kehittämässä. Ammattikorkeakoulu projektimaisen kehittämisen kumppanina. Juvenes Print.
- Henttonen, P. (2023). Johdatus asiakirjahallinnan tutkimukseen. Uudistettu laitos. Avain.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2010). Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Kariston Kirjapaino.
- Holopainen, M. (2022). Kiinteistökauppa ja maanvuokra 2022.
- Hotanen, J., Laine, R. & Pietiläinen, S. (2001). Benchmarking-opas. Opi hyviltä esikuvilta. Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut.
- Hänninen, T. (2019). Digitointiopas. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Theseus. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-184-2>
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. (2015). Digitaalisiaatio: yritysjohdon käsikirja. Haettu 22.5.2023 osoitteesta <https://bisneskirjasto-almatalent-fi>
- Innanen, A. & Saarimäki, J. (2012). Internetoikeus. 2., uudistettu painos. Edita Publishing.
- Jackson, P. & Carruthers, C. (2019). Data Driven Business Transformation: How to Disrupt, Innovate and Stay Ahead of the Competition. Haettu 12.5.2023 osoitteesta <https://ebookcentral.proquest.com>
- JUHTA – Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. (13.12.2022). JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Haettu 10.12.2022 osoitteesta <https://www.suomidigi.fi/ohjeet-ja-tuki/jhs-suositukset/jhs-152-prosessien-kuvaaminen>
- Juuti, P. & Luoma, M. (2022). Strateginen ajattelu ja johtaminen. Matka läpi maailmankuvien. PS-kustannus.
- Kaaretkoski, T. (8.5.2023). Maanmittauslaitoksen Tarja Kaaretkosken sähköposti Rauman kaupungin maankäyttöasiantuntijalle.
- Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. (2018). Älykäs taloushallinto. Automaation aika. Alma Talent.
- Kananen, J. (2013). Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kansallisarkisto. (2023) Digitointi. Haettu 20.6.2023 osoitteesta <https://kansallisarkisto.fi/digitointi>

Kansallisarkisto. (2022). Kansallisarkiston strategia 2025. Haettu 7.11.2022 osoitteesta <https://arkisto.fi/strategia2025>

Karimaa, E. (2001). Osaaminen on malleissa, kunnan järjestelmien ja prosessien mallit. Kuntaliiton painatuskeskus.

Karlöf, B., Lundgren, K. & Edenfelt Froment, M. (2003). Ota oppia parhaista! Tehoa vertailuoppimisesta. Talentum.

Kasso, M. (2014). Kiinteistön kauppa ja omistaminen. 2., uudistettu painos. Talentum.

Kettunen, P. (2003). Kuntien eloonjäämisen taito. Kunnallisalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisu, nro 35. <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2010/04/Kettunen.pdf>

Kuntalaki 10.4.2015/410. Haettu 6.11.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410#O3L7P37>

Kuntalehti. (4.6.2018). Perinteinen kiinteistökauppa ja maanvuokrasopimuksen perustaminen on pian historiaa – jatkossa asiat hoituvat sähköisesti. Haettu 6.11.2022 osoitteesta <https://kuntalehti.fi/sisaltonosto/perinteinen-kiinteistokauppa-ja-maanvuokrasopimuksen-perustaminen-on-pian-historiaa-jatkossa-asiat-hoituvat-sahkoisesti/>

Kuntaliitto. (2020). Sähköinen allekirjoitus kunnissa – asiakirjaesimerkkejä. Haettu 22.6.2023 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/ajankohdasta/2020/sahkoinen-allekirjoitus-kunnissa-asiakirjaesimerkkeja>

Kuntaliitto. (2022). Maapoliittinen ohjelma. Haettu 6.11.2022 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/tilastot-ja-julkaisut/verkko-opaat/maapolitiikan-opas/kunta-ja-maapolitiikka/maapoliittinen-ohjelma>

Kuntaliitto. (2023). Päätöksentekomenettelyn säädöspohja. Haettu 27.6.2023 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/laki/kunnan-paatoksenteke/paatoksenteke-menettelyn-saadospohja/kuntalaki-ja-kunnan-hallintosaanto>

Kuntaliiton verkkojulkaisu. (17.9.2001). Kunnallisten asiakirjojen säilytysajat. Määräykset ja suositukset. Kiinteistötoimi ja rakentaminen. Haettu 22.3.2023 osoitteesta <https://kansallisarkisto.fi/documents/141232930/153517431/S%C3%A4ilytysajat+osa+5.pdf/7ddd30c7-2ea9-5584-6041-e2940f1d7158/S%C3%A4ilytysajat+osa+5.pdf?t=1679056674023>

Kvist, H., Arhonmaa, S., Järvelin, K. & Räikkönen, J. (1995). Asiakasprosessit – Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Gummerus Kirjapaino.

