

Lean-johtamismallin kokeilu kirjaamisprosessin lainhuutohakemusten käsittelyssä [KIRlean/to] loppuraportti

31.12.2016



Tekijä(t) Projektiryhmän jäsenet: Laura Mäkimarttunen, Kaisa Haaksiluoto, Pauliina Heikkilä, Päivi Ylimaa-Häyrinen, Janne Murtoniemi, Sirkku Nieminen					
Julkaisun nimi Lean-johtamismallin kokeilu kirjaamisprosessin lainhuutohakemusten käsittelyssä (KIRLean/to) -projektin loppuraportti					
Julkaisija Maanmittauslaitos					
Toimeksiantaja ja päivämäärä Pääjohtaja Arvo Kokkonen 3.12.2015					
Kustantaja			Julkaisusarjan nimi ja numero		
Julkaisuvuosi	Sivumäärä	ISBN	ISSN	Kieli	Hinta
Jakaja Maanmittauslaitos, kirjaamisprosessi					
Avainsanat Lean, lainhuuto, virtaustehokkuus, hukka, pullonkaula, kokeilu, johtaminen					
Tiivistelmä <p>Valtiovarainministeriö ja Maanmittauslaitos sopivat, että Maanmittauslaitos toteuttaa projektina johtamisen kärkihankkeen toimeenpanoon liittyen Lean-johtamismallin kokeilun kirjaamisprosessin lainhuutohakemusten käsittelyssä. Projektin tavoitteena oli tuottaa parannetun lainhuutoprosessin ohella kokemusta Lean-ajattelun toteuttamisesta sekä mahdollisimman laajasti valtionhallinnossa hyödynnettäviä hyviä käytäntöjä. Kokeilussa korostettiin asiakasnäkökulmaa, tehokkuutta, laadukasta johtamista ja jatkuvaa kehittämistä.</p> <p>Kokeilua varten luotiin kokeilutiimi, johon kuului kahdeksan kirjaamissihteeriä, yksi asiantuntija ja yksi lakimies. Lisäksi kokeilutiimiä täydennettiin tarvittaessa kahdella vireille laittajalla. Projektin aikana kokeilutiimillä toteutettiin kuusi kuukauden mittaista kokeilua ja yksi kahden kuukauden mittainen kokeilu. Projektin kokeilut toteutettiin toimintatapoja muuttamalla nykyisen lainsäädännön ja järjestelmien puitteissa.</p> <p>Lainhuutojen käsittelyn tehokkuus parani kokeilutiimillä 30 prosenttia puolen vuoden aikana. Projektista opittiin, että kaikkien organisaatioiden kannattaa lähteä mukaan Lean-matkalle. Valmiita menetelmiä ei ole antaa, vaan jokaisen on löydettävä omaan organisaatioonsa soveltuvat menettelytavat ja toimintamallit. Kokeileminen on mahdollista myös tiukasti säännellyssä viranomaisprosessissa, kunhan lainsäädännön asettamat raamit otetaan kokeiluissa huomioon. Ylilaatu on oleellinen hukan muoto ja prosessin toiminnan kannalta yhtä huono asia kuin alilaatu eli virheiden tekeminen. Kulttuurin erilaiset vaikutukset toimintatapoihin on tärkeää sisäistää ja huomioida niiden vaikutus laatuun. Lean ei vaadi mittavia investointeja, koska se perustuu hyvin pitkälti toimintamallien ja ajatustavan muutokseen. Lean-oppien hyödyntäminen lisää työhyvinvointia, koska tulokset parantuvat ja henkilöstö saa itse olla mukana vaikuttamassa. Lean on prosessi, jossa kehitytään askel askeleelta. Helposti ja heti saavutettavia mittavia hyötyjä ei välttämättä saada, vaan onnistuneet muutokset vaativat aikaa. Toisaalta vaikutukset ovat pitkäikäisiä, koska taustalla on ajattelutavan muutos.</p>					
Muut tiedot					

Sisällysluettelo:

1	Projektin yleiskuvaus	1
1.1	Tausta.....	1
1.2	Mitä on Lean?	1
1.3	Tavoitteet ja tehtävät.....	2
1.4	Toteutus.....	2
2	Projektiorganisaatio	3
2.1	Projektiryhmä ja sen toimintatavat.....	3
2.2	Ohjausryhmä ja sen toimintatavat	3
2.3	Projektiorganisaation vahvuudet	3
2.4	Projektiorganisaation heikkoudet.....	3
3	Projektin sisällöllinen onnistuminen	4
3.1	Sisältö	4
3.1.1	Yleistä kirjaamisprosessista.....	4
3.1.2	Kirjaamisprosessin henkilöstölle suunnattu kysely.....	5
3.1.3	Lean-tietoisuuden lisääminen	5
3.1.4	Juurisyyt.....	5
3.2	Asiakastarpeen kartoitus	7
3.2.1	Yksityisasiakkaille suunnattu kysely	7
3.2.2	Kysely Maanmittauslaitoksen palvelupisteissä asioineille	8
3.2.3	Pankeille suunnattu kysely	8
3.2.4	Asiakaskyselyjen johtopäätökset	9
3.3	Kokeilut.....	10
3.3.1	Kokeilujen toteutuksesta.....	10
3.3.2	Maaliskuun kokeilu	11
3.3.2.1	Havainnot ja kokemukset	11
3.3.2.2	Tulokset ja päätelmät	12
3.3.3	Huhtikuun kokeilu	13
3.3.3.1	Havainnot ja kokemukset	13
3.3.3.2	Tulokset ja päätelmät	16
3.3.4	Toukokuun kokeilu	16
3.3.4.1	Havainnot ja kokemukset	16
3.3.4.2	Tulokset ja päätelmät	17
3.3.5	Kesän kokeilu	17
3.3.5.1	Havainnot ja kokemukset	18
3.3.5.2	Tulokset ja päätelmät	18

3.3.6	Elokuun kokeilu	19
3.3.6.1	Havainnot ja kokemukset	19
3.3.6.2	Tulokset ja päätelmät	20
3.3.7	Syyskuun kokeilu.....	20
3.3.7.1	Havainnot ja kokemukset	20
3.3.7.2	Tulokset ja päätelmät	21
3.3.8	Lokakuun kokeilu.....	22
3.3.8.1	Havainnot ja kokemukset	22
3.3.8.2	Tulokset ja päätelmät	22
3.4	Gemba-kävely.....	23
3.5	Aikataulu	23
3.6	Resurssit.....	24
3.7	Kustannukset	24
4	Projektista oppiminen	24
4.1	Projektin tavoitteiden toteutuminen	24
4.1.1	Käsittelyaika ja tuottavuus	24
4.1.2	Asiakkaat ja kansalaiset - Asiakastarve.....	26
4.1.3	Yhteistyökumppanit - Keskeisten havaintojen ja oppien hyödyntäminen	26
4.1.4	Prosessit - Nopeampi läpimenoaika, parempi virtaustehokkuus - Leanin sisäistäminen ja soveltaminen.....	26
4.1.5	Tuote - Uusi Leanin mukainen käsittelyprosessi.....	27
4.1.6	Lainsäädäntö.....	28
4.2	Onnistuneet toiminta- ja menettelytavat projektissa.....	28
4.2.1	Ajattelun kehittyminen	28
4.2.2	Tiimitoiminnan kehittyminen	29
4.2.3	Prosessin kehittyminen.....	29
4.2.4	Ohjausryhmä mahdollistajana	30
4.3	Parannettavat toiminta- ja menettelytavat projektissa.....	30
5	Toimenpide-ehdotukset	30
5.1	Käyttöön otetut toimintamallit	30
5.2	Lean Master ja auditointi	31
5.3	Ideoiden jatkojalostus.....	31
5.4	Mitä seuraavaksi?	31
6	Yleistettävyyys valtionhallintoon	32
6.1	Miksi Lean?.....	32
6.2	Mittaa ja julkista	32
6.3	Nopea päätöksenteko ja rohkeat kokeilut.....	32

