

MAANMITTAUSLAITOKSEN PALVELUIHIN SEKÄ KIIN-
TEISTÖASIOIHIN LIITTYVIEN PANKIN SISÄISTEN
OHJEISTUSTEN KEHITTÄMINEN

Huttunen Jessica

Opinnäytetyö

Tiedolla johtamisen asiantuntija
Insinööri (YAMK)

2024

Tiedolla johtamisen asiantuntija
Insinööri (YAMK)

Tekijä	Jessica Huttunen	Vuosi	2024
Ohjaaja	Anu Kinnunen, KT, EO		
Toimeksiantaja	Pankki X		
Työn nimi	Maanmittauslaitoksen palveluihin sekä kiinteistöasioihin liittyvien pankin sisäisten ohjeistusten kehittäminen		
Sivumäärä	39+6		

Opinnäytetyön aiheena oli Maanmittauslaitoksen (MML) palveluihin ja kiinteistöasioihin liittyvien pankin sisäisten ohjeistusten kehittäminen. Työn tarkoituksena oli kartoittaa pankin yritysasiakkaista vastaavien henkilöiden eli asiakasvastaavien osaamista ja nykyohjeistusten tilannetta MML:n palveluihin ja kiinteistöasioihin liittyen sekä myös selvittää, millaisille ohjeistuksille olisi tarvetta tulevaisuudessa. Työn tavoitteena oli luoda uutta tietoa, jonka pohjalta uudistetut ohjeistukset laaditaan opinnäytetyöstä erillisenä projektina. Ohjeistuksia kehittämällä pyritään lisäämään asiakasvastaavien kiinteistöasioihin liittyvää osaamista, sujuvoittamaan kiinteistöasioihin liittyviä prosesseja koko prosessiketjussa asiakkaan, pankin ja MML:n välillä sekä parantamaan asiakaskokemusta tulevaisuudessa.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen metodeja. Tutkimusaineisto kerättiin kyselytutkimuksella, joka sisälsi sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Kyselytutkimus toteutettiin helmi–maaliskuussa 2023 noin 300:lle asiakasvastaavalle, joista kyselyyn vastasi 35 %. Tutkimusaineiston analysoinnissa hyödynnettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin selville, että nykyiset kiinteistöasioihin liittyvät ohjeistukset ovat liian tulkinnanvaraisia, heterogeenisiä, kirjoittajansa näköisiä ja niistä puuttuvat johdannot, termistöt, prosessikuvaukset sekä punainen lanka. Asiakasvastaavia häiritsi, että nykyiset ohjeistukset ovat yhteiset henkilö- ja yritysasiakkaille, eikä yritysasiakkaiden tarpeita ole huomioitu niissä riittävästi. Asiakasvastaavat kokivat yleisen kiinteistöasioihin liittyvän osaamisensa riittäväksi, mutta yksityiskohdat, esimerkiksi termit tuottavat heille haasteita. Ohjeistuksia voidaan kehittää muun muassa yhtenäistämällä sivustohierarkiaa, parantamalla hakutoimintoa, eriyttämällä henkilö- ja yritysasiakkaiden ohjeistukset, tarkentamalla ja lisäämällä ohjeistuksia, prosessikuvauksia ja termistöä, ottamalla asiantuntijoita mukaan ohjeiden laadintaan (laatunäkökulma ja hiljaisen tiedon jakaminen) sekä hyödyntämällä malliesimerkkejä ja koulutusvideoita osana ohjeiden sisältöä.

Avainsanat kiinteistöt, ohjeet, osaamisen kehittäminen, asiakaskokemus

Knowledge Management Expertise
Master of Engineering

Author	Jessica Huttunen	Year	2024
Supervisor	Anu Kinnunen, PhD		
Commissioned by	Bank X		
Title	Improvement of internal guidelines of the bank regarding to services of National Land Survey of Finland and property matters		
Number of pages	39+6		

The thesis described improvement of internal guidelines of the bank regarding to services of National Land Survey of Finland (NLS) and property matters. The purpose of the thesis was to explore the current competence and guidelines regarding to services of NLS and property matters in business banking (BB) relationship manager (RM) network and also to discover what type of instructions would be needed in the future. The aim of the thesis was to produce new information on which to base the revised guidelines created as a separate project. By improving the guidelines, the aim is to improve RM competence and streamline processes regarding to property matters in the whole process chain between customer, bank and NLS and to improve customer experience (CX) in the future.

The thesis employed both qualitative and quantitative study methodologies. The research data was collected through a questionnaire that included closed and open-ended questions. The questionnaire was carried out in February–March 2023 for 300 RMs and the response rate was 35 %. Data-based content analysis was utilized in the analysis of the data.

The findings of the thesis disclosed that the current guidelines are excessively ambiguous, heterogeneous, content is dependent on the individual preferences of the editor and the guidelines are lacking introductions, terminology, process descriptions and a common thread. RMs were also disturbed by the fact the guidelines are common for personal (PeB) and BB customers and the needs of BB customers have not been sufficiently taken into account in them. RMs felt their competence regarding to property matters is generally sufficient, whereas details, for instance terminology, may cause challenges for them. The guidelines can be improved, for instance, by integrating site hierarchy, developing the search tool, separating the guidelines for PeB and BB customers, specifying and adding guidelines, process descriptions and terminology, involving experts in compiling process (quality aspect and sharing tacit knowledge) and utilizing examples and training recordings as part of the content.

Keywords real property, instructions, competence development, customer experience

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS JA MOTIVAATIO SELVITTÄMIS- JA KEHITTÄMISTYÖLLE.....	7
3 ASIAKASKOKEMUKSEN MERKITYS PANKISSA.....	8
4 MAANMITTAUSLAITOKSEN PALVELUIHIN SEKÄ KIINTEISTÖASIOIHIN LIITTYVIEN OHJEISTUSTEN JA OSAAMISEN MERKITYS PANKISSA.....	10
5 MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS.....	14
5.1 Laadullinen ja määrällinen tutkimus.....	14
5.2 Aineistonkeruumenetelmänä digitaalinen kysely	15
5.3 Aineiston analysointi	17
6 TUTKIMUSTULOKSET	18
6.1 Maanmittauslaitoksen palveluihin ja kiinteistöasioihin liittyvät ohjeistukset	18
6.2 Asiakasvastaavien kiinteistöasioihin liittyvä osaaminen.....	19
6.3 E2E-prosessin parantaminen ohjeita kehittämällä	20
6.4 Ohjeiden kehittämis ehdotukset.....	25
7 POHDINTA	28
7.1 Tulosten yhteenveto	28
7.2 Mittauksen validiteetin, reliabiliteetin ja eettisyyden tarkastelu	30
7.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	31
LÄHTEET	32
LIITTEET	40

1 JOHDANTO

Yritykset ovat siirtyneet viime vuosina yhä enemmän digitaalisiin toimintamalleihin. Varsinkin voittoa tavoittelevissa, eurooppalaisissa pankeissa kehitys on ollut nopeaa, sillä oikein hyödynnettynä digitalisaatio on oiva apuväline parantaa liiketoiminnan kustannustehokkuutta ja asiakastytyvyyttä. Koska rahoitusallalla kilpailu asiakkaista ja tuloista on kovaa, ovat pankit pyrkineet vähentämään kannattamatonta toimintaansa, keskittämään toimintaansa vahvuusalueilleen ja asiakkaisiinsa sekä panostamaan digitaalisiin ratkaisuihinsa. (Jantunen, Koskinen, Voutilainen, Strandman & Heinilä 2016.)

Kianto (2021) toteaa, että kilpailullisen yrityksen on oltava jatkuvasti adaptiivinen. Tämä pätee myös pankkeihin, sillä diverssin kehityksen myötä myös pankin henkilöstön tulee pysyä muutostahdissa mukana. Osaamisen kehittämistä vaaditaan aina, kun työssä ja työtavoissa tapahtuu muutoksia (Paulsson, Ivergård & Hunt 2005). Teknologinen kehitys mahdollistaa rinta rinnan uusien innovaatioiden syntymistä sekä nopeita muutoksia nykyisiin tuotteisiin ja prosesseihin, jolloin myös työtehtäviin liittyvien ajanmukaisten digitaalisten työohjeiden merkitys korostuu (Letmathe & Rößler 2021). Standardimuotoisilla työohjeilla yritys takaa sen, että prosessia suoritetaan yhdenmukaisesti työntekijästä riippumatta ja että prosessissa päädytään aina samaan laadukkaaseen lopputulokseen (Akyar 2012, 368; Diaz 2020, 24; Hollmann ym. 2020, 3).

Makkosen ja Lavikaisen (2020) mukaan työohjeet ovat myös merkittävä osa henkilöstön kouluttamisprosessia. Henkilöstön tietotaidon kehittymiseen tarvitaan tehokasta koulutusta, jolla nähdään olevan vaikutuksia myös henkilöstön motivaatioon ja sitoutuneisuuteen (Mayer & Allen 1991, Elnagan & Imarin 2013, 137 mukaan). Hyvin koulutettu henkilöstö pystyy pitämään asiakkaat yleensä myös tyytyväisempinä (Rowden & Conine 2005, Elnagan & Imranin 2013, 137, 139 mukaan) sekä luomaan perustan yrityksen kilpailuedulle globaaleilla markkinoilla (Rodriguez & Walters 2017, 206). Kouluttaminen ei vain paranna henkilöstön suorituskykyä, vaan sen on havaittu myös vähentävän organisaation vaihtuvuutta (Elnaga & Imran 2013, 140; Rodriguez & Walters 2017, 209). Vaihtuvuutta pitäisi

kyetä supistamaan, sillä korkealla vaihtuvuudella ja osaavan työvoiman puutteella on havaittu olevan kielteisiä vaikutuksia yrityksen suorituskykyyn (Truss 2001, Green 2006, Saru 2006, Toivasen ym. 2012, 3 mukaan).

Opinnäytetyön toimeksiantajana on pankin yritysasiakkaiden lainatuotteista vastaava yksikkö, jossa on havaittu, että pankin yritysasiakkaista vastaavilla henkilöillä eli asiakasvastaavilla on tiedon ja osaamisen puutteita kiinteistövuokuihin ja Maanmittauslaitoksen (jatkossa MML) palveluihin liittyen. Kyseessä on työelämälähtöinen ja ongelmaperusteinen selvitys- ja kehittämistarve. Työn tarkoituksena on kartoittaa asiakasvastaavien osaamista ja nykyohjeistusten tilannetta MML:n palveluihin ja kiinteistöasioihin liittyen sekä myös selvittää, millaisille ohjeistuksille olisi tarvetta tulevaisuudessa. Työssä hyödynnetään sekä määrällistä että laadullista tutkimusta. Tavoitteena on luoda uutta tietoa, jonka pohjalta uudistetut ohjeistukset laaditaan opinnäytetyöstä erillisenä projektina. Ohjeistuksia kehittämällä pyritään lisäämään asiakasvastaavien kiinteistöasioihin liittyvää osaamista, sujuvoittamaan kiinteistöasioihin liittyviä prosesseja koko prosessiketjussa asiakkaan, pankin ja MML:n välillä sekä parantamaan asiakaskokemusta tulevaisuudessa.

Opinnäytetyössä pyrittiin saamaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaiset ovat pankin nykyiset sisäiset ohjeistukset Maanmittauslaitoksen palveluihin ja kiinteistöasioihin liittyen?
2. Millaista yritysasiakasvastaavien osaaminen on Maanmittauslaitoksen palveluihin ja kiinteistöasioihin liittyen?
3. Miten nykyisiä ohjeistuksia voidaan kehittää, jotta E2E-prosessi toimisi paremmin tulevaisuudessa?

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS JA MOTIVAATIO SELVITTÄMIS- JA KEHITTÄMISTYÖLLE

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Suomessa toimiva pankki, joka tarjoaa rahoitusta sekä henkilö- että yritysasiakkaille. Työn aiheidea saatiin pankin yritysasiakkaiden tuotteista vastaavalta yksiköltä (PRU Corporate Lending), joka vastaa myös tuotteisiin liittyvistä Intranet-ohjeistuksista. Tuoteohjeistuksia ovat lainoihin, limiitteihin ja vakuusarvollisiin takauksiin liittyvät ohjeistukset. (Pankki X 2023g.) Toimeksiantajapankissa on havaittu, että asiakasvastaavilla on tiedon ja osaamisen puutteita Maanmittauslaitoksen (jatkossa MML) palveluihin ja kiinteistöasioihin liittyen. Haasteista indikoivat tuotevastuuyksikön (Pankki X 2023g) saamat Intranet-ohjeistusten sisältöpalautteet sekä eri sidosryhmäpalavereissa ja -projekteissa saadut suulliset palautteet.