Laamanen, K. (2002). Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. 2. painos. Suomen Laatu keskus.

- Laamanen, K. & Tinnilä, M. (2009). Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Teknologiateollisuus.
- Lahti, S. & Salminen, T. (2008). Kohti digitaalista taloushallintoa: sähköiset talouden prosessit käytännössä. WSOYpro.
- Laine, J. (23.5.2023). Digitointiprojektin toteuttaminen. Tampereen kaupunki. Kansallisarkiston viranomaisinfo.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). Tapaustutkimuksen taito. Gaudemus.
- Laki sähköisen viestinnän palveluista 7.11.2014/917. Haettu 6.11.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140917>
- Laki vahvasta sähköisestä tunnistamisesta ja sähköisistä luottamuspalveluista 7.8.2009/617. Haettu: 7.11.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090617>
- Maakaari 12.4.1995/540. Haettu 6.11.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950540>
- Maanmittauslaitos. (2021). Kunnille sähköiset kiinteistökaupat ja maanvuokrasopimukset. <https://www.maanmittauslaitos.fi/sites/maanmittauslaitos.fi/files/attachments/2021/03/Kunnille-sahkoiset-kiinteistokaupat-ja-maanvuokrasopimukset.pdf>
- Maanmittauslaitos. (2022). Sähköiset allekirjoitukset – milloin niitä voi käyttää? Haettu: 26.10.2022 osoitteesta <https://www.maanmittauslaitos.fi/tietoa-maanmittauslaitoksesta/yhteystiedot/sahkoiset-allekirjoitukset>
- Maanmittauslaitos. (2023). Rekisteröi vuokraoikeus tai muu erityinen oikeus. Haettu 26.7.2023 osoitteesta <https://www.maanmittauslaitos.fi/kiinteistot/kiinteiston-omistajalle/rekisteroi-vuokraoikeus>
- Maanvuokralaki 29.4.1966/258. Haettu 7.11.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1966/19660258>
- Maury, M., Peltola, E. & Valkamo, J. (2021). Vaikuttava kuntastrategia. Kiss-publishing.
- Miettinen, S. & Häkkänen, M. (2021). Maankäyttö- ja rakennuslain maapolitiikan säännösten arviointitarve Euroopan unionin valtioneuvoston päätöksen näkökulmasta. Ympäristöministeriön julkaisuja 2021:2. Helsinki. Haettu 15.3.2022 osoitteesta [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162671/YM\\_2021\\_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162671/YM_2021_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Moilanen, R. (2001). Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tammer-Paino.
- Murto, K. (1992). Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylän Koulutuskeskus Oy.



Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014.) Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2023). Säilytys- ja siirtokelpoiset tiedostomuodot – 1.7.0. <https://digitalpreservation.fi/files/PAS-tiedostomuodot-1.7.0.pdf>

Phusavat, K. (2010). Process Management. Teoksessa Pomffyova, M., Process management. (s. 1–17). [https://mts.intechopen.com/sto-rage/books/3646/authors\\_book/authors\\_book.pdf](https://mts.intechopen.com/sto-rage/books/3646/authors_book/authors_book.pdf)

Pellikka, R. (2017). Digitaalinen Suomi 2017. ERWEKO. Vantaa. Haettu 25.3.2022 osoitteesta <https://view.taiqa.com/suomidigi/digibook2017#/page=1>

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

QL Laatutoiminta Oy. (1996). Prosessien kuvaaminen julkishallinnollisissa organisaatioissa. QL.

Rauman kaupunki. (2023). Rauman kaupungin tilinpäätös 2022. [https://rauma.tweb.fi/valmu/APP/connector/2/610/href/rauman\\_kaupunki\\_tilinpaaatos\\_2022\\_lopullinen\\_29.5.2022.pdf](https://rauma.tweb.fi/valmu/APP/connector/2/610/href/rauman_kaupunki_tilinpaaatos_2022_lopullinen_29.5.2022.pdf)