6.4	Etsi juurisyyt.....	33
6.5	Yksinkertaista systeemiä.....	33
6.6	Suosi prosessitavoitteita.....	33
6.7	Sitouta ja ota kaikki mukaan.....	33
6.8	Eliminoidi hukka.....	34
6.9	Kiinnitä huomiota laatutasoon	34
7	Projektin jälkiarviointi	34

1 Projektin yleiskuvaus

1.1 Tausta

Pääministeri Sipilän hallituksen toimintasuunnitelma hallitusohjelman strategisten painopistealueiden ja reformien toimeenpanemiseksi sisältää hallinnon reformien ohella viisi painopistealuetta, joista yksi on digitalisaatio, kokeilut ja normien purkaminen. Tämä painopistealue sisältää useita kärkihankkeita, kuten Parannetaan johtamista ja toimeenpanoa -kärkihanke. Se sisältää useita erilaisia toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on julkisen hallinnon johtamisen kehittäminen. Toimenpiteillä halutaan edistää myös kokeilukulttuuria, asiakaslähtöistä kehittämistä ja parempaa toimeenpanokykyä. Kokeilukulttuurin vahvistamiseksi on suunniteltu johtamiskokeilua ns. Lean-mallia hyödyntämällä.

1.2 Mitä on Lean?

Lean on ajattelumalli, johtamisfilosofia, jossa tavoitteena on maksimoida arvon tuotto asiakkaalle ja minimoida hukkaa eli arvoa tuottamatonta toimintaa. Lean pohjautuu alun perin Toyotan tuotantosysteemiin (Toyota Production System, TPS), jolla tarkoitetaan Toyotan sisäistä lähes sata vuotta kehiteltyä tuotantofilosofiaa. Se tuli tunnetuksi ylivoimastaan muun muassa vuonna 1977 Sugimorin, Kusunokin, Chon ja Uchikawan kirjoittamassa artikkelissa.¹ Hukan lajeja Leanissa tunnistetaan seitsemän: ylituotanto, varastot tai keskeneräinen työ, odottaminen, ylimääräinen työntekijän tai materiaalin liike, siirtäminen, virheet ja uudelleen tekeminen sekä epätarkoituksenmukainen käsittely. Hukka on aina seurausta vaihtelusta eli epätasapainosta tai epäyhdenmukaisuudesta prosessissa. Hukan lisäksi vaihtelua aiheuttaa ylikuormitus.² Leanissa pyritään parantamaan asiakastyytyväisyyttä ja laatua sekä pienentämään toiminnan kustannuksia ja lyhentämään tuotannon läpimenoaikoja. Työkaluina hukan poistamiseen ja edellä mainittuihin tavoitteisiin pääsemiseen Lean tarjoaa muun muassa jatkuvaa kehittämistä, imuohjausta (Kanban) ja virhemahdollisuuksien eliminointia prosessista.³

Lean korostaa resurssitehokkuuden sijaan virtaustehokkuutta eli arvoa tuottavien toimintojen summaa suhteessa läpimenoaikaan. Kyse ei ole arvoa tuottavien toimintojen nopeuttamisesta, vaan parempaan virtaustehokkuuteen päästään arvoa tuottamattomia toimia karsimalla. Tavoitteena ei ole luopua resurssitehokkuudesta, vaan parantaa virtaustehokkuutta mieluiten niin, että resurssitehokkuuskin paranee.⁴ Leanin mukaan toimiva organisaatio pyrkii koko ajan parantamaan ydinprosessiensa kykyä tuottaa arvoa eli lisäämään virtaustehokkuutta, ottamaan huomioon kaikkien arvontuottoketjussa olevien tahojen vaikutuksen, poistamaan pullonkauloja eli käsittelyä hidastavia ja jonoja muodostavia toimintoja sekä ”kerralla oikein” -toimintaan.

Leanissa muutoksen tekemiseen käytetään PDSA-mallia (plan-do-study-act), joka tarkoittaa toistuvia askelia, joiden avulla suorituskykyä parannetaan. Menetelmää kutsutaan myös Demingin kehäksi. Siinä suunnitellaan koe, toteutetaan se käytännössä, tutkitaan, mitä tapahtui ja päätetään, otetaanko muutos osaksi käytäntöä vai hylätäänkö se. Tämän jälkeen aloitetaan taas alusta suunnittelemalla uusi koe hyödyntäen edellisellä kierroksella opittua. Kehä tulee saada pyörimään riittävän nopeasti, sillä mitä nopeammin kehä

¹ <http://www.sixsigma.fi/fi/lean/> (vierailtu 13.12.2016)

² Torkkola, Sari: Lean asiantuntijatyön johtamisessa, Helsinki 2015, s. 25–27

³ <https://fi.wikipedia.org/wiki/Lean> (vierailtu 13.12.2016)

⁴ Modig, Niklas - Åhlström Pär: Tätä on Lean, Ruotsi 2016, 5. painos, s. 26, 28 ja 149

pyörii, sitä nopeampaa toiminnan parantaminen on. Tästä syystä kokeilujen on oltava riittävän pieniä.⁵

1.3 Tavoitteet ja tehtävät

Valtiovarainministeriö ja Maanmittauslaitos sopivat, että Maanmittauslaitos toteuttaa projektina johtamisen kärkihankkeen toimeenpanoon liittyen Lean-johtamismallin kokeilun. Projektin tavoitteena oli tuottaa, paitsi valittuun toimintoon parannettu prosessi, kokemusta Lean-ajattelun toteuttamisesta sekä mahdollisimman laajasti valtionhallinnossa hyödynnettäviä hyviä käytäntöjä. Kokeilussa korostettiin asiakasnäkökulmaa, tehokkuutta, laadukasta johtamista ja jatkuvaa kehittämistä.

Projektin tehtävänä oli:

- laatia suunnitelma kokeilun toteuttamisesta valituissa prosesseissa.
- toteuttaa kokeilu valitussa prosessissa ja seurata kokeilun etenemistä.
- laatia projektin tuloksista loppuraportti ja tiivistelmä projektissa esille tulleista keskeisistä havainnoista, opeista ja hyvistä käytännöistä hyödynnettäväksi laajemmin hallinnossa.