Nykyiset MML:n palveluihin ja kiinteistöasioihin liittyvät ohjeistukset ovat yhteiset sekä henkilö- että yritysasiakkaille (Pankki X 2023b) ja henkilöasiakkaiden osalta ohjeistuksista vastaa Kiinnitysluottopankki (Pankki X 2023h). Yritysasiakkaiden ohjeistuksista ei vastaa mikään määritelty taho pankissa, joten muun muassa tuotevastuuyksikkö (Pankki X 2023i) on resurssiensa puitteissa päivittänyt niitä, eikä aktiivista laatusurainta ole. Henkilöasiakkaiden ohjeistuksia ei voida hyödyntää yritysasiakkaiden prosesseissa, sillä prosessit poikkeavat toisistaan (Pankki X 2023a; Pankki X 2023b; Pankki X 2023c). Tämä on tuottanut haasteita erityisesti niille asiakasvastaaville, joilla on sekä henkilö- että yritysasiakkaita asiakaskannassaan, sillä kiinteistötyypeissä on eroja. Henkilöillä kiinteistövuodet liittyvät asumiseen (Rowe, Wright & Wootton 2015, 4; Barlett, Morse, Stanton & Wallace 2018, 2) ja yritysasiakkailla liiketoimintaan (Fennia 2024), esimerkiksi rakentamiseen (Ellis & Naughtin 2010, 25). Tuotevastuuyksikölle tulleiden palautteiden perusteella yritysasiakkaiden kiinteistöasioihin liittyviä ohjeistuksia on hankalaa löytää ja niissä on sisällöllisiä puutteita, joiden seurauksena pankin sisäinen neuvonta ja MML:n asiakaspalvelu (Maanmittauslaitos 2023a) kuormittuvat, palvelun toimittaminen hidastuu ja asiakaspalvelu on haastavaa. Saarijärven ja Puustisen (2020, luku 4) mukaan tällaiset puutteet organisaation toiminnassa vaikuttavat negatiivisesti myös asiakaskokemukseen.

3 ASIAKASKOKEMUKSEN MERKITYS PANKISSA

Finanssialalla asiakkaiden odotukset ovat globaalin digitalisaation ja kehityksen myötä muuttuneet, sillä Kimin, Beckmanin ja Agoginon (2018) mukaan tuotteiden ja palveluiden ohella asiakkaat kaipaavat myös kokemuksia. Terminä asiakaskokemuksella viitataan kaikkiin asiakkaan ja palveluntarjoajan välisiin, suoriin tai epäsuoriin, kanssakäymisiin ja niiden yhteisvaikutukseen (Lemke, Clark & Wilson 2011; Saarijärvi & Puustinen 2020, luku 4). Kokemukset ovat muodostuneet niin asiakaskohtaisiksi, että siitä on syntynyt yritysten välille erillinen kilpailualue (Badget 2007, Havířin 2017, 82 mukaan). Asiakkaat etsivät loistavia ja karttelevat ikäviä kokemuksia. Kokemukset ohjailevat käyttäytymistä, johon kytkeytyvät asiakastyytyväisyys ja asiakkaan lojaalius palveluntarjoajaa kohtaan. (Hill, Roche & Allen 2007, 1.)

Asiakastyytyväisyys on tärkeä indikaattori pankeille ja siihen vaikuttavat pankin maine, asiakkaan odotukset, tuote- ja palvelulaatu sekä asiakkaalle tuotettu arvo eli vastine rahalle (EPSI Rating 2023). Mikäli palveluntarjoaja pystyy ylittämään asiakkaan odotukset, luo se positiivisen vaikutelman ja saa asiakkaan sitoutumaan palveluntarjoajaan. Sitoutuneet asiakkaat ovat tuottavimpia ja suosittelevat yrityksen palveluita muillekin (Hill, Roche & Allen 2007, 1.) Suomessa pankit ovat omalla työllään saaneet parannettua asiakaskokemusta, mutta laadukkaan kokemuksen tuottaminen nostaa asiakkaan odotuksia entisestään. (EPSI Rating 2023.) Pysyäkseen kehityksen kärjessä, on toimijoiden pystyttävä linkittämään asiakkaisiinsa tehokkaasti sekä rakentamaan monikanavaisia, kompleksisia ja dynaamisia asiakassuhteita, joiden taustalle vaaditaan oikeanlaisia prosesseja, teknologiaa ja osaamista. (Eisingerich & Bell 2007, Roy 2018, Fernandesin & Pinton 2019 mukaan; McKnight 2021, 3.) Tehokkaat prosessit, yhteen toimivat teknologiset ratkaisut sekä osaava henkilöstö tukevat asiakkaiden sitouttamista nykyisessä monikanavaisessa toimintaympäristössä (McKnightin 2021, 4).

Toimeksiantajapankissa on havaittu haasteita, jotka saattavat vaikuttaa epäsuorasti myös asiakaskokemukseen. Asiakasvastaava saattaa jättää lainan myöntämisen yhteydessä vakuuteen liittyvät selvitykset tekemättä, jotta laina saadaan

nopeasti asiakkaan käyttöön ja tuotettua loistava asiakaskokemus. Prosessi kuitenkin hidastuu pankin luottoasiakirjatuotantoa hoitavassa Operations-yksikössä (Pankki X 2023d), jos oleellisia vakuuteen liittyviä tietoja tai liitteitä puuttuu. Tämä viittaa organisaation funktiokohtaiseen ajatteluun ja toimintaan, sillä prosessin alku- ja loppupää eli lainan myynti ja toteutus eivät toimi saumattomasti yhteen. Yksi asiakaskokemuksen holistista toteutumista heikentävä tekijä on funktiokohmainen ajattelu (Schanz & De Lille 2018, 28), jota tulisi pystyä kitkemään myös pankissa.

Tällä hetkellä asiakkaat voivat saada erilaista palvelua ja kokemuksia asiakasvastaavan henkilökohtaisesta osaamisesta ja työtavoista riippuen, sillä ohjeet ovat puutteellisia. Hyvät työhjeet takaavat sen, että henkilöstö suorittaa työtehtäviä identtisesti, jolloin myös palvelulaatuun voidaan luottaa (Hattemer-Apostel 2001; Akyar 2012, 369; Wurm & Mendling 2020). Palvelulaatuun liittyy myös palvelunopeus ja palveluntuottajan asiantuntijuus, jotka linkittyvät asiakaskokemukseen (Medbergin & Grönroos 2020), sillä yksikin huono kokemus tai prosessin pitkittyminen voi laskea asiakkaan kokemusta palveluntarjoajasta (Plyhm-Juonen 2021, 80). Yhden negatiivisen kokemuksen kumoamiseen voidaan tarvita useita positiivisia kokemuksia, joten painoarvoa tulisi antaa koko ketjun yhtenäiselle onnistumiselle (Kauppalehti 2016).

4 MAANMITTAUSLAITOKSEN PALVELUIHIN SEKÄ KIINTEISTÖASIOIHIN LIITTYVIEN OHJEISTUSTEN JA OSAAMISEN MERKITYS PANKISSA

Asiakasvastaavilla on yleensä finanssialalle soveltuva tutkinto eli merkonomi, tradenomini tai ekonomin tutkinto (Finanssiala Ry 2023). Oppiminen ei pääty tutkinnon suorittamiseen, sillä työtehtävistä suoriutuminen vaatii jatkuvaa oppimista koko työsuhteen ajan (Hartes & Billet 2022, Leen & Leen 2022 mukaan). Ripeät teknologiset muutokset sekä globaali kilpailu luovat organisaatioille myös nopeasti muuttuvan toimintaympäristön, jossa henkilöstön osaamisen kehittäminen on välttämätöntä (Brown ym. 2001, Paulssonin, Ivergårdin ja Huntin 2005 mukaan). Henkilöstö pystyy kehittämään osaamistaan esimerkiksi osallistumalla online-koulutuksiin, katsomalla koulutusvideoita sekä perehtymällä uusimpaan saatavilla olevaan tietoon ja ammattimateriaaliin (Eriksson & Parkkari 2022).

Intranet-työohjeet ovat osa asiakasvastaavien ammattimateriaalia. Kattavat työohjeet ovat olennainen osa organisaation laadunhallintajärjestelmää (Hattemer-Apostel 2001; Hollmann ym. 2020, 3) ja ne määrittelevät prosesseja organisaatioissa, joilla on asetettuja laatustandardeja (Gough & Hamrell 2010). Lisäksi ne takaavat standardin ja tehokkaan prosessin, jossa työntekijät suorittavat työtehtäviä identtisesti ja jossa prosessin lopputulos on johdonmukainen (Hattemer-Apostel 2001; Grusenmeyer 2003, 1; Akyar 2012, 368; Diaz 2020, 24; Makkonen & Lavikainen 2020). Työohjeista on monipuolista etua organisaatiossa, sillä ne tukevat esihenkilöitä työntekijöiden arvioinnissa, jakavat vastuuta, toimivat muistilistana, auttavat sijaisia suorittamaan työtehtäviä lomakausien aikana, tekevät työstä läpinäkyvämpää organisaation sisällä sekä tukevat prosessikehitystä, perehdyttämistä ja kouluttamista (Grusenmeyer 2003, 1-2; Makkonen & Lavikainen 2020).

Yksi asiakasvastaavien tärkeimmistä hallittavista osa-alueista ammattiosaamiseen liittyen ovat vakuudet. Vakuus on osa lainaprosessia (Voordeckers & Steijvers 2006; Niinimäki 2011) ja se vaaditaan pankin luottotappion minimoimiseksi (Voordeckers & Steijvers 2006). Pankki suosii ensisijaisesti reaali- vakuuksia (Fiksukuluttaja 2023) eli esimerkiksi kiinteistöjä. Suomessa kiinteistö- vakuuksiin

liittyy maanmittauksesta vastaava taho eli Maanmittauslaitos (jatkossa MML), joka on maa- ja metsätalousministeriön alainen viranomaistaho. MML suorittaa erityyppisiä maanmittaustoimituksia, esimerkiksi tilusjärjestelyitä ja lohkomisia. (Maanmittauslaitos 2023e.) Lisäksi se turvaa ja ylläpitää maanomistukseen ja kiinteistöasioihin liittyvää valtakunnallista rekisteriä sekä tuottaa luotettavaa paikkatietoa (Laki Maanmittauslaitoksesta 1025/2018 2 §). Useita kiinteistöihin liittyviä hakemusprosesseja on mahdollista suorittaa digitaalisesti Kiinteistövaihdannan palvelun (jatkossa KVP) kautta ja pankki on näissä prosesseissa mukana hakemusten luonnostelijana. (Maanmittauslaitos 2023d.)

MML toimii osana lainaprosesseja, sillä pankit ovat riippuvaisia MML:n tuottamista palveluista (Maanmittauslaitos 2023c) ja kiinteistörekisterin ajantasaisesta ylläpidosta (Maanmittauslaitos 2023e), jotta asiakkaan kanssa sovitut kiinteistövakuudet saadaan pankille. Maakaarissa (Maakaari 1995/540) määritellään tarkemmin, mitä asiakirjoja, yksilöintitietoja ja toimenpiteitä tarvitaan eri skenaarioissa kiinteistövakuuden kirjaamisprosessia tai sen muutosprosessia varten. Pankin näkökulmasta tarkasteltuna, näiden prosessien optimaaliseen toteutumiseen vaaditaan kattavia sisäisiä ohjeistuksia sekä riittävää asiakasvastaavien osaamista.

Asiakasvastaavien kiinteistöasioihin liittyvän osaamisen tulisi perustua juridisen terminologian hallitsemiseen, sillä esimerkiksi Finton (2023) mukaan kiinteistö-sanalla tarkoitetaan MML:n rekisteriin kiinteistönä rekisteröityä maa- tai vesialueen omistusyksikköä, johon kuuluvat lisäksi myös kiinteistön omistajan kiinteistöllä sijaitsevat rakennukset ja kiinteät laitteet. Finton (2023) mukaan puhekielessä kiinteistö-sanalla saatetaan kuitenkin viitata pelkkään asuinrakennukseen, ei maapohjaan. Asiakasvastaavan tulee ohjeita tulkitessaan ymmärtää eri termien juridiset, ei puhekieliset, merkitykset.

Ohjeita etsiessä asiakasvastaavan tulee tietää tarkka hakutermi, löytää oikea ohje sekä osata soveltaa ohjeita tarvittaessa, sillä jokainen asiakastoimeksianto on erilainen. Jos käsitteet eivät ole asiakasvastaavalle tuttuja, saattaa prosessi lähteä etenemään virheellisesti. Mallitapauksena tällaisesta voisi olla tilanne,

jossa asiakas on myynyt kiinteistöstään määrääjän ja prosessissa tapahtuu virhe, kun asiakasvastaava sekoittaa termit. Jos kiinteistöstä luovutetaan osa, tulee kiinteistölle suorittaa yhteiskiinnityksen purkaminen ja pankki voi luonnostella hakemuksen (Maanmittauslaitos 2023b). Vastuullinen tilaa toimenpiteen pankin Operations-yksiköstä (Pankki X 2023c; Pankki X 2023d), mutta merkitsee tilaukseen purkamisen sijaan kuolettamisen, jolloin asiakkaalle valmistellaan väärä hakemus ja prosessi pitkittyy.

Kiinteistöihin liittyy aina lainhuuto- ja rasiustodistus, joka perustuu lainhuuto- ja kiinnitysrekisterin tietoihin (Maanmittauslaitos 2023g) ja jonka asiakasvastuullinen lataa Suomen asiakastiedon palveluista (Suomen Asiakastieto Oy 2023). Todistukselta löytyvät kiinteistön perustiedot, oikeudet, rasitteet, muistutusasiat (Maanmittauslaitos 2023i) ja lainhuutotiedot (Maanmittauslaitos 2023h), joita asiakasvastaavan tulisi osata tulkita oikein ennen luottoasiakirjatilausta, sillä merkinnät voivat vaikuttaa kiinteistön vakuusarvoon, panttaamiseen ja lainopillisiin toimenpiteisiin (Minilex 2023b; Pankki X 2023c; Pankki X 2023f).