Rauman kaupunkistrategia. (2022). Rauma Vahva ja vaikuttava – luanikas ja lumoava. [https://www.rauma.fi/wp-content/uploads/2022/05/Rauma\\_strategialuonnos\\_2022\\_2030\\_valtuusto-hyvaksynyt-25.4.2022\\_saavutettava.pdf](https://www.rauma.fi/wp-content/uploads/2022/05/Rauma_strategialuonnos_2022_2030_valtuusto-hyvaksynyt-25.4.2022_saavutettava.pdf)

Rauman kaupungin Teknisen toimialan toimintasäntö. (22.6.2021). Haettu 25.3.2022 osoitteesta <https://www.rauma.fi/wp-content/uploads/2021/10/Teknisen-toimialan-toimintasaanto-1.8.2021.pdf>

Saarnilehto, A. (2006). Vuokraoikeus: yleiset periaatteet ja erityissääntely. WSOYpro.

Santalainen, T. (2009). Strateginen ajattelu & toiminta. Talentum.

Suolahti, I. (2018). Sähköinen arkistointi. Teoksessa P. Latva-Koivisto, T. Voutilainen, O. Alm, I. Suolahti, R. Toivonen, O. Palonen, M. Hyvärinen, J. Anttila, T. Lax, C-M. Roos (toim.), Säilyykö sähköinen- ja kuinka kauan? (s. 41–46). Liikearkistoyhdistys.

Suomidigi. (7.4.2020). Sähköinen allekirjoitus - nopea ja luotettava tapa varmentaa asiakirjoja. Haettu 28.10.2022 osoitteesta <https://www.suomidigi.fi/artikkelit/sahkoinen-allekirjoitus-nopea-ja-luotettava-tapa-varmentaa-asiakirjoja>

Sydänmaanlakka, P. (2015). Älykäs julkinen johtaminen. Talentum.

Tienari, J. & Harviainen, J.T. (2020). Strategia-opas kuntien päättäjille. Osallista ja hallitse. Alma Talent.

Trimble. (2023a). Trimble Locus. Haettu 26.6.2023 osoitteesta <https://upa.trimble.com/f-fi/fi/tuotteet/trimble-locus-cloud>

Trimble. (2023 b). Tuotteet. Haettu 26.6.2023 osoitteesta <https://upa.trimble.com/f-fi/fi/tuotteet/sopimustenhallinta>

Trimble. (2023 c). Tontti. Haettu 26.6.2023 osoitteesta <https://upa.trimble.com/f-fi/fi/tuotteet/asiointi-tontti>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Tammi.

Tuominen, K. (2016). Benchmarking-prosessi. Oy Benchmarking.

Valtiovarainministeriö. (2022). Digitalisaation edistämisen ohjelma. Haettu 2.2.2022 osoitteesta: <https://vm.fi/digitalisaation-edistamisen-ohjelma>

Valtonen, A. & Nikkinen, P. (2022). Muotoilulla muutokseen. Kehitystyön uudet mahdollisuudet. PunaMusta.

Vilka, H. (2006). Tutki ja havainnoi. 1.-2.p. Gummerus Kirjapaino.

Virtanen, P. & Wenneberg, M. (2005). Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita.

Vuorinen, T. (2013). Strategiakirja 20 työkalua. Talentum.