Projektin pääasiallinen tuote oli uuden, tehokkaamman prosessin luominen ilman, että ratkaistavien kirjaamisasioiden laatutaso laskee. Tehokkaampi prosessi lyhentää lainhuutohakemuksien käsittelyaikoja, tehostaa toimintaa sekä alentaa kustannuksia - asiakkaiden tarpeet huomioiden.

Lainhuutojen vuoden 2015 mediaani käsittelyaika oli 32 päivää. Merkittävänä vähennyksenä koko prosessissa voidaan pitää sen pudottamista tulevaisuudessa 15 päivään. Tavoitteena voidaan pitää myös, että lainhuutoasiat tulisivat käsittelyyn viikon kuluessa viireille tulosta. Nämä tavoitteet ovat luonnollisesti pitkän tähtäimen tavoitteita koko prosessille, eivätkä varsinaisia tälle projektille asetettuja tavoitteita.

1.4 Toteutus

Projektin kokeilut toteutettiin toimintatapoja muuttamalla nykyisen lainsäädännön puitteissa. Projektissa määriteltiin lainsäädännölliset esteet kirjaamisprosessin toiminnan tehostamiselle. Järjestelmien teknistä kehittämistä ei tässä projektissa tehty. Tekniset tarpeet kuitenkin selvitettiin siltä osin kuin projektin tavoitteiden kannalta oli tarkoituksenmukaista. Projektin tulosten jälkeen arvioidaan, siirrytäänkö kirjaamisprosessissa kokonaisuudessaan projektissa tehtyjen kokeilujen mukaiseen toimintatapaan.

Projekti rajattiin kirjaamisprosessin lainhuutohakemusten käsittelyyn, jotta saatiin kokemusta Lean-työkalujen käytöstä suhteellisen rajatulla alueella. Asiakastarpeiden määrittelyn jälkeen yhteydet muihin prosesseihin selvitettiin.

Nykyiset tiimit on rakennettu osaamistason ja maantieteellisen jaon perusteella. Projektissa kokeiltiin tiimin rakentamista uudelta pohjalta siten, että kokeilutiimeissä oli osaajia kaikilta kirjaamisprosessin osaamistasoilta ilman maantieteellisiä rajoitteita. Kokeilutiimi

⁵ Torkkola, Sari: Lean asiantuntijatyön johtamisessa, Helsinki 2015, s. 39–42

koostui kahdeksasta kirjaamissihteeristä, yhdestä kirjaamisasiantuntijasta (jatkossa asiantuntija), yhdestä kirjaamislakimiehestä (jatkossa lakimies) ja tarvittaessa tiimiä täydennettiin kahdella vireille laittajalla.

2 Projektiorganisaatio

2.1 Projektiryhmä ja sen toimintatavat

Projektiryhmään kuuluivat seuraavat henkilöt:

Janne Murtoniemi	MML/TUOT
Kaisa Haaksiluoto	MML/TUOT
Pauliina Heikkilä	MML/TUOT
Laura Mäkimarttunen	MML/TUOT
Sirkku Nieminen	MML/TUOT
Päivi Ylimaa-Häyrinen	MML/TUOT

Janne Murtoniemi toimi projektipäällikkönä ja projektiryhmän puheenjohtajana. Sihteerivuoro oli kiertävä.

Projektiryhmä kokoontui 28 kertaa. Kaikki projektiryhmän kokoukset pidettiin Jabberilla/Skypellä alun Kick Off -tilaisuutta ja päätösjuhlaa lukuun ottamatta. Projektiryhmän kokousten lisäksi projektiryhmä kokoontui yhdessä kokeilutiimiin kuuluvien henkilöiden kanssa 8 kertaa.

2.2 Ohjausryhmä ja sen toimintatavat

Ohjausryhmään kuuluivat seuraavat henkilöt:

Petri Korpinen	MML/KHAL
Pekka Halme	MML/KHAL
Antti Kosonen	MML/KHAL
Markus Siltanen	VM
Janne Murtoniemi	MML/TUOT

Petri Korpinen toimi ohjausryhmän puheenjohtajana ja Janne Murtoniemi sihteerinä.

Ohjausryhmä kokoontui 12 kertaa. Kaikki ohjausryhmän kokoukset pidettiin Jabberilla, lukuun ottamatta alun Kick Off -tilaisuutta ja päätösjuhlaa.

2.3 Projektiorganisaation vahvuudet

Kirjaamisprosessissa Lean-johtamismallin kokeilu oli järkevä toteuttaa projektina, koska muutoin se olisi hyvin todennäköisesti jäänyt toteuttamatta kokonaan. Projekti itsessään jo asetti kokeilulle ajalliset raamit ja tavoitteet. Vahvuutena oli, että projektipäällikkönä toimi kirjaamisprosessin johtaja, jolloin kokeiluissa vaadittavat nopeat päätökset olivat mahdollisia ja taustalla oli olemassa koko ajan tarvittava johdon tuki ja valtuutus.

2.4 Projektiorganisaation heikkoudet

Suurimpana heikkoutena projektiorganisaatiossa oli se, että Maanmittauslaitoksessa sovellettava projektimalli on liian kaavamainen tämän kaltaisen projektin läpiviemiseen.

Leanissa kokeilut seuraavat toisiaan, eikä niitä ole tarkoituksenmukaista liian täsmällisesti suunnitella pitkälti etukäteen. Suunnitelman pitää olla joustava ja muuntua kokeilujen tulosten mukaan. Projektin alkuperäinen asettelu oli myös hieman haastava. Projektin lähtökohtana oli tuottaa hyviä käytäntöjä ja työkaluja muiden käyttöön. Vaikka projektilta ei oletettavasti odotettukaan täysin valmiita työkaluja monistettavaksi kaikkien käyttöön, terminologia ja ajatusmaailma eivät siltikään olleet asettamisvaiheessa täysin selkeitä. Lean on ennemminkin ajatusmalli kuin valmiita työkaluja. Toki Leaniin sisältyy tiettyjä kehitystyön eteenpäin viemiseen tarkoitettuja työkaluja, mutta ne ovat käytännössä samoja kaikille. Jokaisen organisaation on itse löydettävä itselleen sopivat käytännöt.

3 Projektin sisällöllinen onnistuminen

3.1 Sisältö

3.1.1 Yleistä kirjaamisprosessista

Lainhuudatus tarkoittaa kiinteistön omistusoikeuden rekisteröimistä julkiseen lainhuuto- ja kiinnitysrekisteriin. Lainhuutohakemuksia saapui vuonna 2015 Maanmittauslaitokseen 92 852 kappaletta. Lainhuutoasioita ratkaistiin samana vuonna 97 237 kappaletta. Lainhuutohakemusten lisäksi prosessissa käsitellään kiinnityshakemuksia ja hakemuksia, jotka liittyvät erityisiin oikeuksiin. Kokonaisuudessaan kirjaamisprosessi ratkaisi 218 792 hakemuksesta vireille tullutta asiaa vuonna 2015. Merkittävää vaihtelua vuosittaisissa saapuneiden ja ratkaistujen hakemusten määrissä ei ole.