Kun asiakas hakee lainaa ja antaa vakuudeksi kiinteistön panttikirjan (todistus kiinnityksestä) (Maanmittauslaitos 2023f), pystyy pankki saamaan kiinnitystä vastaavan summan takaisin, jos asiakas joutuu maksuvaikeuksiin (Fiksukuluttaja 2023). Jos kiinteistö realisoidaan, myyntitulot jaetaan velkojien kesken (Fleisig, Safavian & De La Peña 2006, 4). Asiakasvastaavan tulee kuitenkin ymmärtää, että realisointijärjestykseen vaikuttaa kiinnitysten keskinäinen etusija, jonka määrää Minilexin (2023a) mukaan kiinnityksen hakemispäivä. Todistukselta tulee myös tarkistaa, onko pankilla oikeus pantata kohdetta vakuudeksi (Pankki X 2023e), jolla viitataan panttausvallan katkeamiseen ja josta mainitaan Maakaarissa (Maakaari 1995/540 § 17:4).

Kiinteistöä voi rasittaa myös jokin erityinen oikeus, esimerkiksi hallinnanjakosopimus, josta löytyy merkintä todistukselta (Maanmittauslaitos 2023g). Asiakasvastaavan tulee huomioida, että vakuutena voidaan käyttää vain kyseisen asiakkaan hallinnassa olevaa määrääosaa, sillä Minilexin (2023c) mukaan määrääosat

ovat itsenäisiä vakuuksia. Jos kyseessä on kokonaan uuden määräosan panttaaminen, tulee hallinnanjakosopimus kirjata erityisen oikeuden kirjauksena MML:lle, jotta se hyväksytään vakuudeksi (Pankki X 2023i). Tämä toimenpide ei ollut vielä vuonna 2023 MML:n digitaalisen palvelun piirissä, joten kirjaaminen tehdään aina fyysisen hakemusprosessin kautta (Maanmittauslaitos 2023j). Asiakasvastaavan tulisi osata huomioida MML:n rajoitukset, toimia niihin kuuluvien prosessiohjeiden mukaisesti sekä ohjeistaa asiakasta toimimaan hakemusprosessissa oikein.

Kiinteistöön voi kohdistua myös muistutustietoja, joita ovat MML:n (2023f) mukaan vallintarajoitukset, lunastusluvut, lakisääteiset panttioikeudet, erilaiset riita-asiat sekä niiden ratkaisut ja lainvoimaisuus. Jos tietoja löytyy, tulee asiakasvastaavan havaita ne ennen lainan myöntämistä. Tiedot saattavat vaikuttaa asiakkaan oikeuteen käyttää kohdetta vakuutena (Minilex 2023b) tai toisaalta vähentää kiinteistön arvoa pankin näkökulmasta (Pankki X 2023h), joka on osa luottotappioriskien hallintaa (Bylund 2017, 16).

5 MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS

5.1 Laadullinen ja määrällinen tutkimus

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin empiirisenä tutkimuksena ja lähestymistavaksi valittiin konstrukttiivinen tutkimus, sillä kyseessä on ongelma, jonka ratkaisemiseksi tarvitaan konkreettinen tuotos eli työohjeet. Konstrukttiiviselle tutkimukselle on tyypillistä tunnistaa ennakkoon haaste, johon tarvitaan käytännön ratkaisua, ymmärtää tutkimuskohdetta ja -aihepiiriä, laatia ratkaisukeinoja sekä osoittaa niiden toteutettavuus (Lehtiranta, Junnonen, Kärnä & Pekuri 2015, 95).

Tutkimusmenetelmäksi valittiin yhdistelmä kvalitatiivista (laadullista) ja kvantitatiivista (määrällistä) menetelmää, joka toteutettiin digitaalisena kyselytutkimuksena. Molempia menetelmiä yhdistämällä tutkimuksesta saadaan monipuolisempi (Tenny ym. 2017). Kvalitatiivisella tutkimuksella kerätään tietoa tiedonantajien kokemuksista ja havainnoista, luodaan hypoteeseja ja saadaan syvempää ymmärrystä tutkittavaan aiheeseen (Tenny ym. 2017; Queirós, Faria & Almeida 2017, 370). Kvantitatiivinen tutkimus perustuu ilmiön numeeriseen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen, mutta kvalitatiivisen tutkimuksen avulla myös numeerista dataa voidaan tulkita ja ymmärtää paremmin (Tenny ym. 2017). Opinnäytetyön kvantitatiivisella tutkimusosuudella kerättiin tietoa, miten asiakasvastaavat kokevat prosentuaalisesti kysyttävät asiat, jotta saatiin laajempi tilannekuva. Kvalitatiivisella osuudella kerättiin konkreettisia palautteita, mielipiteitä, havaintoja ja kehitysehdotuksia, joita ei kvantitatiivisella tutkimusosuudella olisi saatu selville ja jotta asiakasvastaavien tarpeita olisi helpompi tunnistaa.

Kysely toteutettiin kertamittauksena ja kohdistettiin useaan henkilöön eli kyseessä oli poikkileikkausotos (Wang & Cheng 2020). Poikittaistutkimus soveltuu pankin ohjeistusten ja osaamisen tilannekuvan kartoittamiseen, sillä Wangin ja Chengin (2020) mukaan kertamittauksella selvitetään haluttujen muuttujien arvot, eikä siinä olla kiinnostuneita muutoksesta. Poikittaistutkimuksen havaintoyksiköinä toimivat asiakasvastaavat, joita oli noin 300 henkilöä. Kyseessä oli heterogeeninen joukko eri ikäisiä, täysi-ikäisiä naisia ja miehiä.

5.2 Aineistonkeruumenetelmänä digitaalinen kysely

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin kysely, sillä Been ja Murdoch-Eatonin (2016) mukaan se sopii tilanteisiin, joissa dataa ja mielipiteitä pitää saada kerättyä tehokkaasti suurelta joukolta ja jos tutkimuksiin ei saada suoria vastauksia kirjallisuudesta, kuten tässä ei saatu. Kyselypohjan ominaisuudet vaikuttavat tuloksiin sekä niiden tuottamaan arvoon (Bee & Murdoch-Eaton 2016), ja Vehkalahden (2019, 48) mukaan kyselypohjaa kannattaa testata muutaman tutkimuksen kohderyhmään kuuluvan henkilön toimesta, jotta saadaan käsitys lomakkeen toimivuudesta ja sisällöstä. Kyselyn ensimmäinen versio lähetettiin testattavaksi kolmelle asiakasvastaavalle. Palautteiden perusteella kyselypohjaan lisättiin ohjeislinkkejä ja muokattiin muutamia sanamuotoja. Tutkimusaineistoa lähdettiin keräämään suomeksi Forms-kyselylomakkeella (Microsoft 2023). Taulukossa 1 on kuvattu ennakkoon asetetut tutkimuskysymykset sekä niihin liittyvät kyselyn kysymykset.

Taulukko 1. Tutkimuskysymykset ja niihin kohdistuvat kysymykset

Millaiset ovat pankin nykyiset sisäiset ohjeistukset Maanmittauslaitoksen palveluihin ja kiinteistöasioihin liittyen?
Yrityspuoli on huomioitu riittävästi kiinteistövakuuksiin liittyvissä ohjeissa?
Kiinteistöasioihin liittyvät ohjeet ovat helposti löydettävissä Intrasta (navigointi ja rakenne)?
Yrityspuolen kiinteistövakuuksien lainopillisiin prosesseihin löytyy selkeät ja riittävät ohjeet Intrasta?
Maanmittauslaitoksen Kiinteistövähdannan palveluun (KPV) löytyy riittävät ja selkeät ohjeet Intrasta?
Millaista yritysasiakasvastuullisten osaaminen on Maanmittauslaitoksen palveluihin ja kiinteistöasioihin liittyen?
Tunnen hallitsevani kiinteistöasiat ja niihin liittyvät prosessit yleisesti hyvin? Esim. Pystyn suorittamaan päivittäiset kiinteistöasioihin liittyvät työtehtävät ilman suurempia ongelmia.
Tunnen hallitsevani kiinteistöasioihin liittyvän termistön hyvin ja ymmärrän asiayhteydet? Esim. Ymmärrän, mikä ero on panttikirjan kuolettamisella ja purkamisella, miten hallinnanjakosopimus liittyy määröosan panttaamiseen jne?
Miten nykyisiä ohjeistuksia voidaan kehittää, jotta E2E-prosessi toimisi paremmin tulevaisuudessa?
Millaista rakennetta suosit mieluiten Intrassa (esim. työohjeet)?

Kaikki nykyiset vakuusohjeet ovat yhteisiä henkilöpuolen kanssa. Onko yrityspuolta huomioitu sisällössä riittävästi? Toivotko sisältöön tai sen rakenteeseen jotain muutoksia?
Avoimet kommentit. Kehitysehdotuksia tai palautetta kiinteistövakuuksien ohjeisiin liittyen?
Digitaalinen allekirjoittaminen (luotto- ja vakuusasiakirjat sekä lainopilliset hakemukset). Löydätkö etsimäsi tiedon helposti? Miten sivut voisivat tukea sinua parhaiten prosessissa?
Miten kiinteistöasioihin liittyvää osaamista voitaisiin kehittää Intran ohjeiden avulla? Esim. Pitäisikö ohjesivujen alussa olla nopeasti luettavat tiivistelmäosuudet aiheista tai havainnollistavia kuvia tms?
Avoimet kommentit. Kehitysehdotuksia tai palautetta kiinteistöasioihin liittyvien ohjeiden navigointiin ja rakenteeseen liittyen?
Avoimet kommentit. Kehitysehdotuksia tai palautetta lainopillisiin toimenpiteisiin liittyen? Onko prosessit ja toimintaohjeet kuvattu riittävän selkeästi ja kattavasti, esim. sähköinen vs fyysinen toimintatapa, mitä kukakin taho prosessissa tekee jne?
Avoimet kommentit. Kehitysehdotuksia tai palautetta KVP-ohjeisiin liittyen? Pystytkö toimimaan oikein ja ohjeistamaan asiakasta em. ohjeiden avulla?

Kyselystä tiedotettiin pankin Intranetissä helmi–maaliskuussa vuonna 2023 ja vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Uutisessa kerrottiin kyselyn kohderyhmästä, tarkoituksesta, sisällöstä ja lopussa oli linkki kyselyyn. Ohessa tiedotettiin, että mitään vastaajiin liittyviä tietoja ei kerätä, vastaukset ovat anonyymejä ja niitä hyödynnetään opinnäytetyön tutkimukseen ja että tietoa antamalla on mahdollisuus vaikuttaa ohjeiden kehittämiseen. Kyselystä ei tarvinnut lähettää muistutusviestejä, sillä uutinen pysyi Intran etusivulla viikon ajan, jonka jälkeen se toistettiin.

Forms-lomakkeen (Microsoft 2023) vastaukset saa kootusti Exceliin, kun vastausaika on päättynyt. Forms on toimiva työkalu pankin sisäiseen tutkimukseen, sillä asiakasvastaavilla on Microsoft-paketti ja Forms käytössä. Kyselyosuus (liite 1) sisälsi avoimia ja suljettuja kysymyksiä, joita molempia oli seitsemän kappaletta eli yhteensä 14. Suljetuissa kysymyksissä vastaajan tuli vastata skaalalla 0-5, jossa 0 = en osaa sanoa, 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei eri eikä samaa mieltä (neutraali), 4 = jokseenkin samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Yhteen suljettuun kysymykseen annettiin vain kaksi vastausvaihtoehtoa kysymyksen luonteesta johtuen. Suljetut kysymykset määriteltiin pakollisiksi, mutta niissä oli mahdollisuus vastata myös ”en osaa sanoa”, jos vastaajalla ei

ollut mielipidettä tai kokemusta kysyttävästä asiasta. Avoimet kysymykset olivat vapaaehtoisia. Kysymyksiin lisättiin myös alaotsikoita ja linkkejä, jotta vastaajan oli helpompi ymmärtää kysymyksen konteksti. Saaduista vastauksista, suljetut 106 ja avoimet 51 kappaletta, kerrotaan lisää pääluvussa 6.

5.3 Aineiston analysointi

Tutkimusaineisto sisälsi numeerista ja sanallista aineistoa. Numeerisesta aineistosta laadittiin kuvioita ja aineistoa analysoitiin määrällisesti tarkastelemalla kuinka suuri prosentuaalinen osuus kokee kysyttävän asian tavalla X tai Y. Sanallista aineistoa teemoiteltiin Excelissä. Teemoittelulla aineistosta etsitään yhdistäviä tekijöitä, usein toistuvia aiheita, eroavaisuuksia ja asian ydin (Miles & Huberman 1994, Lesterin ym. 2020 mukaan; Lochmiller 2021, 2029). Teemoittelulla aineistoa jaetaan ja tiivistetään abstraktimmaksi, jolloin kyseessä on induktiivinen sisällönanalyysi (Lochmiller 2021, 2032; Vears & Gillaim 2022, 2) ja josta löytyy esimerkki taulukosta 2.