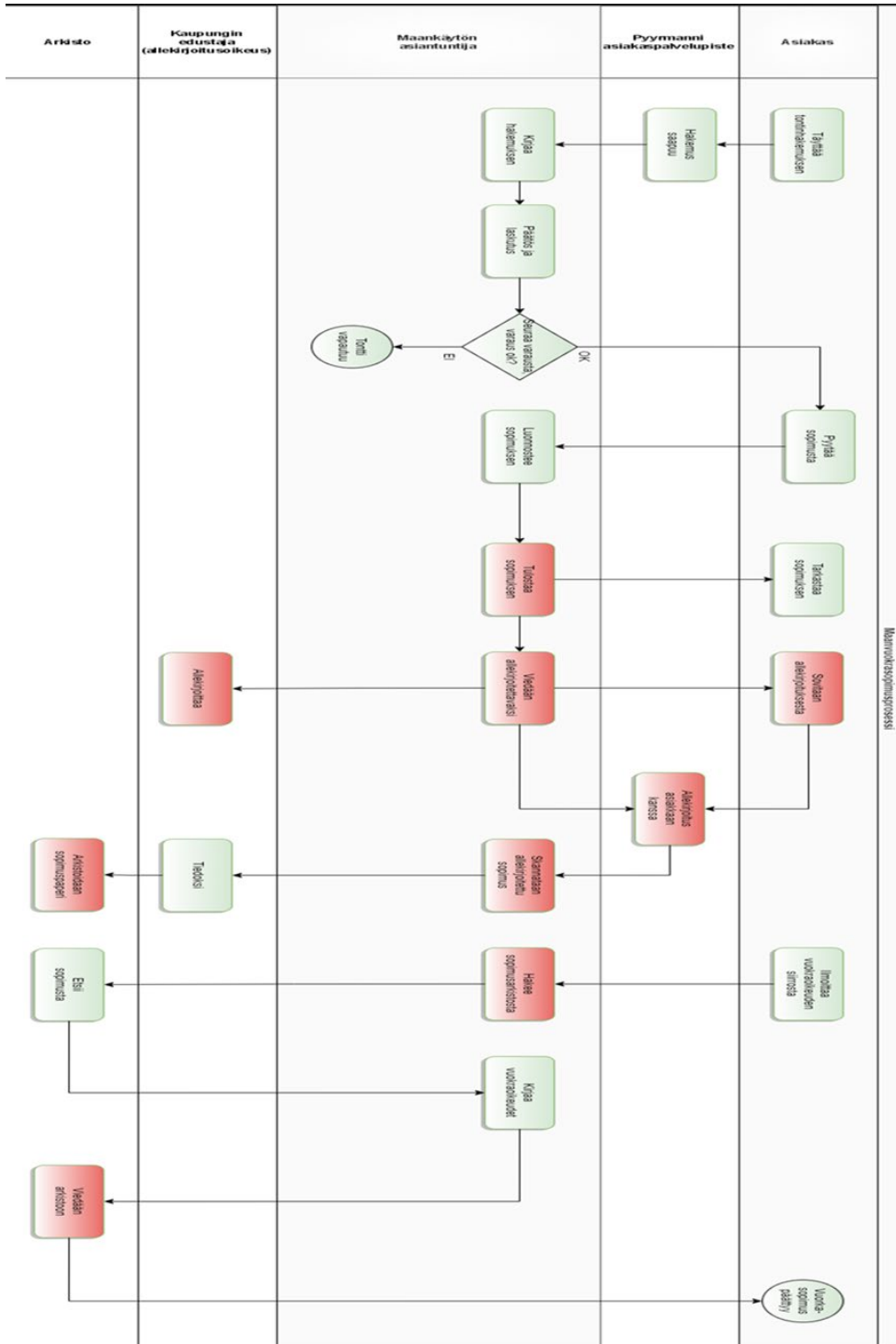
Voutilainen, T. (2020). Digitaalisten palvelujen sääntely. Alma Talent.

Zwass, V. (2015). Series editor's introduction. Teoksessa Grover, V. & Lynne Markus, Business Process Transformation. (s. vii-ix). Routledge. Haettu 20.5.2023 osoitteesta <https://ebookcentral.proquest.com>

## LIITE 1: NYKYISEN MAANVUOKRASOPIMUSPROSESSIN VAIHEIDEN KUVAUSLOMAKE

Maanvuokrasopimusprosessin vaiheiden kuvaus	Rauma
Asiakas täyttää tonttihakemuksen	Lähetää postissa tai tuo kaupungin palvelupiste Pyyrmaniin
Postitus viranhaltijalle	Sisäisessä postissa
Tonttihakemus saapuu	Viranhaltija noutaa hakemukset osaston postilaatikosta
Tonttien arvonta ja päätöksen tekeminen	Viranhaltija tekee viranhaltijapäätöksen asianhallintajärjestelmässä (Valmussa)
Varausten seuraaminen	Excel, rutiinityö
Viranhaltija luonnostelee sopimusta	Word-pohja
Viranhaltija lähettää sopimusluonnoksen asiakkaalle luettavaksi/tarkistettavaksi	S-posti
Jos sopimus on ok, viranhaltija tulostaa ja liimaa sen	Manuaalinen työ
Jos asiakas pääsee allekirjoittamaan sopimuksen kaupungintaloon, viranhaltija vie sopimuksen allekirjoitettavaksi kaupungin edustajalle	Allekirjoittajan etsiminen
Jos asiakas ei pääse allekirjoittamaan sopimusta, viranhaltija postittaa sen asiakkaalle	
Sopimuksen allekirjoitus	Tilaisuus, asiakkaan käynti kaupungilla
Allekirjoitetun sopimuksen skannaaminen	Skannaus
Sopimuksen lähettäminen tiedoksi asianosaisille	S-posti
Sopimustietojen tallentaminen	Trimblen sopimustenhallintajärjestelmään
Sopimuksen arkistointi	Paperiarkisto