Käsittelijöitä kirjaamisprosessissa on noin 180, joista suurin osa on kirjaamissihteereitä. Asiantuntijoita on 19 ja lakimiehiä seitsemän. Kirjaamisprosessista eläköityy viiden vuoden kuluessa lähes kolmannes henkilöstöstä, ja osaamisen siirtäminen ja kasvattaminen on erittäin tärkeää sujuvan prosessin turvaamiseksi.

Asiakkaat voivat toimittaa kirjaamishakemuksen postitse, sähköpostilla tai tuomalla henkilökohtaisesti johonkin 35 palvelupisteestä. Kirjaamisasioiden maapostin käsittely ja asiakirjojen skannaus on keskitetty kahteen eri palvelupisteeseen. Palvelupisteisiin jätettyjen hakemusten vireille laitosta ja skannauksesta huolehtii pääsääntöisesti asiakaspalvelun henkilökunta.

Maanmittauslaitos siirtyi valtakunnalliseen organisaatioon 1.1.2014. Uudistuksen jälkeen kirjaamisasia voitiin käsitellä missä tahansa maanmittauslaitoksen toimipisteessä. Kiinteistön sijaintipaikkakunnalla ei ollut enää merkitystä. Tuolloin muodostettiin kirjaamisprosessiin valtakunnalliset työjonot. Projektin alussa työjonoja oli neljä: perustaso, normaali, vaativa ja asiantuntija. Asiantuntijajono poistettiin projektin kuluessa ja alla olevasta kuvauksesta ilmenee, miten jonoissa olleita asioita käsiteltiin ennen tämän työjonon poistamista⁶.

Perustason työjonossa ovat kiinnityshakemukset ja sähköisten panttikirjojen siirtoasiat. Muut kirjaamishakemukset ovat normaali-työjonossa. Poikkeuksena tästä ovat perintösaannot, jotka ovat vaativa-työjonossa. Vaativa-työjonoon siirtyy automaattisesti hakemus, jonka asiakirjoihin sisältyy perukirja, testamentti tai perinnönjakosopimus. Osa perintösaannoista on vaativuusasteeltaan tavanomaisia, osa hyvinkin vaativia. Asiantuntijatason työjonoon siirretään asia aina käsittelijän kautta. Siirto on mahdollinen, mikäli käsittelijä ei avun saamisen jälkeenkään pysty asiaa itse ratkaisemaan tai asia kuuluu esimer-

⁶ Ks. tarkemmin kappale 5.1

kiksi lakimiehen ratkaistaviin. Lakimiehen ratkaistaviksi kuuluvat kaikki hylkäävät ja perustellut hyväksyvät päätökset sekä päätökset asian osoittamisesta oikeudenkäyntiin.

Asialle ei heti sen vireille tullessa määrätä käsittelijää. Käsittelijät ottavat käsiteltävän asian yhteisestä työjonosta omaan työjonoonsa. Mikäli asia on tarpeen siirtää, siirretään se asiantuntijatason työjonoon tai suoraan toiselle käsittelijälle. Pääsääntöisesti asiaa ei kuitenkaan siirretä määrätylle käsittelijälle vaan työjonoon. Hakemuksen käsittelyaika pitenee luonnollisesti, mikäli asia joudutaan siirtämään työjonosta toiseen, ja uusi käsittelijä joutuu yleensä aloittamaan hakemuksen tutkimisen täysin alusta.

Eri työjonot ovat asettaneet johtamiselle haasteita. Työjonoissa on eroja myös siinä, milloin vireille tulleita asioita niistä otetaan käsittelyyn. Pääsääntöisesti tuoreimmat hakemukset ovat perustason työjonossa ja vanhimmat asiantuntijatason työjonossa.

Valtakunnalliset työjonot ja vuoden 2015 tavoiteasetanta toivat eräitä ei-toivottuja piirteitä kirjaamisprosessiin. Ratkaisutavoite oli 4 lainhuutoa/ratkaisija/päivä. Tämä johti siihen, että asioita ryhdyttiin valikoimaan: Koska hakemusta on mahdollista tarkastella jonoissa anonymisti, johti tämä siihen, että työläämpiä tai täydennystä vaativia asioita ei otettu jonoista käsittelyyn. Helpommat asiat tulivat hoidettua, mutta vanhemmat ja työläämmät alkoivat kasautua.

Lainhuutoasioiden käsittelyajan mediaani vuonna 2015 oli 32 päivää. Käsittelyajan keskiarvo oli samalla ajanjaksolla 64 päivää. Työjonokohtaisia käsittelyaikoja ei ole käytettävissä. Käsittelyajat ovat kuitenkin yleisesti ottaen kaikkien työjonojen osalta liian pitkiä.

3.1.2 Kirjaamisprosessin henkilöstölle suunnattu kysely

Kirjaamisprosessin henkilöstölle suunnattiin kysely tammikuussa 2016. Kyselyllä kerättiin tietoa arvoista, periaatteista, toimintatavoista, työkaluista, pullonkauloista ja juurisyyistä, jotka hidastavat Leanin mukaista virtaustehokkuutta kirjaamisprosessissa. Samalla kysyttiin henkilöstöltä kehitysehdotuksia. Vastauksia saatiin paljon ja niitä hyödynnettiin projektin kokeilujen jatkotyöstössä.

3.1.3 Lean-tietoisuuden lisääminen

Projektin ohjaus- ja projektiryhmän sekä kokeilutiimin jäsenille järjestettiin Lean-koulutus-päivä 3.2.2016. Koulutuspäivän toteutti Talent Vectia. Kirjaamisprosessissa Lean-tietoisuutta pyrittiin vuoden aikana lisäämään pitämällä aihetta koko ajan aktiivisesti esillä. Projektin kokeilujen tuloksia esiteltiin kuukausittain pidetyissä tulosityksikön palaverissa. Lisäksi koko kirjaamisprosessin henkilöstölle pakollisten vastuualuepäivien ohjelmassa keskityttiin pelkästään Leaniin ja projektin esittelyyn. Myös syksyllä pidetyssä kirjaamislakimiespäivässä Lean oli vahvasti esillä.

3.1.4 Juurisyyt

Henkilöstölle suunnatusta kyselystä nousi esiin useita prosessissa vallitsevia juurisyyitä heikolle virtausnopeudelle. Lean-koulutuspäivässä tehtiin lainhuutoprosessista tarkempaa arviota, kuvattiin nykytilaa ja päädyttiin nimeämään kuusi juurisyytä: tavoiteasetanta, toimintavapaus, kulttuuri, osaaminen, ohjeet ja lakien velvoitteet.

Tavoiteasetanta on ohjannut toimintaa kirjaamisprosessissa. Lainhuutoasioiden vuosittainen lukumäärä on suuri ja järjestelmämuutoksesta sekä organisaatiouudistuksesta aiheutunutta töiden kasaantumista on yritetty purkaa tekemällä helpot asiat päältä pois.

Käsittelijöiden henkilökohtainen päivittäinen ratkaisumäärätavoite on vahvasti ohjannut ratkaisutoimintaa.