Taulukko 2. Esimerkki kvalitatiivisen aineiston analyysistä

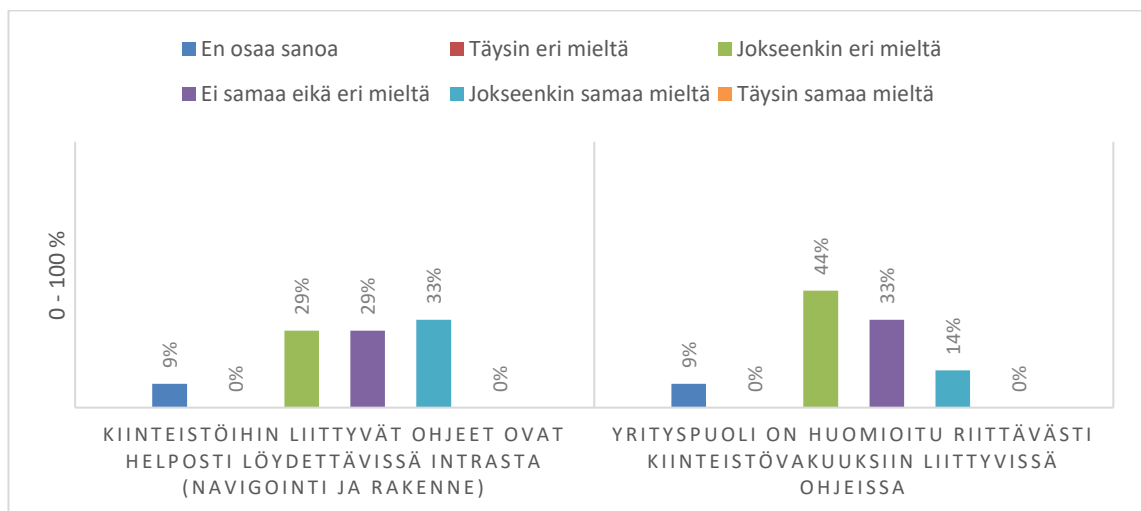
Alkuperäinen vastaus	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
<i>”Nykyiset ohjeet ovat osin ylimalkaisesti kirjoitettuja ja niihin kätkeytyy väärinymmärryksen mahdollisuuksia. Sisäinen laadunvalvonta tulkitsee ohjeita omalla tavallaan perustuen luottoriskiohjeistukseen, kun taas asiakasvastuullisen näkökulmasta Intran ohjeistukset ovat tulkinnanvaraisia.”</i>	Ohjeiden tulkinnanvaraisuus, epäselvä prosessi	Ohjeiden johdonmukaisuus, selkeä prosessi	Laadukkaat ohjeet työvälineenä
	Ohjeissa ristiriitaa suhteessa pankin muihin sisäisiin ohjeisiin	Ohjeiden yhteneväisyys	Riskien minimointi

6 TUTKIMUSTULOKSET

Opinnäytetyön kyselystä tiedotettiin noin 300:lle pankin yritysasiakkaista vastaavalle henkilölle. Suljettuihin pakollisiin kysymyksiin vastasi 106 asiakasvastaavaa eli noin 35 prosenttia kaikista asiakasvastaavista. Avoimiin vapaaehtoisiiin kysymyksiin vastasi 51 asiakasvastaavaa eli noin puolet kaikista vastanneista.

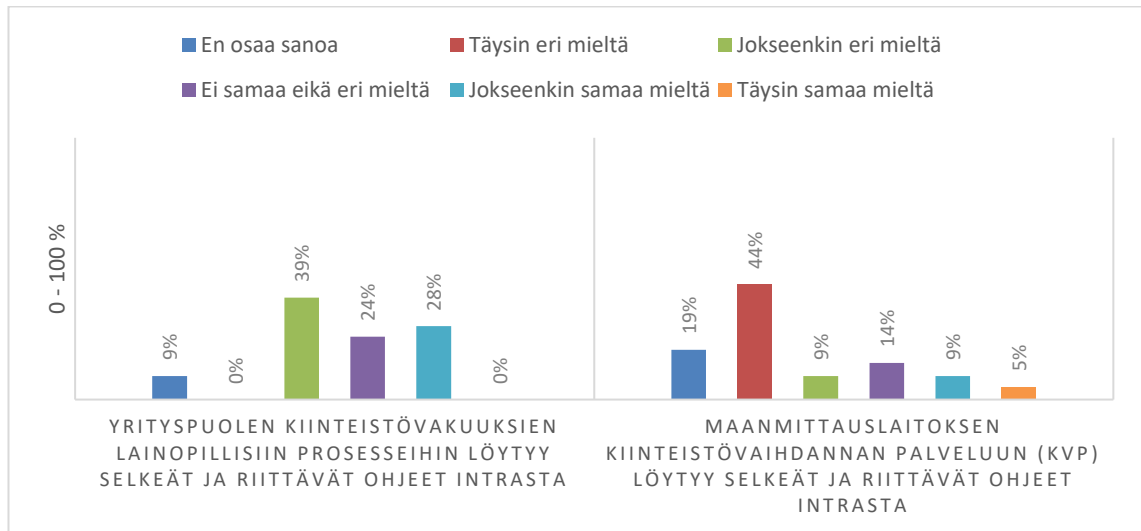
6.1 Maanmittauslaitoksen palveluihin ja kiinteistöasioihin liittyvät ohjeistukset

Enemmistön mielestä kiinteistövakuuksiin liittyvien ohjeiden tavoitettavuus oli jokseenkin hyvä, mutta yritysasiakkaiden huomioiminen niissä oli jokseenkin heikkoa (kuvio 1).



Kuvio 1. Ohjeiden tavoitettavuus ja yritysasiakkaiden tarpeiden huomioiminen

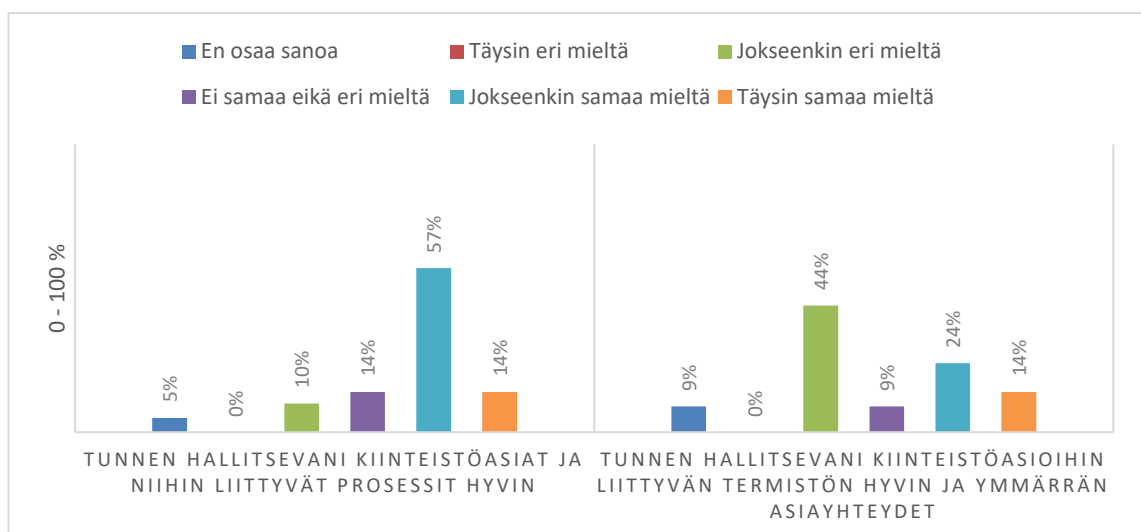
Enemmistö koki yritysasiakkaiden kiinteistövakuuksien lainopillisiin prosesseihin liittyvät ohjeet melko heikoiksi sekä Maanmittauslaitoksen (jatkossa MML) Kiinteistövaihdannan palvelun (jatkossa KVP) ohjeet erittäin heikoiksi (kuvio 2).



Kuvio 2. Lainopillisten prosessien ja Kiinteistövaihdannan palvelun ohjeet

6.2 Asiakasvastaavien kiinteistöasioihin liittyvä osaaminen

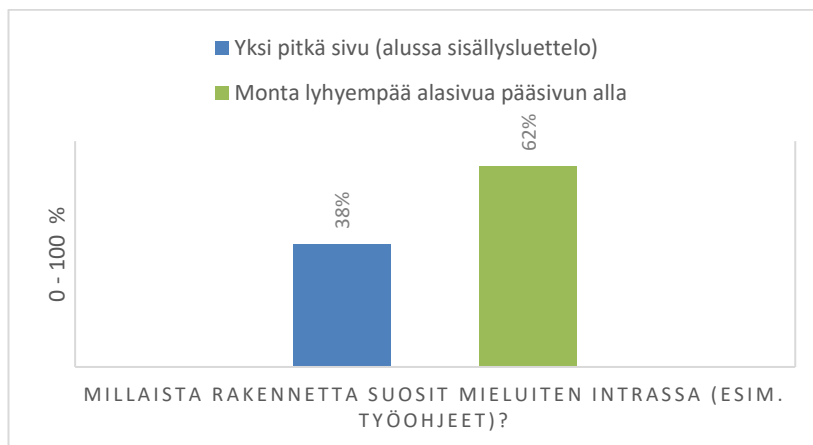
Enemmistö vastuullisista koki yleisen kiinteistöasioihin liittyvän osaamisensa jokseenkin riittäväksi ja vastaukset viittaavat siihen, että arjen (high level) työn pitäisi sujua kiinteistövakuusprosesseissa (kaikki vaiheet; myös MML/KVP) pääsääntöisesti ilman suurempia ongelmia. Kiinteistöihin liittyvä termistö, asiayhteyksien ymmärtäminen eli spesifimpää osaamista vaativat aihealueet saattavat tuottaa heille vastausten perusteella jonkin verran haasteita (kuvio 3).



Kuvio 3. Kiinteistöasioihin liittyvä osaaminen

6.3 E2E-prosessin parantaminen ohjeita kehittämällä

Asiakasvastaavien mielipide sivustorakenteeseen liittyen on olennainen tieto, kun uutta sivustoa aletaan laatimaan (kuviot 4). Enemmistö suosii rakennetta, jossa yhden pääsivun alla on monta lyhyempää alisivua. Tässä rakenteessa Intran vasemmassa sivupalkissa on eräänlainen hakemisto, jossa pääsivut ovat allekkain ja pääsivua klikkaamalla alisivut tulevat esiin.



Kuvio 4. Sivuston rakenne

Navigointiin ja rakenteeseen liittyvissä avoimissa vastauksissa teemana toistui useimmin Intranetin hakutoiminnon kehittämistarve, sillä haku antaa vastaajien kokemusten perusteella ensimmäisiksi hakutuloksiksi epärelevanttejä tuloksia. Eräs vastaaja koki, että pankin julkisilta sivuilta saattaa löytää paremmin tietoa kuin sisäisiltä sivuilta. Vastuulliset kokivat ohjeistusten tavoitettavuuden erittäin merkittäväksi osaksi jokapäiväistä työtä, joten hakutoiminnon optimointi koettiin tärkeäksi.

Kokeilepas itse kirjoittaa hakusanakenttään jokin hakusana. Ei anna yleensä kovin hyviä osumia - ei työohjeeseen eikä oikeille sivuille, joihin tuon hakusanan pitäisi johtaa. Sekin on hassua, jos löydän julkisilta internetsivuilta paremmin tietoa kuin meidän sisäisestä Intrasta. (Vastaaja 6.)

Osa vastaajista koki, että nykyisissä ohjeissa on päällekkäisyyttä. Ohjeista tulisi karsia tuplaversiot sekä välttää sivulta sivulle linkitystä, sillä sivustolla saattaa helposti eksyä, eikä alkuperäiselle sivulle löydä välttämättä enää takaisin.

Mielestäni sivuilla on usein turhaa päällekkäisyyttä. Ohjeisiin olisi hyvä saada selkeyttä ja johdonmukaisuutta. (Vastaaja 98.)

Enemmistön mielestä henkilö- ja yrityspuolen ohjeet tulisi eriyttää ja yritysasiakkaiden ohjeita tulisi johdonmukaistaa, sillä nykyiset ohjeet koettiin turhan ylimalkaisiksi ja tulkinnanvaraisiksi. Ylimalkaisuuteen tartuttiin hanakasti pankin riskien näkökulmasta, sillä se lisää virheen mahdollisuutta. Vastuullinen voi epähuomiossa seurata henkilöasiakkaille kustomoitua ohjetta ja virheen sattuessa vaikutus voi kumuloitua asiakkaaseen asti sekä lopulta heikentää myös asiakaskokemusta. Vastauksissa toistuivat useimmin teemat laadukkaat ohjeet työvälineenä ja riskien minimointi.