## LIITE 2: NYKYISEN MAANVUOKRASOPIMUSPROSESSIN PROSESSIKAAVIO



## LIITE 3: RAUMAN, OULUN JA RIIHIMÄEN KAUPUNKIEN MAANVUOKRASOPIMUSPROSESSIN VAIHEIDEN VER- TAILU

Maanvuokrasopimusprosessin vaiheiden kuvaus	Rauma	Oulu	Riihimäki
Asiakas täyttää tonttihakemuksen	Lähetetään postissa tai tuo kaupungin palvelupiste Pyrmaniin	Trimble eServices	Trimble eServices
Postitus viranhaltijalle	Sisäisessä postissa	Trimble eServices	Trimble eServices
Tonttihakemus saapuu	Viranhaltija noutaa hakemukset osaston postilaatikosta	Trimble eServices	Trimble eServices
Tonttien arvontia ja päätöksen tekeminen	Viranhaltija tekee viranhaltijapäätöksen asianshallintajärjestelmässä (Valnussa)	Trimble eServices	Trimble eServices
Varausten seuraaminen	Excel, rutitintyö	Manuaalisesti tiedot tallennetaan Locus Cloud halytystapahunniin, tarvittaessa kootaan exceliin jota voidaan jakaa myös muille hallintokunnille tarpeen mukaan	
Viranhaltija luomostelee sopimusta	Word-pohja	Luomostelupalvelu/Suomen asiakastieto Oy, tarvittaessa myös word	Luomostelupalvelu/Suomen asiakastieto Oy, tarvittaessa myös word
Viranhaltija lähettää sopimusluomuksen asiakkaalle luettavaksi/tarkistettavaksi	S-posti	Luomostelupalvelu/Suomen asiakastieto Oy, tarvittaessa myös word	Luomostelupalvelu/Suomen asiakastieto Oy, tarvittaessa myös word
Jos sopimus on ok, viranhaltija tulostaa ja liimaa sen	Manuaalinen työ		
Jos asiakas pääsee allekirjoittamaan sopimuksen kaupungintaloon, viranhaltija vie sopimuksen allekirjoitettavaksi kaupungin edustajalle	Allekirjoittajan etsiminen		
Jos asiakas ei pääse allekirjoittamaan sopimusta, viranhaltija postittaa sen asiakkaalle			
Sopimuksen allekirjoitus	Tilaisuus, asiakkaan käyni kaupungilla	Maanmittauslaitoksen kiinteistövähdannan palvelu	Maanmittauslaitoksen kiinteistövähdannan palvelu
Allekirjoitetun sopimuksen skannaaminen	Skannaus		
Sopimuksen lähettäminen tiedoksi asianosaisille	S-posti		
Sopimustietojen tallentaminen	Trimblen sopimustenhallintajärjestelmään	Trimblen sopimustenhallintajärjestelmään	Tallennetaan pdf:nä, tulostetaan ja laitetaan sähköiseen asianshallintajärjestelmään
Sopimuksen arkistointi	Paperiarkisto	verkkoyleily, paperikopio arkistoon	

## LIITE 4: MAANVUOKRASOPIMUSTEN DIGITOINNIN OHJEET

***Digitointi voidaan tehdä monenlaisilla laitteilla, mutta on otettava huomioon tuplasyötöntunnistukseen sekä luonnollisesti kuvien tekniseen laatuun!!***