Toimintavapaus on mahdollistanut helppojen asioiden poimimisen työjonosta, sillä asioiden käsittelyjärjestyksiä eri työjonoista ei ollut määritelty riittävästi. Asioiden valikoimiseen työjonoista on käytetty runsaasti työaika. Kaikkia raportointitarpeita ei tunnustettu järjestelmää rakennettaessa, mikä on vaikeuttanut työjonojen johtamista. Työjonot ovat yhteisiä, ja kenelläkään ei ole ollut vastuuta kokonaisuudesta. Toimintavapaus ja tavoiteasetanta ovat yhdessä vahvasti ohjanneet toimintaa yksilötason suorituksiin ja niiden kostonumiseen kokonaisuuden kustannuksella.

Kulttuurin vaikutus näkyy kirjaamisprosessissa vahvasti erityisesti yliprosessointina, äärimmäisenä varovaisuutena ja niin sanottuna tarkastaja-ajatteluna. Vanhat käräjäoikeuksissa ja Maanmittauslaitoksessakin opitut käytännöt ja tavat vaikuttavat vahvasti hakemusten käsittelyyn. Täydennyksiä saatetaan esimerkiksi pyytää vanhasta tottumuksesta ja varmuuden vuoksi. Toimintatavoissa on myös jonkin verran alueellista ja henkilöllistä vaihtelua. Lisäksi asioita siirretään toisinaan liian kevein perustein työjonosta toiseen ja yksittäisen käsittelijän vastuuta kokonaisuuden onnistumisesta ei hahmoteta.

Osaamista on jäänyt hyödyntämättä. Vaikeampia asioita, joihin oma osaaminen olisi riittänyt, ei tavoiteasetannasta johtuen ole otettu käsittelyyn. Vastaavasti käsittelijät, joiden osaamista olisi pitänyt kehittää, eivät ole ottaneet vaativampia asioita käsittelyyn eivätkä mahdollisesti saaneet sitä tukea, mitä uuden asian opettelu ja käsittely olisivat vaatineet. Osaamisen kehittämiseen ei voida vaikuttaa vain koulutusta lisäämällä, vaan kunkin käsittelijän tulisi aktiivisesti jokapäiväisessä työssään pyrkiä kehittämään osaamistaan käsittelemällä myös vaativampia asioita.

Ohjeita ja linjauksia kirjaamisprosessissa on pyritty antamaan mahdollisimman paljon ja kaiken kattavasti. Tekemistä onkin pyritty vahvasti ohjaamaan nimenomaan ohjeistuksen avulla. Käytännössä tämä on kuitenkin johtanut ongelmiin siinä, että ohjeita on kertynyt valtavan paljon, niitä on vaikea löytää ja niiden ajantasaisuudesta ei aina ole varmuutta. Ohjeet ovat monesti hyvin kasuistisia ja niiden soveltamista muihin samankaltaisiin tilanteisiin arkaillaan. Kokonaisuuden hahmottaminen kärsii liian yksityiskohtaisten ohjeiden vuoksi. Lisäksi ohjeita saatetaan tulkita usealla eri tavalla, mikä taas johtaa erilaisiin käytäntöihin.

Lakien velvoitteilla on oma tärkeä roolinsa kirjaamisprosessissa, koska kirjaamismenettely on lailla säänneltyä ratkaisutoimintaa. Lainhuuto- ja kiinnitysrekisteri nauttii julkista luotettavuutta, mikä tarkoittaa, että kenellä tahansa on oikeus luottaa rekisterimerkintöjen oikeellisuuteen. Menettelyssä voidaan erottaa käsittelyn menettelyllinen puoli ja kirjaamisratkaisun edellytyksiä koskeva aineellinen puoli. Varsinaiset menettelytapasäännökset sisältyvät maakaareen. Siltä osin kuin maakaareessa ei ole menettelystä toisin säädetty, noudatetaan hallintolakia. Kirjaamisratkaisun edellytyksiä koskevalla aineellisella puolella tarkoitetaan niitä perusteita, joilla saanto voidaan kirjata. Aineellisella puolella sovellettavaksi voivat tulla lukuisat eri lait. Kirjattavan oikeuden laillisuutta ja pätevyyttä voidaan joutua Suomen lain lisäksi arvioimaan myös jonkun muun valtion lain mukaan. Kirjaamisratkaisuja tehtiin vuonna 2015 kaikkiaan 218 792 kappaletta ja maa- ja metsätalouden valitettiin 16 kirjaamisratkaisusta, joten olennainen kysymys onkin, ylittääkö palvelun laatu asiakkaan tarpeet. Lakien velvoitteet nousevat esiin myös hallintolakiin sisältyvässä viranomaisen palveluperiaatteessa, jonka rajoja on toisinaan venytetty äärimmilleen. Tämä on näkynyt esimerkiksi siinä, ettei täydennyksiä ole haluttu tai uskallettu pyytää

uhallisina, vaan viimeiseen asti on vapaamuotoisesti yritetty saada asiakasta toimittamaan tarvittavat täydennykset. Toimintatapa on näissä tilanteissa vaikuttanut käsittelyaikojen merkittävään pidentymiseen.

3.2 Asiakastarpeen kartoitus

Kirjaamisprosessin asiakastarpeiden todelliseksi tunnistamiseksi toteutettiin kolme eri Webropol-kyselyä: yksityisasiakkaille, Maanmittauslaitoksen palvelupisteissä asioineille henkilöille ja pankeille. Kyselyiden tarkoituksena oli selvittää eri asiakastahojen odotuksia ja tarpeita sekä mahdollisia kehityskohteita.

3.2.1 Yksityisasiakkaille suunnattu kysely

Kysely toteutettiin helmikuussa 2016 siten, että lainhuuto- ja kiinnitysjärjestelmästä (jatkossa KIRRE) valittiin satunnaisesti 920 asiakasta, jotka olivat hiljattain asioineet kirjaamisprosessissa tai joilla oli hakemus vireillä. Kysely lähetettiin näille henkilöille sähköpostitilinkkinä. Kyselyyn vastasi 394 asiakasta ja vastausprosentti oli 42,8 %.

Kyselyyn vastanneista suurin osa (84 %) oli lainhuudon hakijoita. Selkeästi eniten etukäteistietoa kirjaamisasian hakemisesta oli saatu Maanmittauslaitoksen internetsivuilta, joilla oli vierailut 45 % kysymykseen vastanneista. Seuraavaksi eniten tietoa oli saatu kaupanvahvistajalta (28 %). Etukäteistietoa oli saatu myös Maanmittauslaitoksen asiakaspalvelusta (12 %), pankista (11 %) ja hakemuksen täyttöohjeista (8 %). Vastanneista 15 % ilmoitti, ettei tarvinnut etukäteistietoa.

Vastaajista 34 % ilmoitti toimittaneensa hakemuksen viemällä palvelupisteeseen. Suosituimmiksi syiksi tälle toimintamallille ilmoitettiin, että palvelupiste on lähellä (28 %), hakija tarvitsi apua ja neuvoja (14 %) ja haluttiin varmistua siitä, että kaikki tarvittava selvitys on mukana (7 %). Sähköpostitse hakemuksen lähetti 33 % ja tavallisena postina 32 %.