Nykyiset ohjeet eivät ole hyvät. Vähän väliä linkkejä käyttäessä huomaakin, että perehtyy johonkin henkilöasiakkaisiin sovellettavaan ohjeeseen ja takaisin ei linkeistä yrityspuolelle ihan helpolla pääse. (Vastaaja 64.)

Nykyiset ohjeet ovat osin ylimalkaisesti kirjoitettuja ja niihin kätkeytyy väärinymmärryksen mahdollisuuksia. Sisäinen laadunvalvonta tulkitsee ohjeita omalla tavallaan perustuen luottoriskiohjeistukseen, kun taas asiakasvastuullisen näkökulmasta Intran ohjeistukset ovat tulkinnanvaraisia. (Vastaaja 74.)

Jos ohjeet ovat liian yleispäteviä, niin on suuri mahdollisuus tehdä virheitä, jotka voivat vaikuttaa asiakkaaseen asti (Vastaaja 102).

Kiinteistövakuusohjeiden kehittämiseen liittyvissä vastauksissa toistuivat useimmin teemat käsitteistön ja prosessikuvausten tarkentaminen ja selventäminen, malliesimerkit työn tueksi sekä yritysasiakkaisiin liittyvien spesifien ohjeiden lisääminen. Ohjeiden lisääminen tukisi myös pankin sisäisen neuvonnan työtä, sillä neuvonta hyödyntää samoja Intranet-ohjeita tiedonhaussa. Jos ohjeet ovat puutteellisia, ei palvelu anna mitään lisäarvoa asiakasvastaavalle. Yksi vastaaja mainitsi myös, että kiinteistöihin liittyy yleensä asiakirjoja, joita asiakkaan täytyy toimittaa pankille ja MML:lle, mutta syy ei ole tiedossa. Asiakas saattaa kuitenkin tiedustella tätä, joten se pitäisi ilmaista myös ohjeissa.

Tarkennuksia käsitteisiin ja mitä tehdään, missä tehdään ja kenen toimeksiannosta (Vastaaja 12).

Pitäisi olla olemassa malliesimerkit, mitä halutaan missäkin tilanteessa kirjattavan ja löytyvän luottotoimeksiannon tilauksen yhteydessä esim. selkeät ohjeet vaihe

vaiheelta, kuten sähköiseen kiinteistökauppaan ja kiinteistövakuuksiin liittyen. (Vastaaja 33.)

Yritysten osuus useasti unohtunut ohjeista. Neuvonta on myös monesti täysin neuvoton yritysasioiden kohdalla - täytyy olla jopa varpaillaan, ettei toimi annetun virheellisen ohjeen mukaan. (Vastaaja 45.)

Muutama vastaaja mainitsi, että kiinteistövakuuksien ohjeista puuttuvat yritysasiakkaiden kiinteistövakuuksille tyypilliset spesifit elementit. Ohjeet kattavat suurimman osan henkilöpuolen tarpeista, mutta yritysasiakkaiden elinkeinonharjoittamiseen, rakentamiseen, teolliseen tai muuhun liiketoimintaan liittyviä kiinteistövakuusohjeita ei juurikaan löydy. Muutamat vastaajat toivoivat lisäksi, että ohjeiden sisältöä ja oikeellisuutta tarkistettaisiin ja päivitetäisiin aika-ajoin, sillä niissä oli havaittu vanhentuneita tietoja.

Lainopillisten toimenpiteiden ohjeiden kehittämiseen liittyen vastauksissa toistui useimmin teemat digitaalisten hakemusprosessien ohjeiden, käsitteiden ja prosessikuvausten selkeyttäminen sekä asiakkaan ohjeistamiseen liittyvien ohjeiden lisääminen, joka vähentäisi myös tukipalveluiden käyttöä. Vastauksissa ilmeni, että MML:n asiakaspalvelun tuen tarve on lainopillisten toimenpiteiden yhteydessä varsin suuri, sillä asiakkaan ohjeistamiseen liittyviä ohjeita ei löydy. Vastausten perusteella ohjeissa ei ole myöskään huomioitu kaikkia koko prosessiketjun osapuolia eli mikä taho tekee, mitä tekee ja missä prosessiketjun vaiheessa.

Sähköiset hakemusprosessit ja niiden ohjeistukset erittäin epäselviä (Vastaaja 33).

Tarkennuksia käsitteisiin ja prosessikuvauksiin (Vastaaja 50).

Miten ohjeistan asiakasta eri tilanteissa? Ohjeita ei juuri ole. Nyt tämä menee arvaamalla tai soittamalla Maanmittauslaitokselle. (Vastaaja 96.)

Enemmistö vastaajista ei ollut tyytyväisiä KVP-ohjeisiin ja ne koettiin puutteelliseksi. Intranetistä löytyy KVP:uun liittyviä erillisiä ohjesivuja ainakin kolme, ne on otsikoitu ristiriitaisesti eli otsikko ei vastaa ohjeen sisältöä, eivätkä ohjeet etene loogisesti. Vastaajien mielestä palveluun kirjautumiseen ja käyttöön liittyvät oh-

jeet ovat puutteellisia niin pankin kuin asiakkaan näkökulmasta. Asiakasvastaavat kaipaavat ohjeita myös prosessin seuraamisen tueksi. KVP-ohjeiden kehittämiseen liittyen vastauksissa toistuivat useimmin teemat yritysasiakkaisiin liittyvien ohjeiden lisääminen ja suoraviivaistaminen, prosessikuvausten selkeyttäminen prosessin seuraamisen tueksi, asiakasvastuullisen ohjeiden sekä asiakkaan ohjeistamiseen liittyvien ohjeiden lisääminen (palvelun käyttö). Suoraan asiakkaaseen liittyvät ohjeet koettiin tässäkin aihepiirissä erittäin tarpeellisiksi.

Ei ole toimiva yrityspuolen näkökulmasta. Prosessit tapahtuvat asiakasvastuullisilta pimennossa, mutta meillä on tarve seurata tätä prosessia myös. (Vastaaja 3.)

Joihinkin prosesseihin tai prosessin osiin ei löydy ohjeita lainkaan. Pitäisi huomioida koko prosessi alusta loppuun. Toisaalta joistakin aiheista löytyy useita pieniä ohjepalasia sieltä täältä ja päällekkäin (esim. sähkö. kiinnityksen hakeminen). Mistä tiedän mikä on oikea ohje? (Vastaaja 81.)

Tarkennuksia käsitteisiin ja mitä tehdään, missä tehdään ja kenen toimeksiantosta. Miten asiakasvastuullinen pääsee kirjautumaan palveluun ja siihen ohjeistus. Miten ohjeistan asiakasta -ohjeet puuttuvat myös. (Vastaaja 102.)

Kiinteistöasioihin liittyvät ohjeet vaikuttavat välillisesti myös vastuullisten osaamiseen. Osaamisen kehittämiseen liittyen vastauksissa toistuivat useimmin teemat asiantuntijoiden osallistuttaminen ohjeiden laadintaan (laatu ja tiedon jakaminen), tiedon saatavuus eri muodoissa (opetusvideot), ohjeiden tietoisuus, kertaukset ja automaattiset ilmoitukset sivuston päivityksistä vastuullisverkostolle (osaamisen ylläpito ja ajantasaisuus).

Intran ohjeiden laadintaan tekijöitä avuksi. Sellaiset ihmiset, jotka eivät asioiden kanssa työskentele, eivät osaa myöskään kirjoittaa tyhjentyviä ohjeita. Teknistä faktaa kyllä, mutta kaikkiin asioihin olisi hyvä olla aina ns. työohjeet. (Vastaaja 12.)

Tietoisuus, kertaukset, muuttuneet/päivittyneet ohjeet. Intraan saataville opetusvideot vaihe vaiheelta. Kirjallista tekstiä voi olla hankalampaa tulkita ja ymmärtää, jos oppii paremmin vaikka näkemällä prosessin. (Vastaaja 38.)

Vastaajien mielestä osaamista voitaisiin kehittää esimerkiksi ottamalla ohjeiden kehitykseen mukaan asiantuntijoita, jotka työskentelevät tiiviisti aihepiirin parissa. Lisäksi toivottiin, että ohjeiden päivityksistä tulisi ilmoituksia vastuullisverkostolle,

sillä päivitykset tulevat yleensä tiedoksi jälkijunassa. Tiedon tulisi välittyä reaaliajassa, jotta osaaminen olisi ajan tasalla ja sitä saisi ylläpidettyä tehokkaammin. Monet vastaajat toivoivat opetusvideoita kirjallisten ohjeiden tueksi, sillä ihmiset oppivat uusia asioita eri tavoin; jotkut oppivat paremmin kuulemalla ja näkemällä kuin pelkästään lukemalla.

Pankilla on myös eri prosessiohjeet fyysiselle ja digitaaliselle allekirjoittamiselle. Ohjeet haarautuvat asiakkaan toimeksiannon rahoitustuotteista, vakuuksista ja asiakassegmentistä (henkilö- vai yritysasiakas) riippuen. Ohjeiden kehittämiseen liittyen vastauksissa toistuivat useimmin teemat digitaaliseen allekirjoittamiseen liittyvien ohjeiden parantaminen niin pankin kuin asiakkaan näkökulmasta, ohjeiden simplifiointi ja tiivistäminen sekä perustelujen lisääminen (rajoitukset).

Digitaalinen allekirjoitus on täysin "rikki". Homma ei toimi ja tämä "syö" sekä asiakkaita että henkilökuntaa ihan mielettömästi. (Vastaaja 6.)

Ohjeet ovat liian pitkät - pitäisi selkeyttää/yksinkertaistaa ohjeita. (Vastaaja 77.)

Kun jokin ohjeistus muuttuu, ei tieto tavoita käyttäjiä. Ei ole mitenkään mahdollista, että joka kerta tarkistat kaikki digi-allekirjoitukseen liittyvät asiat. On kummallista, että monissa sopimuksissa ei voi allekirjoittaa listan mukaan digisti, ja sitten asioita hoidetaan postitse ja sähköpostitse... onhan miljoona kertaa parempi, että asiakas allekirjoittaa digisti... No tuo meni nyt jo asian vierestä. (Vastaaja 105.)

Kaikki vastaajat kritisoivat nykyisiä prosessiohjeistuksia. Prosessikulun ymmärtäminen sekä niihin liittyvät ohjeet koettiin haastaviksi. Jotkut vastaajista ihmettelivät, miksi kaikkia toimenpiteitä ei voida vieläköön vuonna 2023 hoitaa digitaalisesti, vaikkakin rajoitukset johtuvat yleensä pankista riippumattomista syistä. Esimerkiksi jotkin kiinteistövuokustyyppit ja -prosessit eivät ole digitaalisen allekirjoitusprosessin piirissä KVP:n rajoitteista johtuen, joka mutkistaa prosesseja entisestään. Ohjeissa tulisi perustella selkeämmin rajoitusten syyt. Ohjeet koettiin myös joko liian lyhyiksi tai liian pitkiksi ja tässä vastaajilla oli mielipide-eroja.

6.4 Ohjeiden kehittämissuhteukset

Kyselytutkimuksen tuloksiin perustuvia ohjeiden kehittämissuhteuksia esitetään taulukossa 3.

Taulukko 3. Ohjeiden kehittämissuhteukset ja esimerkkejä käytännön toteutukseen

Aihepiiri	Kehittämissuhteukset	Huomioitavia asioita ja esimerkkejä käytännön toteutukseen
Sivustorakenne ja navigointi	1) Rakenteen muutos pääsivu + alisivut -tyyppiseksi rakenteeksi 2) Ohjeiden tuplaversioiden ja sivulta sivulle linkitysten poistaminen ja välttäminen 3) Hakutoiminnon kehittäminen	1) Pääsivulla kunkin pääsivun otsikko ja johdanto-osuudet sekä alisivuilla kunkin alisivun otsikko, ohjeen runko-osuus ja sivupalkki oikeassa laidassa 2-3) Optimoituidut otsikot ja avainsanat 3) Eniten relevantit tulokset hakutuloksissa ensimmäisinä
Yhteiset kiinteistö-vakuusohjeet henkilö ja yritys-asiakkaille	4) Yritysasiakkaiden kiinteistövakuuksiin liittyvien ohjeiden eriyttäminen 5) Ohjeiden johdonmukaistaminen	4) Luodaan yritysasiakkaille kokonaan uudet sivustot ja poistetaan yritysasiakkaisiin liittyvät maininnat henkilöasiakkaiden ohjeista. Lisätään henkilöasiakkaiden ohjeisiin tieto yritysasiakkaiden ohjeiden siirrosta ja linkki uudelle sivustolle. 5) Näkökulmina pankin riskien minimointi; ohjeet linjassa luotto-ohjeistuksen kanssa, ohjeiden laadukas sisältö sekä helposti tulkittava ja yhtenäinen kirjoitustapa