- Maanvuokrasopimuksesta kannattaa tuhota sellaiset paperit, joilla ei ole asian käsittelyn osalta merkitystä. Tällaisia asiakirjoja ovat saapuneet kopiot kauppakirjoista, virkatodistuksista, kaksoiskappaleet sekä tyhjät sivut.
- Sopimuksesta tulee poistaa ylimääräiset esineet, kuten klemmarit, teipit, niitit, posti-it-laput.
- Luottamuksellinen aineisto hävitetään tietosuojaa noudattaen, silppurilla.
- Ennen skannausprosessia luodaan Excel -pohja, johon dokumentoidaan digitointiprosessin eri vaiheiden suorittaminen täydentämällä metatiedot jokaisesta sopimuksesta. Metatiedot kuvailevat sopimustiedon avainsisältöä ja maanvuokrasopimusten yleiset hakukriteerit, kuten tekijä, aihe, formaatti, tontin osoite, kiinteistötunnus, vuokralaisten nimet ja Trimble -sopimustenhallinnan mukainen sopimusnumero. Kuitenkin Rauman kaupungin maanvuokrasopimusten tapauksessa antamat metatiedot ovat väliaikaisia. Nimeäminen muuttuu sitten, kun kaikki sopimukset viedään metatiedoilla kerrallaan viralliseen sähköiseen arkistoon.
- Kaikista maanvuokrasopimuksista muodostetaan pdf- käyttökappaleet.
- Maanvuokrasopimusten skannaamisen järjestyksessä voidaan käyttää samaa arkistokaavaa kuin perinteisessä paperisessa käyttöarkistossa. Rauman kaupungilla maanvuokrasopimukset skannataan tontin kiinteistötunnuksen mukaisessa nousevassa järjestyksessä.
- Skannauksen laadunvarmistus varmistetaan silmämääräisellä tarkastelulla pyrkimällä havaitsemaan laatupoikkeamat. Jokaisen skannatun sopimuksen jälkeen selataan kaikki skannatut sivut PDF -työkalulla. Sillä menetelmällä varmistetaan asiakirjan todistusvoimaisuus ja autenttisuus. Se tarkoittaa, että alkuperäisen sopimuksen tietosisältö pitää muuntaa sähköiseen muotoon virheettömästi ja eheästi. Jos skannaamisen yhteydessä tulee turhia tai puutteellisia sivuja sopimuksien

skannattuihin PDF -tiedostoihin, niitä voi jälkikäteen sieltä poistaa tai lisätä ennen kuin ne viedään lopullisesti sähköiseen arkistoon.

- Jos skannaamisen yhteydessä tulee turhia tai puutteellisia sivuja maanvuokrasopimusten skannattuihin PDF -tiedostoihin, niitä voi jälkikäteen sieltä poistaa tai lisätä ennen kuin ne viedään lopullisesti sähköiseen arkistoon.
- Skannattuja sopimuksia tallennetaan kahden tietokoneen verkkolevyille.
- Metatietojen avulla kaikki valmiit digitoidut sormukset siirretään kerralla Trimble -sopimustenhallintaan, sekä sähköiseen arkistoon.

**Ennen digitointia on erittäin tärkeää ottaa huomioon myös ergonomia työskentelyssä!**

## LIITE 5: MUUTOKSEN JÄLKEINEN MAANVUOKRASOPIMUSPROSESSIN KUVAUS

Prosessin vaiheiden kuvaus	Nykyisen Maanvuokratoinnin prosessikertomus	Muutoksen jälkeinen maanvuokraustoiminna prosessikertomus
Asiakas täyttää tonttihakemuksen	Tulosta, allekirjoittaa ja lähettää postissa tai tuo kaupungin palvelupiste Pyrymariin	Sähköisesti
Postitus viranhaltijalle	Sisäisessä postissa	-----
Tonttihakemus saapuu	Viranhaltija noutaa hakemukset osaston postilaatikosta	Sähköisesti
Tonttien arviointi ja päätöksen tekeminen	Viranhaltija tekee viranhaltijapäätöksen asianhallintajärjestelmässä (Valmussa)	Sähköisesti
Varausten seuraaminen	Excel, rutiinityö	Sähköisesti
Viranhaltija luonnostelee sopimusta	Word-pohja	Luonnostelupalvelu tai word
Viranhaltija lähettää sopimusluonnoksen asiakkaalle luettavaksi/arkistettavaksi jos sopimus on OK, viranhaltija tuostaa ja ilmaa sen	S-posti Manuaalinen työ	Sähköposti -----
Jos asiakas pääsee allekirjoittamaan sopimuksen kaupungintaloon, viranhaltija vie sopimuksen allekirjoitettavaksi kaupungin edustajalle	Allekirjotajan eitsminen	-----
Jos asiakas ei pääse allekirjoittamaan sopimusta, viranhaltija postittaa sen asiakkaalle	Postissa	-----
Sopimuksen allekirjoitus	Tilaisuus, asiakkaan käynti kaupungilla	Sähköisesti
Allekirjoitetun sopimuksen skannaaminen	Skannaus	-----
Sopimuksen lähettämisen tiedoksi asianosaisille	S-posti	-----
Sopimustietojen tallentaminen	Trimblen sopimustenhallintajärjestelmään	Sähköisesti
Sopimuksen arkistointi	Paperiarkisto	Sähköisesti



## LIITE 6: SÄHKÖINEN MAANVUOKRASOPIMUSPROSESSI