Kyselyyn vastanneiden mielestä mieluisin toimintamalli jatkossa olisi, jos hakemusta ei tarvitsisi toimittaa lainkaan, vaan se tulisi automaattisesti vireille esimerkiksi kaupanvahvistajan ilmoituksesta. Seuraavaksi suosituimpia toimitustapoja hakemusten toimittamiselle olivat sähköpostitse ja sähköisen asiointipalvelun kautta toimitettavat hakemukset. Kaikkein vähiten kannatusta sai hakemuksen toimittaminen tuomalla palvelupisteeseen, mikä oli mielenkiintoinen havainto, kun otetaan huomioon, että 34 % vastaajista oli kuitenkin toimittanut hakemuksensa palvelupisteeseen.

Vastanneista 43 % oli joutunut täydentämään hakemustaan ja suurimmalta osalta (74 %) täydennystä oli pyydetty sähköpostin välityksellä. Sähköpostin käyttämistä täydennysten pyytämiseen pidettiin jatkossakin hyvänä toimintamallina, sillä 71 % vastaajista halusi mieluiten saada täydennyspyynnön sähköpostilla. Seuraavaksi suosituin vaihtoehto oli puhelin (15 %). Postitse tai sähköisen asiointipalvelun kautta täydennyksiä ei juuri toivottu.

Niukka enemmistö toivoi saavansa päätöksen edelleen postitse (44 %). Sähköpostilla toimittaminen oli kuitenkin lähes yhtä suosittu (43 %). Vähiten kannatusta sai päätöksen toimittaminen sähköisen asiointipalvelun kautta, eikä pelkkä ilmoitus asian ratkaisemistakaan saanut juurikaan kannatusta.

Kirjaamisviranomaisen palveluista parhaimmat arvostamat saivat palvelun ystävällisyys ja asiantuntevuus sekä kirjallisten hakuohjeiden ymmärrettävyys. Huonoin arvio tuli asioiden käsittelynopeudesta. Kaiken kaikkiaan asiakasarviot olivat kuitenkin varsin positiivisia, sillä kaikkien kysymysten yhteenlaskettu keskiarvo oli 3,9 (asteikko 1-5).

Hakemuksen käsittelyssä tärkeimpänä vastaajat pitivät hakemusten, täydennyskehotusten, päätösten, ohjeiden ja neuvonnan selkeyttä ja ymmärrettävyyttä sekä ohjeiden ja neuvonnan saatavuutta. Myös ratkaisukäytännön yhdenmukaisuus korostui vastauksissa. Asioiden käsittelynopeus ja edulliset kirjaamismaksut koettiin tärkeiksi, mutta niiden tärkeys ei korostunut kyselyssä mitenkään erityisesti, ja näiden edelle meni jo yllä mainittujen lisäksi myös tavoitettavuus. Vähiten tärkeänä asiakkaat pitivät palveluiden saatavuutta 24/7.

3.2.2 Kysely Maanmittauslaitoksen palvelupisteissä asioineille

Kysely toteutettiin maaliskuussa 2016 kahden viikon ajanjaksona niissä Maanmittauslaitoksen palvelupisteissä, joissa henkilökohtaisesti asioivien asiakkaiden osuus on suurin. Nämä palvelupisteet olivat Oulu, Pori, Tampere, Jyväskylä ja Pasila. Vastauksia saatiin yhteensä 236 kappaletta.

Kyselyyn vastanneista 66 % oli lainhuudon hakijoita. Selkeästi eniten etukäteistietoa kirjaamisasian hakemisesta oli saatu Maanmittauslaitoksen internetsivuilta, joilla oli asioinut 56 % kysymykseen vastanneista. Seuraavaksi eniten tietoa oli saatu soittamalla Maanmittauslaitoksen puhelinalueeseen (20 %). Kaupanvahvistajalta etukäteistietoa oli saanut 12 % ja pankista 11 % vastanneista. Vastanneista 12 % ilmoitti, ettei tarvinnut etukäteistietoa.

Asiakaspalveluun päädyttiin asioimaan useimmiten siksi, että palvelupiste on lähellä (37 %). Toiseksi yleisin syy henkilökohtaiseen asiointiin oli tarve saada neuvoja hakemuksen täyttämiseen (34 %). Yksi merkittävä syy oli myös se, ettei alkuperäisiä asiakirjoja haluttu lähettää postitse (29 %).

Asiakaspalvelu sai kyselyssä erittäin hyvää palautetta ja paljon kiitosta. Kirjaamishakemusten käsittelyssä kyselyyn vastanneet nostivat tärkeimmiksi seikoiksi ohjeiden ja neuvonnan saatavuuden sekä asiakirjojen selkeyden ja ymmärrettävyyden. Myös käsittelynopeutta pidettiin tärkeänä, mutta tässäkin kyselyssä sähköisten palveluiden saatavuus 24/7 koettiin vähiten tärkeänä.

Paikan päällä asiakaspalvelussa asioineet halusivat selvästi eniten jatkossakin asioida paikan päällä. Myös sähköinen asiointi ja sähköpostiasiointi saivat kannatusta. Sen sijaan vähiten kannatusta saivat chat ja videopalvelu.

3.2.3 Pankeille suunnattu kysely

Muutama vuosi sitten tehdyn selvityksen perusteella kirjaamisprosessin hakemuksista vajaat 80 prosenttia oli sellaisia, joissa pankki toimii asiamiehenä. Pankeille suunnattu kysely toteutettiin maaliskuussa 2016. Kysely lähetettiin 248 pankkiin ja vastauksia tuli 102 pankista. Vastausprosentti oli 41,1 %.

Pankeista suurin osa (71 %) toimittaa tällä hetkellä hakemuksensa sähköpostitse ja tavallista postia käyttää 29 %. Tulevaisuudessa kaikkein mieluisin vaihtoehto olisi, jos ha-

kemusta ei tarvitsisi toimittaa lainkaan vaan lainhuutohakemus tulisi vireille automaattisesti. Seuraavaksi suosituimpina vaihtoehtoina pidettiin hakemusten toimittamista Maanmittauslaitoksen järjestelmään integroidun pankin järjestelmän kautta tai sähköpostilla.

Täydennyskehotukset pankit toivoivat mieluiten saavansa sähköpostitse. Tulevaisuudessa mieluisin tapa olisi myös Maanmittauslaitoksen järjestelmään integroidun pankin järjestelmän kautta toimitettava täydennyspyyntö. Samat nousivat myös suosituimmiksi päätöksen toimitustavoiksi. Pankit pitivät oman toimintansa kannalta tärkeimpinä asioina kiirehdittyjen asioiden käsittelyn nopeutta, tuotteiden selkeyttä ja ymmärrettävyyttä, ratkaisukäytännön yhdenmukaisuutta sekä ohjeiden ja neuvonnan saatavuutta.

3.2.4 Asiakaskyselyjen johtopäätökset

Yksityishenkilöille tehdyn kyselyn vastauksissa ei juuri tullut esiin yllätyksiä. Vaikka hakemusten toimittamista sähköisessä muodossa periaatetasolla suositetaan, käytännössä usein päädytään kuitenkin asioimaan henkilökohtaisesti palvelupisteessä. Taustalla voi olla tunne siitä, että palvelupisteeseen vietäessä asia on varmasti hoidossa.