Kiinteistövakuus-ohjeet	<p>6) Käsitteistön ja prosessikuvausten tarkentaminen ja selventäminen</p> <p>7) Malliesimerkkien lisääminen työn tueksi</p> <p>8) Yritysassiakkaisiin liittyvien spesifien ohjeiden lisääminen</p>	<p>6) Prosessikaavioiden, käsiteluelteloiden ja selitteiden lisääminen, saman käsitteistön käyttäminen läpi sivuston</p> <p>7) Uputetaan täytetyt mallilomakkeet / -hakemukset ohjeisiin</p> <p>8) Lisätään liiketoimintaan / elinkeinonharjoittamiseen liittyvien kiinteistötyyppien ohjeita</p>
Lainopillisten toimenpiteiden ohjeet	<p>9) Digitaalisten hakemusprosessien ohjeiden, käsitteiden sekä prosessikuvausten selkeyttäminen</p> <p>10) Asiakkaan ohjeistamiseen liittyvien ohjeiden lisääminen</p>	<p>9) Digitaalisiin lainopillisiin toimenpiteisiin liittyvien prosessikaavioiden, käsiteluelteloiden ja selitteiden lisääminen, saman käsitteistön käyttäminen läpi sivuston</p> <p>10) Asiakkaan vaiheet eri toimenpiteissä, perustelut liitteiden toimittamiselle ja näkökulmana tukipalveluiden eli neuvonnan ja MML:n asiakaspalvelun tuen tarpeen vähentäminen</p>
Kiinteistö-vaihdannan palvelun (KVP) ohjeet	<p>11) Yritysassiakkaisiin liittyvien ohjeiden lisääminen ja suoraviivaistaminen sekä prosessikuvausten selkeyttäminen</p> <p>12) Asiakkaan ohjeistamiseen liittyvien ohjeiden lisääminen</p> <p>13) Asiakasvastaavan ohjeiden lisääminen</p>	<p>11) Poistetaan yksittäiset ohjesivut ja luodaan kokonaan uudet ohjeet, jossa mukana myös listaus, mitä toimenpiteitä palvelussa on mahdollista suorittaa ja mitä ei. Näkökulmana asiakasvastaavan tarve seurata prosessikulkua</p> <p>12) Asiakkaan vaiheet sähköisessä hakemusprosessissa ja palvelun käyttö mm. Miten palveluun kirjaututaan yritysasiakkaana, miten luonnoshakemus tarkistetaan, kuka/ketkä allekirjoittavat hakemuksen (vrt. Kaupparekisteristä yrityksen nimenkirjoitusoikeudelliset edustajat) ja miten hakemus allekirjoitetaan.</p> <p>13) Palvelun käyttö mm. Miten asiakasvastaava kirjautuu palveluun pankin tunnuksilla, miten tarkistaa, onko hakemus laadittu oikein ja ovatko kaikki vaaditut edustajat allekirjoittaneet hakemuksen.</p>

<p>Osaamisen kehittäminen ohjeiden avulla</p>	<p>15) Asiantuntijat mukaan ohjeiden laadintaan</p> <p>16) Tiedon saatavuus eri muodoissa</p> <p>17) Ohjeiden kertaukset ja tietoisuus sekä automaattiset ilmoitukset sivuston päivityksistä asiakasvastaavaverkostolle</p>	<p>15) Näkökulmana laadun, kattavuuden, käyttäjäystävällisyyden ja tiedon säilymisen varmistaminen</p> <p>16) Opetusvideoiden ja malliesimerkkien hyödyntäminen osana ohjeiden sisältöä</p> <p>17) Näkökulmana osaamisen ajantasaisuus ja ylläpito mm. myös osallistamalla asiakasvastaavia kertauksiin esim. interaktiivisten kanavien tai online-työpajojen kautta</p>
<p>Prosessiohjeet: fyysinen vs digitaalinen allekirjoittaminen</p>	<p>18) Ohjeiden kokonaisvaltainen parantaminen niin pankin kuin asiakkaankin näkökulmasta</p> <p>19) Ohjeiden simplifiointi ja tiivistäminen</p> <p>20) Perustelujen lisääminen digitaalisen allekirjoittamisen rajoituksille</p>	<p>18-19) Ohjeiden erittely toimenpiteiden, kiinteistövuoksu-tyyppien ja rajoitusten mukaan sekä samat em. prosessikaavioiden, asiakkaan ja asiakasvastaavan ohjeiden lisääminen</p> <p>19) Hyödynnetään esim. sivuston oikeanlaidan sivupalkin tilaa, jotta tietoa ei kadoteta, mutta saadaan tiiviimpään muotoon.</p> <p>20) Perustelut, miksi jotakin toimenpidettä X ei voida suorittaa digitaalisesti ja miten se perustellaan asiakkaalle (sis. myös hintaerot, jos mukana lainopillisia toimenpiteitä yms.)</p>

7 POHDINTA

7.1 Tulosten yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa, jonka pohjalta yritysasiakkaiden kiinteistövakuuksiin ja Maanmittauslaitoksen (jatkossa MML) palveluihin liittyviä Intranet-ohjeita voidaan kehittää ja pyrkiä lisäämään asiakasvastuullisen osaamista, sujuvoittamaan kiinteistöasioihin liittyviä prosesseja koko E2E-ketjussa sekä parantamaan asiakaskokemusta tulevaisuudessa. Työ antoi vastauksia tavoitteisiin luomalla uutta tietoa, miten ohjeita voidaan kehittää. Tuloksia hyödynnetään kiinteistövakuuksien ja MML:n palveluihin liittyvien ohjeiden kehityksessä ja jatkossa myös muiden vastaavien uusien ohjeiden laadinnassa.

Tutkimustulosten yhteenvetona voidaan todeta, että nykyiset ohjeet ovat varsin puutteellisia ja epäjohdonmukaisia. Sivustolla navigointi ja sivustorakenne tuottavat haasteita oikean ohjeen löytämisessä, ohjeet ovat ylimalkaisia, heterogeenisiä, kirjoittajansa näköisiä, vailla punaista lankaa, johdantoja, termistöä ja selkeitä prosessikuvauksia, eikä asiakkaan ohjeistamiseen liittyviä ohjeita ole riittävästi. Vastuulliset kokivat yleisesti, etteivät ohjeet tue päivittäistä työtä riittävästi ja niihin sisältyy myös riskitekijöitä pankin näkökulmasta. Asiakasvastaavat kokivat kiinteistöasioihin liittyvän osaamisensa yleisesti melko hyväksi, mutta yksityiskohtaisempaa osaamista vaativat aiheet saattavat tuottaa heille haasteita.

Kyselyyn vastanneet asiakasvastaavat esittivät tutkimusaineistossa useita eri tekijöitä, joilla ohjeita voitaisiin kehittää. Ohjeiden kehittämiseen tulisi osallistuttaa asiantuntijoita, jotka työskentelevät aihepiirin parissa päivittäin ja osaavat huomioida kaikki tarvittavat seikat, jolloin myös taataan ohjeiden laatu ja tiedon säilyminen organisaation sisällä. Tätä voitaisiin tarkastella jatkossa myös mahdollisuutena jakaa organisaation sisällä olevaa hiljaista tietoa, sillä Asikainen (2022) muistuttaa, että lähivuosien aikana Suomen työelämästä tulee poistumaan paljon arvokasta osaamista henkilöstön eläköitymistensä myötä. Organisaatiossa olevaa potentiaalista hiljaista tietoa tulee pystyä tunnistamaan ja jakamaan riittävän ajoissa, jotta taataan osaamisen ja tiedon säilyminen myös pitkässä juoksussa

(Asikainen 2022). Grusenmeyerin (2003, 1) mukaan työntekijöiden osallistuminen ohjeiden laadintaan takaisi ohjeiden kattavuuden, käytännöllisyyden ja työympäristön hyväksynnän.

Osaamisen kehittämiseen liittyen vastaajat toivoivat esimerkiksi ohjeistusten kertauksia ja tietoiskuja. Tällaisia voitaisiin järjestää pankin interaktiivisissa kanavissa tai online-työpajoissa osallistuttamalla vastuullisia aktiivisesti mukaan kertaukseen, sillä Silbermanin ja Biechin (2015, 14) mukaan aktiivisella osallistumisella on myönteisiä vaikutuksia oppimistuloksiin. Vuorovaikutuksen puuttuessa osallistujat saattavat kyllästyä aiheeseen nopeammin, oppiminen on heikompaa ja opitut asiat katoavat muistista nopeammin (Silberman & Biech 2015, 14).

Vastaajat toivoivat ohjeiden yhteyteen koulutusvideoita ja malliesimerkkejä. Koulutusvideoiden avulla työntekijät voivat päivittää tietotaitoaan itsenäisesti (Eriksson & Parkkari 2022). ”Animoitu” tieto ja sen hyödyntäminen oppimisessa voi antaa lisäarvoa pelkkiin kuviin tai tekstiin verrattuna (Höffler & Leutner 2007). Oppimista näyttää vahvistavan myös se, että tietoa saa samanaikaisesti monessa muodossa (Clark & Paivio 1991; Paivio 1990; Mayer 1997; Mayer 2001, Letmathe & Rößlerin 2021 mukaan). Malliesimerkit voivat tarjota monia hyötyjä oppimisprosessiin, sillä tiiviimmässä muodossa olevaa konkreettista tietoa voi olla helpompaa sisäistää ja muistaa (Weinstein, Madan & Sumeracki 2018).

Puutteelliset ohjeet vaikeuttavat henkilöstön kouluttamista, työssä suoriutumista ja johtaa epä johdonmukaisiin työskentelytapoihin (Diaz 2020, 2), johon kytkeytyy myös laadunhallinnallinen riski (Hollmann ym. 2020, 3). Tähän liittyen vastauksissa toistui sisällön ja käsitteiden perustelu-, tarkentamis- ja selventämistarve. Perustelut saavat lukijan motivoitumaan ja sitoutumaan tulkittavaan aiheeseen tehokkaasti (Williams, Lombrozo & Rehder 2010, 2906). Ohjeita voidaan selventää esimerkiksi selittämällä hankalat aiheet mahdollisimman yksinkertaisesti ja lisäämällä ohjesivujen alkuun johdanto-osuudet, joissa kiteytetään ohjeen tarkoitusta ja aihepiiriä (Hollmann ym. 2020, 3). Vastaajat toivoivat sisältöön myös enemmän johdonmukaisuutta, joka vähentäisi pankin riskejä ja negatiivisia asiakasvaikutuksia, kun asiakasvastaavat toimisivat yhtenäisesti koko prosessiketju

huomioiden. Wurmin ja Mendlingin (2020) mukaan organisaation standardit toimintatavat takaavat myös laadukkaamman palvelun asiakkaiden suuntaan.

7.2 Mittauksen validiteetin, reliabiliteetin ja eettisyyden tarkastelu

Kyselyn mittauslaatuun ja -luotettavuuteen vaikuttavat tilastollisten seikkojen lisäksi kyselyn tekniset ja sisällölliset seikat. Luotettavuus perustuu validiteettiin ja reliabiliteettiin eli pätevyyteen ja luotettavuuteen tai toistettavuuteen. Validiteetti ilmaisee onnistuttiinko mittauksella mittaamaan sitä mitä haluttiin ja reliabiliteetti ilmaisee tarkkuutta. Tutkimuksen kokonaisluotettavuuden kannalta on tärkeää, että tiedonkeruu ja mittaus ovat luotettavia. (Vehkalahti 2019, 40-42.) Kysymysten sopivalla asetelulla ja toimivalla lomakepohjalla varmistettiin, että vastaukset ovat sellaisia, että niistä saadaan sisällönanalyysin valmistuttua arvoa kehitystyötä varten ja että ne vastaavat tutkimuskysymyksiin. Kysymyksiä ja vastauksia arvioitiin myös toisen henkilön eli toimeksiantajan toimesta, jotta suunnittelu ja arviointi ei ollut vain yhden henkilön näkemyksen varassa. Lisäksi kyselylomaketta testattiin ennen varsinaista julkaisua kolmen asiakasvastuullisen toimesta ja palautteiden pohjalta siihen tehtiin pieniä muutoksia. Vastausprosenttia pidetään yhtenä luotettavuuden mittarina ja jos vastauksia saadaan vähäinen määrä, voi tulosten edustavuus jäädä epävarmaksi. (Vehkalahti 2019, 44.) Tässä tutkimuksessa osallistujia saatiin riittävä määrä eli luotettavuutta voidaan pitää validina.

Vaikka tutkimuksessa ei ollut tarvetta sen uusimisille, on se mahdollista suorittaa jälkikäteen, kun uudistetut ohjeet on julkaistu ja kun asiakasvastaavat ovat päässeet hyödyntämään niitä. Kysymykset voitaisiin pitää samoina, mutta päivittää muuttuneita sanamuotoja sekä vaihtaa uusien ohjeiden linkit kyselylomakkeelle, jotta vastaajat voisivat arvioida uusia ohjeita samojen kysymysten valossa. Tutkimus on mahdollista toistaa vaikka kahden tai kolmen vuoden kuluttua ohjeiden ylläpidon ja päivittämisen näkökulmasta.