Myös asiakaspalvelussa asioineille tehdyssä kyselyssä suurin osa vastauksista oli ennakko-odotusten mukaisia. Erityisesti mielenkiintoa herätti kuitenkin se, että niin moni (20 %) paikan päällä asioineista oli ensin soittanut Maanmittauslaitoksen asiakaspalveluun ja päätenyt siitä huolimatta vielä asioimaan henkilökohtaisesti palvelupisteeseen. Kyselyissä ei tiedusteltu vastaajien ikää, mikä oli harmittava puute, sillä se olisi saattanut antaa mielenkiintoista lisätietoa erityisesti paikan päällä asioivista henkilöistä.

Suosituimmaksi syyksi palvelupisteessä asiointiin kummassakin yksityishenkilöille tehdyssä kyselyssä nousi se, että palvelupiste on lähellä. Maanmittauslaitoksella onkin tällä hetkellä asiakaspalvelu 35 eri paikkakunnalla. Laajan palvelupisteverkon ohella Maanmittauslaitos jatkaa sähköisten palveluiden kehittämistä ja lisäämistä.

Pankeille suunnattuun kyselyyn vastanneet pankit tuntuivat olevan varsin tyytyväisiä Maanmittauslaitoksen ja kirjaamisviranomaisen palveluihin. Käsittelyaikojen pituus, ohjeiden ja neuvonnan saatavuus sekä käytäntöjen yhtenäisyys nousivat esiin palvelun parannusehdotuksia kysyttäessä.

Sähköinen asiointi joko sähköpostitse tai sähköisen asiointipalvelun kautta sai kannatusta kaikissa kyselyissä. Esimerkiksi se, että lainhuutoasia tulisi vireille ilman hakemusta suoraan kaupanvahvistajailmoituksella, oli sekä pankkien että yksityishenkilöiden toiveena.

Tehtyjen asiakaskyselyjen perusteella kirjaamisprosessin asiakkaat arvostavat eniten ohjeiden ja neuvonnan saatavuutta, palveluiden ja tuotteiden selkeyttä ja ymmärrettävyyttä sekä ratkaisukäytännön yhdenmukaisuutta. Pankit pitivät tärkeänä yllä mainittujen lisäksi kiirehdityn asian käsittelyn nopeutta. Näihin tarpeisiin vastaamiseen tuleekin jatkossa kiinnittää huomiota toimintaa kehitettäessä.



3.3 Kokeilut

3.3.1 Kokeilujen toteutuksesta

Projektissa toteutettiin kokeilutiimillä kuusi kuukauden mittaista kokeilua ja yksi kahden kuukauden mittainen kokeilu. Kokeiluissa kokeilutiimin palautteita kerättiin suullisesti. Lopputulosten raportoinnissa hyödynnettiin ratkaisu- ja tuottavuustilastoja sekä eri kokeilujen aikana tehtyjä Webropol-kyselyitä. Kokeilutiimin tuloksia verrattiin koko muun prosessin tulokseen sekä myös sen omiin kokeilun kestäessä saatuihin tuloksiin. Kokeilujen tavoitteena oli pureutua mahdollisimman monin eri keinoin kirjaamisprosessin juurisyihin.

Alla oleva esitys on rakennettu siten, että kunkin kokeiluotsikon alla on tiivistetty selitelmä kokeilun pääasiallisesta sisällöstä ja tavoitteista. Havainnot ja kokemukset -otsikon alle on koottu kokeilutiimin kokemuksia ja havaintoja sekä koosteet Webropol-kyselyjen avulla saaduista hakemusten käsittelyä koskevista havainnoista. Tulokset ja päätelmät -otsikon alle on koottu viralliset seurantaluvut sekä tiivistetyt johtopäätökset kokeilun tuloksista.

3.3.2 Maaliskuun kokeilu

Ensimmäisessä kokeilussa keskityttiin Leanin mukaisten uusien toimintatapojen opetteluun. Hakemusten käsittelyssä pyrittiin keskittymään asiakkaalle arvoa tuottaviin toimiin. Yksi käsittelijä hoiti asian alusta loppuun asti eli asiaa ei saanut siirtää eteenpäin edes tiimin sisällä. Ainoana poikkeuksena tähän sallittiin hylättäväksi tai oikeudenkäyntiin osoitettavaksi tulevat hakemukset, jotka sai siirtää lakimiehen ratkaistavaksi. Asia pyrittiin käsittelemään kerralla niin pitkälle kuin mahdollista ja ilman turhia keskeytyksiä. Käytännössä tämä tarkoitti, että esimerkiksi sähköpostin ponnahdusikkunat otettiin pois käytöstä. Tukea ja neuvoja käsittelijät saivat muulta tiimiltä ja erityisesti tiimin asiantuntijalta ja lakimieheltä niin paljon kuin asian käsittelemiseen ja ratkaisemiseen tarvitsivat. Ratkaisumäärätavoitteita kokeilutiimin jäsenillä ei ollut. Kaikkia näitä edellä mainittuja toimintatapoja sovellettiin jatkossa kaikissa muissakin kokeiluissa.

Ensimmäisessä kokeilussa kokeilutiimi käsitteli lainhuutohakemuksia työjonojen vanhimmasta päästä, ja samaan aikaan koko muukin prosessi ohjeistettiin käsittelemään hakemuksia aikajärjestyksessä vanhimmasta päästä.

Maaliskuun kokeilun tavoitteena oli selvittää, lisääntykö ratkaisutehokkuus uuden toimintamallin myötä. Lisäksi haluttiin tietää, kasvaako työtyytyväisyys ratkaisumäärätavoitteiden poistamisen myötä ja lisääntykö osaaminen, kun kaikki käsittelevät kaikenlaisia hakemuksia. Tarkoituksena oli päästä käsiksi juurisyistä nimenomaan tavoiteasetantaan ja toimintavapauteen sekä osaamisen kehittämiseen, ja näihin paneutumista jatkettiin muidenkin kokeilujaksojen aikana.

3.3.2.1 Havainnot ja kokemukset

Maaliskuun kokeilussa tarkoituksena oli keskittyä ainoastaan uusien toimintatapojen opetteluun ja omaksumiseen. Ratkaisumäärätavoitteen puuttuminen koettiin kokeilutiimissä helpotuksena, ja se auttoi keskittymään työhön. Aiempi päivittäinen ratkaisumäärätavoite oli ollut stressaavaa. Kokeilutiimin jäsenet kokivat hyväksi sen, ettei työaikaa kulunut asian valikoimiseen. Yhden asian kerrallaan eteenpäin vieminen mahdollisimman pitkälle tuntui tehokkaalta tavalta toimia. Keskittyminen yhteen käsiteltävään asiaan kerrallaan toi työrauhaa.

Työjonojen vanhimpien asioiden joukossa oli vaativia ja työläitä asioita, jotka olivat haastavia varsinkin vähän aikaa ratkaisseille käsittelijöille. Myös täydennykselle meneviä hakemuksia oli paljon. Positiivisena koettiin se, että omaa osaamista hyödynnettiin, ja että myös niiden käsittelijöiden, jotka tarvitsivat apua vaikeampien asioiden ratkaisemisessa, oma osaaminen kehittyi.