Tutkimusprosessissa tulee huomioida eettiset seikat. Suomessa Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) on laatinut yhteistyössä kansallisen tiedeyhteisön

kanssa tutkimuseettisen määritelmän sille, mitä on hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Hyvä tieteellinen käytäntö noudattelee tiedeyhteisön vahvistamia lähestymistapoja, kuten tarkkuutta, huolellisuutta ja totuudenmukaisuutta tutkimustyössä, tutkimustulosten tallentamisessa ja demonstroimisessa sekä itse tutkimuksen ja tulosten tarkastelussa. Tutkimuksessa tulee soveltaa eettisesti kestäviä menetelmiä tiedonhankinnassa, tutkimuksessa ja arvioinnissa. Menetelmien tulee olla tieteellisen tutkimuksen standardien mukaisia. Tutkijan tulee myös hankkia ennakkoon tarvittavat tutkimusluvut sekä suorittaa tutkimustyön eettinen arviointi ennen tutkimustyön aloittamista. (TENK 2023.) Opinnäytetyöprosessissa on noudatettu näitä käytäntöjä. Tutkimusaineiston hallintaan ja sisältöön ei liittynyt myöskään tietosuojaan tai eettisyyteen liittyviä riskejä, sillä tutkimuksessa ei kerätty vastaajiin liittyen sellaista dataa, joilla vastaajat voitaisiin tunnistaa ensi- tai toissijaisesti. Kyselyllä ei kartoitettu muuta tutkimuksen näkökulmasta epärelevanttia tietoa. Lisäksi kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista.

7.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen avulla syntynyttä tietoa voidaan hyödyntää pankin yritysasiakkaiden tuotevastuuyksikön (Pankki X 2023g) ja Maanmittauslaitoksen (jatkossa MML) yhteistyöhankkeissa. MML:lla on käynnissä hanke, jossa asunto- ja kiinteistöosa- keyhtiöt siirtävät huoneistotietoja sähköiseen rekisteriin (Huoneistotietojärjestelmä 2023) ja pankki on tässä kehitystyössä mukana. Tuotevastuuyksikön tulevaisuudessa laatia uudistetut ohjeistukset myös näille vakuuksille, sillä pankki tulee tulevien vuosien aikana tekemään sähköisiä lainopillisia merkintöjä asiakkaan puolesta uudessa Huoneistotietojärjestelmässä (HTJ). Ohjeiden laadinnassa voidaan hyödyntää tässä tutkimuksessa saatuja palautteita virheiden välttämiseksi ja ohjeiden tasalaatuisuuden takaamiseksi myös jatkossa. Vanhoista osakemuotoisiin vakuuksiin liittyvistä ohjeista voidaan suorittaa myös samanlainen kyselytutkimus, jos sille nähdään tarvetta.

LÄHTEET

Akyar, I. 2012. Standard operating procedures (what are they good for?). Latest research into quality control, 12, 367–91. Viitattu 8.3.2024 <http://dx.doi.org/10.5772/50439>.

Asikainen, P. 2022. Savonia-artikkeli: Hiljaisen tiedon jakamisen merkitys työelämässä. Savonia 25.4.2022. Viitattu 23.12.2023 <https://www.savonia.fi/artikkelit/savonia-artikkeli-hiljaisen-tiedon-jakamisen-merkitys-tyoelamassa/>.

Barlett, R., Morse, A., Stanton, R. & Wallace, N. 2018. Consumer-lending discrimination in the era of fintech. University of California. Viitattu 30.3.2024 https://law.utexas.edu/wp-content/uploads/sites/25/BMSW_20181115.pdf.

Bee, D.-T. & Murdoch-Eaton, D. 2016. Questionnaire design: the good, the bad and the pitfalls. Archives of Disease in Childhood-Education and Practice, 101(4), 210–212. Viitattu 19.2.2023 <http://dx.doi.org/10.1136/archdischild-2015-309450>.

Bylund, J. 2017. Collateral Optimization. Master's Thesis, Umeå University. Viitattu 30.3.2024 <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1209845/FULLTEXT01.pdf>.

Diaz, I. 2020. Standardization of Operating Procedures as a Training Principal. Doctoral Dissertation, University of Wisconsin. Viitattu 8.3.2024 <http://digital.library.wisc.edu/1793/82529>.

Ellis, L. & Naughtin, C. 2010. Commercial property and financial stability—an international perspective. RBA Bulletin, June, 25–30. Viitattu 29.3.2024 <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=d81646ad6bc65c38350250c315779c41b68905b0#page=27>.

Elnaga, A. & Imran, A. 2013. The Effect of Training on Employee Performance. European Journal of Business and Management 5(4), 137–147. Viitattu 14.3.2023 <https://core.ac.uk/download/pdf/234624593.pdf>.

EPSI Rating 2023. Asiakkaat antavat pankeilleen tunnustusta – vaikeista ajoista huolimatta. Lehdistötiedote 18.9.2023. Viitattu 19.9.2023 <https://www.mynewsdesk.com/fi/epsirating/pressreleases/asiakkaat-antavat-pankeilleen-tunnustusta-vaikeista-ajoista-huolimatta-3273514>.

Eriksson, S. & Parkkari, M. 2022. Osaamisen kehittäminen. Suomen Ekonomit 19.9.2022. Viitattu 19.2.2023 <https://www.ekonomit.fi/tyoelaman-tietopankki/osaamisen-kehittaminen/#8c4a9c93>.

Fennia 2024. Yritysrahoitus. Viitattu 22.3.2024 <https://www.fennia.fi/asunnot-ja-kiinteistot/rahoitus>.

Fernandes, T. & Pinto, T. 2019. Relationship quality determinants and outcomes in retail banking services: The role of customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 30–41. Viitattu 28.2.2024 <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.01.018>.

Fiksukuluttaja 2023. Mitä tarkoittaa lainan vakuus? Lue kaikki lainojen vakuuksista. Viitattu 26.7.2023 <https://fiksukuluttaja.fi/lainaa/lainan-vakuus/>.

Finanssiala Ry 2023. Miten opiskella finanssialalle? Viitattu 16.3.2023 <https://www.finanssialalle.fi/miten-opiskella-finanssialalle.html>.

Finto 2023. Kiinteistöt. YSO – Yleinen suomalainen ontologia -termistö. Viitattu 12.7.2023 <https://finto.fi/yso/fi/page/p6712>.

Fleisig, H., Safavian, M. & De La Peña, N. 2006. Reforming collateral laws to expand access to finance. World Bank Publications. Viitattu 29.3.2024 <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-6490-1>.

Gough, J. & Hamrell, M. 2010. Standard operating procedures (SOPs): how companies can determine which documents they must put in place. *Drug Information Journal*, 44(1), 49–54. Viitattu 26.3.2024 <https://doi.org/10.1177/009286151004400410>.

Grusenmeyer, D. 2003. Developing effective standard operating procedures. Viitattu 26.3.2024 <https://ecommons.cornell.edu/server/api/core/bitstreams/ced08174-b3a3-420d-b98c-a316a893ffb1/content>.

Havíř, D. 2017. A Comparison of the Approaches to Customer Experience Analysis. *Economics & Business*, 31(1), 82–93. Viitattu 5.9.2023 <https://doi.org/10.1515/eb-2017-0020>.

Hattermer-Apostel, R. 2001. Standard operating procedures-a novel perspective. *The Quality Assurance Journal: The Quality Assurance Journal for Pharmaceutical, Health and Environmental Professionals*, 5(4), 207–219. Viitattu 26.3.2024 <https://doi.org/10.1002/qaj.155>.

Hill, N., Roche, G. & Allen, R. 2007. Customer satisfaction: the customer experience through the customer's eyes. *The Leadership Factor*. Viitattu 22.3.2024 https://books.google.fi/books?id=uKQPo_FibAQC&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=.

- Hollmann, S., Frohme, M., Endrullat, C., Kremer, A., D'Elia, D., Regierer, B. & Nechyporenko, A. 2020. Ten simple rules on how to write a standard operating procedure. *PLoS Computational Biology*, 16(9), 1–10. Viitattu 17.8.2023 <https://doi.org/10.1371/journal.pcbi.1008095>.
- Höffler, T. N., & Leutner, D. 2007. Instructional animation versus static pictures: A meta-analysis. *Learning and instruction*, 17(6), 722–738. Viitattu 31.3.2024 <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2007.09.013>.
- Huoneistotietojärjestelmä 2023. Mikä on huoneistotietojärjestelmä? Viitattu 23.12.2023 <https://osakehuoneistorekisteri.fi/taustatietoa>.
- Jantunen, L., Koskinen, K., Voutilainen, V., Strandman, V. & Heinilä, T. 2016. Eurooppalaisten pankkien muuttuvat liiketoimintamallit. *Euro & Talous: Suomen Pankin ajankohtaisia artikkeleita taloudesta* 19.10.2016. Viitattu 15.2.2023 <https://www.eurojatalous.fi/fi/2016/artikkelit/eurooppalaisten-pankkien-muuttuvat-liiketoimintamallit/>.
- Kauppalehti 2016. Siiloutuminen pilaa asiakkaan kokemuksen. *Kauppalehti* 8.12.2016. Viitattu 10.9.2023 <https://www.kauppalehti.fi/kumppaniblogit/asiakaspalvelun-uusi-aika/siiloutuminen-pilaa-asiakkaan-kokemuksen/1da7bb82-82fb-5f61-af6f-efa989fb7034>.
- Kianto, A. 2021. Vinkkejä työelämään: Tietojohtamisen professori Aino Kianto: ”Yrityksen tietopääomaa on uudistettava jatkuvasti”. *Telma-lehti* 6.5.2021. Viitattu 15.2.2023 <https://telma-lehti.fi/tietojohtamisen-professori-aino-kianto-yrityksen-tietopaaomaa-on-uudistettava-jatkuvasti>.
- Kim, E., Beckman, S. L. & Agogino, A. 2018. Design Roadmapping in an Uncertain World: Implementing a Customer-Experience-Focused Strategy. *California Management Review*, 61(1), 43–70. Viitattu 5.9.2023 <https://doi.org/10.1177/0008125618796489>.
- Laki Maanmittauslaitoksesta 23.11.2018/1025. Viitattu 8.9.2023 <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181025>.
- Lehtiranta, L., Junnonen, J. M., Kärnä, S. & Pekuri, L. 2015. The constructive research approach: Problem solving for complex projects. *Designs, methods and practices for research of project management*, 95–106. Viitattu 7.9.2023 https://books.google.fi/books?id=wTb_CAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=da&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=.
- Lee, E. L. & Lee W. O. 2022. Enabling Continuous Innovation and Knowledge Creation in Organizations: Optimizing Informal Learning and Tacit Knowledge. Viitattu 7.9.2023 https://doi.org/10.1007/978-3-030-67930-9_68-1.

Lemke, F., Clark, M. & Wilson, H. 2011. Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the academy of marketing science*, 39, 846–869. Viitattu 22.3.2024 <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0219-0>.

Lester, J., Cho, Y. & Lochmiller, C. 2020. Learning to Do Qualitative Data Analysis: A Starting Point. *Human Resource Development Review*, 19(1), 94–106. Viitattu 10.2.2023 <https://doi.org/10.1177/1534484320903890>.

Letmathe, P. & Rößler, M. 2021. Should firms use digital work instructions? - Individual learning in an agile manufacturing setting. *Journal of Operations Management*, 68(1), 94–109. Viitattu 14.3.2023 <https://doi.org/10.1002/joom.1159>.

Lochmiller, C.R. 2021. Conducting thematic analysis with qualitative data. *The Qualitative Report*, 26(6), 2029–2044. Viitattu 21.1.2024 <https://doi.org/10.46743/2160-3715%2F2021.5008>.

Maakaari 12.4.1995/540. Viitattu 11.7.2023 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950540>.

Maanmittauslaitos 2023a. Asiakaspalvelun yhteystiedot. Viitattu 1.8.2023 <https://www.maanmittauslaitos.fi/asiakaspalvelu>.

Maanmittauslaitos 2023b. Kiinnityshakemukset ja kiinnityksen muuttaminen. Viitattu 12.7.2023 <https://www.maanmittauslaitos.fi/rajapinnat/kiinteistovaihdanta/sisalto-kiinnityshakemukset>.

Maanmittauslaitos 2023c. Kiinteistöt. Viitattu 3.4.2023 <https://www.maanmittauslaitos.fi/kiinteistot>.

Maanmittauslaitos 2023d. Kiinteistövaihdannan palvelu. Viitattu 4.4.2023 <https://www.maanmittauslaitos.fi/asioi-verkossa/kiinteistovaihdannan-palvelu>.

Maanmittauslaitos 2023e. Tietoa Maanmittauslaitoksesta. Viitattu 3.4.2023 <https://www.maanmittauslaitos.fi/organisaatio>.

Maanmittauslaitos 2023f. Kiinteistövaihdannan palvelu: sanasto. Viitattu 26.7.2023 https://www.kiinteistoasiat.fi/help_groups/vocabulary?locale=fi.

Maanmittauslaitos 2023g. Lainhuuto- ja kiinnitysrekisteri. Viitattu 11.7.2023 <https://www.maanmittauslaitos.fi/kiinteistot/ammattilaiskayttajille/kiinteistotiedot-ja-niiden-hankinta/lainhuuto-ja>.

Maanmittauslaitos 2023h. Lainhuutotodistus. Viitattu 12.7.2023 <https://www.maanmittauslaitos.fi/kiinteistot/asiantuntevalle-kayttajalle/kiinteistotiedot-ja-niiden-hankinta/rekisteriotteiden-0>.

Maanmittauslaitos 2023i. Rasiustodistus. Viitattu 11.7.2023
<https://www.maanmittauslaitos.fi/kiinteistot/asiantuntevalle-kayttajalle/kiinteistotiedot-ja-niiden-hankinta/rekisteriotteiden-10>.

Maanmittauslaitos 2023j. Rekisteröi vuokraoikeus tai muu erityinen oikeus. Viitattu 26.7.2023 <https://www.maanmittauslaitos.fi/kiinteistot/kiinteiston-omistajalle/rekisteroi-vuokraoikeus>.

Makkonen, S. & Lavikainen, P. 2020. Työohjeet apuna asiantuntijatyössä. LAB Pro. Viitattu 4.4.2023 <https://www.labopen.fi/lab-pro/tyoohjeet-apuna-asiantuntijatyossa/>.

McKnight, C. 2021. Assessing and Improving Your Customer Engagement Maturity. Viitattu 7.3.2024 <https://digitalclaritygroup.com/wp-content/uploads/2013/10/DCG-IP-Customer-Engagement-Maturity-May-2013.pdf>.

Medberg, G. & Grönroos, C. 2020. Value-in-use and service quality: do customers see a difference? *Journal of Service Theory and Practice*, 30(4/5), 507–529. Viitattu 23.12.2023 <https://doi.org/10.1108/JSTP-09-2019-0207>.

Microsoft 2023. Microsoft Forms. Viitattu 6.7.2023 <https://forms.microsoft.com/>.

Minilex 2023a. Kiinnityksen etusija ja voimassaolo. Viitattu 1.8.2023 <https://www.minilex.fi/a/kiinnityksen-etusija-ja-voimassaolo>.

Minilex 2023b. Ulosotto ja kiinteistö. Viitattu 26.7.2023 <https://www.minilex.fi/a/ulosotto-ja-kiinteist%C3%B6>.

Minilex 2023c. Voidaanko määräosin omistettu kiinteistö kiinnittää? Viitattu 26.7.2023 <https://www.minilex.fi/a/voidaanko-m%C3%A4%C3%A4r%C3%A4osin-omistettu-kiinteist%C3%B6-kiinnitt%C3%A4%C3%A4>.

Niinimäki, J.-P. 2011. Nominal and true cost of loan collateral. *Journal of Banking & Finance*, 35(10), 2782–2790. Viitattu 26.3.2024 <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2011.03.008>.

Pankki X 2023a. Digitaalinen allekirjoittaminen (yritysten luotto- ja vakuusasiakirjat). Pankin sisäinen Intranet-sivu. Viitattu 4.7.2023.

Pankki X 2023b. Kiinteistö- ja käyttöoikeuskiinnitykset. Pankin sisäinen Intranet-sivu 12.7.2023.

Pankki X 2023c. Lainopilliset toimenpiteet – yritysasiakkaat. Pankin sisäinen Intranet-sivu. Viitattu 4.7.2023.

Pankki X 2023d. Operations Finland – luotot. Pankin sisäinen Intranet-sivu. Viitattu 12.7.2023.

Pankki X 2023e. Panttausvallan katkeaminen. Pankin sisäinen Intranet-sivu. Viitattu 8.9.2023.

Pankki X 2023f. Perintäkertymän kohdentaminen ja kattaminen. Pankin sisäinen Intranet-sivu. Viitattu 8.9.2023.

Pankki X 2023g. PRU Corporate Lending. Pankin sisäinen Intranet-sivu. Viitattu 7.9.2023.

Pankki X 2023h. Rahoitus – Henkilöasiakkaat: Pankki X Kiinnitysluottopankki Oyj. Pankin sisäinen Intranet-sivu. Viitattu 15.2.2023.

Pankki X 2023i. Sopimus kiinteistön hallinnan jakamisesta. Pankin sisäinen Intranet-sivu. Viitattu 26.7.2023.

Paulsson, K., Ivergård, T. & Hunt, B. 2005. Learning at work: competence development or competence-stress. *Applied Ergonomics*, 36(2), 135–144. Viitattu 26.3.2024 <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2004.09.008>.

Plyhm-Juvonen, N. 2021. Palvelukokonaisuuden asiakaskokemuksen kehittäminen. Yritysmaailmassa toimivan Tosibox Oy:n palvelukokonaisuuden asiakaskokemuksen kehittäminen – Palvelupolku työkaluna. YAMK opinnäytetyö. Oulun ammattikorkeakoulu. Viitattu 1.8.2023 <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202180511819>.

Queirós, A., Faria, D. & Almeida, F. 2017. Strengths and limitations of qualitative and quantitative research methods. *European journal of education studies*, 3(9), 369–387. Viitattu 24.9.2023 <https://doi.org/10.5281/zenodo.887089>.

Rodriguez, J. & Walters, K. 2017. The importance of training and development in employee performance and evaluation. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 3(10), 206–212. Viitattu 8.3.2024 https://www.researchgate.net/publication/332537797_The_Importance_of_Training_and_Development_in_Employee_Performance_and_Evaluation.

Rowe, B., Wright, H. & Wootton, R. 2015. Understanding consumer expectations of the mortgage sales process. Financial Conduct Authority technical report. Viitattu 29.3.2024 https://www.revealingreality.co.uk/wp-content/uploads/2017/03/Revealing_Reality_MMR_report_2015.pdf.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus: Miksi, mitä, miten? Werner Söderström Ltd. Viitattu 30.3.2024 <https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=6Ef8EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&q=asiakaskokemus>.

Schanz, J. & De Lille, C. 2018. Customer Experience Strategy Turned into Hands-On Actions Through a Design Approach. *Design Management Journal*, 12(1), 28–39. Viitattu 6.1.2024 <https://doi.org/10.1111/dmj.12037>.

Silberman, M.L. & Biech, E. 2015. Active training: A handbook of techniques, designs, case examples, and tips. John Wiley & Sons. Viitattu 8.3.2024
https://books.google.fi/books?id=6_J2BgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=.

Suomen Asiakastieto Oy. 2023. Kiinteistötietopalvelut. Viitattu 11.7.2023
<https://www.asiakastieto.fi/web/fi/kiinteisto-ja-huoneistotiedot/kiinteistotietopalvelut.html>.

Tenny, S., Brannan, G.D. & Brannan, J.M. 2017. Qualitative Study. StatPearls Publishing, Treasure Island (FL). Viitattu 17.9.2023
<https://europepmc.org/books/nbk470395>.

Toivanen, M., Leppänen, A. & Kovalainen, A. 2012. Osaamisen kehittäminen työorganisaatiossa: Jännitteitä ja paradokseja. Työelämän tutkimus, 10(1), 3–21. Viitattu 4.4.2023
<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87295/46190>.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Viitattu 13.10.2023 <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytantomtk>.

Vears, D.F. & Gilliam, L. 2022. Inductive content analysis: A guide for beginning qualitative researchers. Focus on Health Professional Education: A Multidisciplinary Journal, 23(1), 111–127. Viitattu 21.12.2023
<https://doi.org/10.11157/fohpe.v23i1.544>.

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helda – Helsingin yliopiston avoin julkaisuarkisto. Viitattu 25.8.2023
<https://doi.org/http://doi.org/10.31885/9789515149817>.

Voordeckers, W. & Steijvers, T. 2006. Business collateral and personal commitments in SME lending. Journal of Banking & Finance, 30(11), 3067–3086. Viitattu 22.3.2024 <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.05.003>.

Wang, X. & Cheng, Z. 2020. Cross-Sectional Studies: Strengths, Weaknesses, and Recommendations. Chest, 158(1), 65–71. Viitattu 6.1.2024
<https://doi.org/10.1016/j.chest.2020.03.012>.

Weinstein, Y., Madan, R.C. & Sumeracki, M. 2018. Teaching the science of learning. Cognitive research: principles and implications, 3(1), 1–17. Viitattu 25.2.2024 <https://doi.org/10.1186/s41235-017-0087-y>.

Williams, J., Lombrozo, T. & Rehder, B. 2010. Why Does Explaining Help Learning? Insight From an Explanation Impairment Effect. Proceedings of the Annual Meeting of the Cognitive Science Society. 32(32), 2906–2911. Viitattu 19.2.2023 <https://escholarship.org/uc/item/79w8q0pj>.

Wurm, B. & Mendling, J. 2020. A Theoretical Model for Business Process Standardization. In Business Process Management Forum: BPM Forum 2020, Seville, Spain, September 13–18, 281–296. Viitattu 7.9.2023
https://doi.org/10.1007/978-3-030-58638-6_17.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Liite 1 1(5). Kyselylomake

(Pankin logo)

Yritysassiakkaiden kiinteistövakuuksiin liittyvät Intranet-ohjeet

Kyselyn vastauksia hyödynnetään YAMK-opinnäytetyön tutkimuksessa. Tutkimuksen tekijä: Jessica Huttunen (sähköposti ja yksikön nimi)

Opinnäytetyössä on tarkoituksena kartoittaa yritysasiakasvastuullisten osaamista ja nykyisiä pankin sisäisiä ohjeistuksia kiinteistövakuuksiin ja niihin liittyviin Maanmittauslaitoksen palveluihin liittyen sekä myös lisäksi selvittää, millaisille ohjeistuksille olisi tarvetta tulevaisuudessa. Kyselyn väittämiä arvioidaan skaalalla 0-5, jossa 0 = en osaa sanoa, 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei eri eikä samaa mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Kehitysehdotuksia ja palautetta voi antaa avoimin kommentein ja sitä kautta päästä vaikuttamaan Intran ohjeiden kehitykseen. Kysely sisältää 14 osiota ja niihin vastataan anonyymisti. Vastaaminen kestää n. 10-15 minuuttia.

1. Millaista rakennetta suosit mieluiten Intrassa (esim. työhjeet)? *

- Yksi pitkä sivu (alussa sisällysluettelo)
- Monta lyhyempää alasivua pääsivun alla

2. Kaikki nykyiset vakuusohjeet ovat yhteisiä henkilöpuolen kanssa

Onko yrityspuolta huomioitu sisällössä riittävästi? Toivotko sisältöön tai sen rakenteeseen jotain muutoksia?

(Intranet-linkki)

Liite 1 2(5)

3. Yrityspuoli on huomioitu riittävästi **kiinteistövakuuksiin** liittyvissä ohjeissa *

(Intranet-linkki)

(0) En osaa sanoa	(1) Täysin eri mieltä	(2) Jokseenkin eri mieltä	(3) Ei eri eikä samaa mieltä	(4) Jokseenkin samaa mieltä	(5) Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Avoimet kommentit

Voit antaa tähän kehitysehdotuksia tai palautetta **kiinteistövakuuksien** ohjeisiin liittyen.

5. Digitaalinen allekirjoittaminen (luotto- ja vakuusasiakirjat sekä lainopilliset hakemukset)

Löydätkö etsimäsi tiedon helposti? Miten sivut voisivat tukea sinua parhaiten prosessissa?

(Intranet-linkki)

Liite 1 3(5)

6. Tunnen hallitsevani **kiinteistöasiat** ja niihin liittyvät prosessit yleisesti hyvin *

Esim. Pystyn suorittamaan päivittäiset kiinteistöasioihin liittyvät työtehtävät ilman suurempia ongelmia.

(Intranet-linkki)

(0) En osaa sanoa	(1) Täysin eri mieltä	(2) Jokseenkin eri mieltä	(3) Ei eri eikä samaa mieltä	(4) Jokseenkin samaa mieltä	(5) Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Tunnen hallitsevani **kiinteistöasioihin** liittyvän termistön hyvin ja ymmärrän asiayhteydet *

Esim. Ymmärrän, mikä ero on panttikirjan kuolettamisella ja purkamisella, miten hallinnanjakosopimus liittyy määröosan panttaamiseen jne.

(0) En osaa sanoa	(1) Täysin eri mieltä	(2) Jokseenkin eri mieltä	(3) Ei eri eikä samaa mieltä	(4) Jokseenkin samaa mieltä	(5) Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Miten **kiinteistöasioihin** liittyvää osaamista voitaisiin kehittää Intran ohjeiden avulla?

Esim. Pitäisikö ohjesivujen alussa olla nopeasti luettavat tiivistelmäosuudet aiheista tai havainnollistavia kuvia tms?

(Intranet-linkki)

Liite 1 5(5)

12. Avoimet kommentit

Voit antaa tähän kehitysehdotuksia tai palautetta lainopillisiin toimenpiteisiin liittyen. Onko prosessit ja toimintaohjeet kuvattu riittävän selkeästi ja kattavasti, esim. sähköinen vs fyysinen toimintatapa, mitä kukakin taho prosessissa tekee jne.?

13. Maanmittauslaitoksen **Kiinteistövähdannan palveluun (KPV)** löytyy riittävät ja selkeät ohjeet Intrasta *

KVP-ohjeita löytyy useilta eri sivuilta esim. (Intranet-linkki), (Intranet-linkki) ja (Intranet-linkki)

(0) En osaa sanoa	(1) Täysin eri mieltä	(2) Jokseenkin eri mieltä	(3) Ei eri eikä samaa mieltä	(4) Jokseenkin samaa mieltä	(5) Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Avoimet kommentit

Voit antaa tähän kehitysehdotuksia tai palautetta KVP-ohjeisiin liittyen. Pystytkö toimimaan oikein ja ohjeistamaan asiakasta em. ohjeiden avulla?