Hyväksi koettiin myös se, että asiaa ei siirretty vaan vastuu sen ratkaisemisesta oli käsittelijällä itsellään. Apua kokeilutiimiläiset kertoivat saaneensa sekä toisiltaan että asiantuntijalta ja lakimieheltä kiitettävän nopeasti. Kokeilun aikana siirrettiin määrällisesti erittäin vähän asioita asiantuntijan tai lakimiehen käsiteltäväksi. Lakimiehelle siirtyi ainoastaan kaksi asiaa, joista toisesta oli tehtävä hylkäävä päätös ja toisessa oli hankala ulkomaalainen kytkös. Asiantuntijalle siirrettiin yksi yhteismetsää koskeva vaativa asia, koska hän oli erikoistunut yhteismetsäasioihin. Yksi asia siirrettiin kokeilun ulkopuoliselle käsittelijälle, jolla oli jo käsittelyssään samaan kokonaisuuteen kuuluva asia. Kaiken kaikkiaan kokeilutiimiläiset totesivat, että toisin kuin kirjaamisprosessin tavallisessa toimintatavassa siirtoja ei tarvinnut tehdä lähes lainkaan.

Kokeilutiimin rakenne tuki kokeilutiimin mielestä erittäin hyvin asioiden virtaustehokkaampaa käsittelyä. Johtopäätöksenä todettiin, että tämän kokeilun perusteella ideaalitiimi muodostuisi eri tason osaajista, jotka saavat tiimiläisten lisäksi apua myös nimetyltä asiantuntijalta tai lakimieheltä. Näin käsiteltävän asian siirtäminen ei olisi tarpeen, käsittelijä voisi itse ratkaista asian ja käsittelyaika lyhenisi. Tiimiläisten maantieteellisellä sijainnilla ei kokeilutiimiläisten mielestä ollut merkitystä.

Johtopäätöksenä kokeilusta voi todeta, että ainakin seuraavia virtaustehokkuutta heikentäviä hukkia saatiin vähennettyä:

- Kuljettaminen: Asian tarpeeton siirtäminen työjonosta toiseen jäi pois.
- Keskenäisyys: Yksi henkilö vei asiaa eteenpäin tai ratkaisi sen.
- Odottaminen: Hakemus ei odota vaan käsitellään välittömästi, kun se on otettu omaan työjonoon. Hakemusta ei myöskään siirretä toiseen työjonoon odottamaan.
- Liike: Voimavaroja käytetään asiakkaalle lisäarvon tuottamiseen eli asian käsittelyn edistämiseen eikä esimerkiksi käsiteltävän asian etsimiseen työjonosta.
- Hyödyntämätön osaaminen: Käsittelijöiden osaamista hyödynnettiin sekä omaa asiaa ratkaistaessa että muita autettaessa. Osaaminen myös kasvoi, koska osa käsittelijöistä pystyi muiden avulla ratkaisemaan vaativampia asioita kuin aikaisemmin.

3.3.2.2 Tulokset ja päätelmät

Maaliskuussa kokeilutiimin ratkaisuaikojen mediaani oli 77,5 päivää ja koko muun prosessin 57 päivää. Kokeilutiimi ratkaisi 338 lainhuutoa ja tuottavuus lainhuudoissa oli 2,7 ja vastaava luku muulla prosessilla oli 3,2.

Kokemukset olivat positiivisia. Alhainen tuottavuus muuhun prosessiin verrattuna yllätti. Uuden toimintatavan käyttöönotto vei todennäköisesti aikaa. Pohdittiin myös, aiheuttiko ratkaisumäärätavoitteen poistaminen sen, ettei määrään kiinnitetty enää niin paljon huomiota, vaan yksittäisen asian käsittelyyn saatettiin käyttää aikaa turhan paljon.

Johtopäätöksenä voidaan kuitenkin todeta, että työtyytyväisyys lisääntyi. Myös osaaminen lisääntyi. Kokeneet ratkaisijat hyödynsivät koko kapasiteettiaan ja vähemmän kokeneiden ratkaisijoiden osaaminen kasvoi tiimiltä saadun avun myötä. Nämä henkilöt pystyivät ratkaisemaan aikaisempaa vaativampia asioita.

Yhteistyö kirjaamissihteerien, asiantuntijan ja lakimiehen välillä onnistui hyvin. Kokeilutiimin jäsenet kokivat hyväksi sen, että vastuu asian käsittelemisestä oli ainoastaan yhdellä henkilöllä. Toisin kuin kirjaamisprosessin tavallisessa toimintatavassa, siirtoja ei tarvinnut tehdä lähes lainkaan. Lakimieheltä ja asiantuntijalta nopeasti saatu tuki nopeutti asioiden käsittelyä. Asiakkaan kannalta käsittely nopeutui myös siinä, ettei asioita siirretty vaativampaan työjonoon odottamaan seuraavaa käsittelijää vaan käsittelijä pystyi avun jälkeen ratkaisemaan asian itse. Toimintaohjeiden selkeyttä, ajantasaisuutta ja yhdestä paikasta löytämistä kaivattiin.

Tavoite asian käsittelemisestä kerralla niin pitkälle kuin pystyi ja ilman turhia keskeytyk-

siä muutti toimintatapoja tehokkaammiksi. Asian käsittelyyn keskityttiin, mikä nopeutti käsittelyä. Jo niinkin yksinkertainen asia kuin sähköpostien ponnahdusikkunoiden poistaminen toi työrauhaa ja poisti keskeytyksiä.

Kirjaamisprosessin toimintatapa ei ole ollut optimaalinen tavoiteasetannan vuoksi. Myös sillä, että asioiden valikointi on ollut sallittua, on ollut kielteisiä vaikutuksia toimintatapoihin. Vanhimmiksi asioiksi työjonojen häntään on jäänyt vaikeimmat tai työläimmät asiat. Tässä kokeilussa keskityttiin asiakkaalle lisäarvoa tuottavaan toimintaan eli asioiden tutkimiseen ja ratkaisemiseen. Työaikaa ei käytetty asioiden valikoimiseen työjonosta.

3.3.3 Huhtikuun kokeilu

Huhtikuun kokeilussa tiimiläiset ottivat 31.3.2016 vireille tulleista hakemuksista käsittelyyn lainhuutohakemuksia normaali-työjonosta sekä aina joka neljännen hakemuksen vaativa-työjonosta. Tavoitteena oli selvittää, onko tuoreiden ja valikoimattomien asioiden käsittely tehokkaampaa. Tavoitteena oli myös saada vertailuaineistoa käsittelyn tehokkuudesta tuleville kuukausille.

Huhtikuun aikana jokaisesta käsittelyyn otetusta asiasta täytettiin Webropol-kysely hakemuksen mahdollisista puutteista, vireille laiton virheistä ja siitä, keneltä on kysytty neuvoa asian ratkaisemisessa. Tavoitteena oli selvittää, saadaanko tilastoista selville toiminnan kehittämisen kannalta olennaisia asioita. Juurisyistä tavoiteasetannan ja toimintavapauden lisäksi tässä kokeilussa perehdyttiin nimenomaan vireille laittajien osaamiseen, sillä erityisesti vireille laiton virheet nousivat henkilöstökyselyssä esiin.

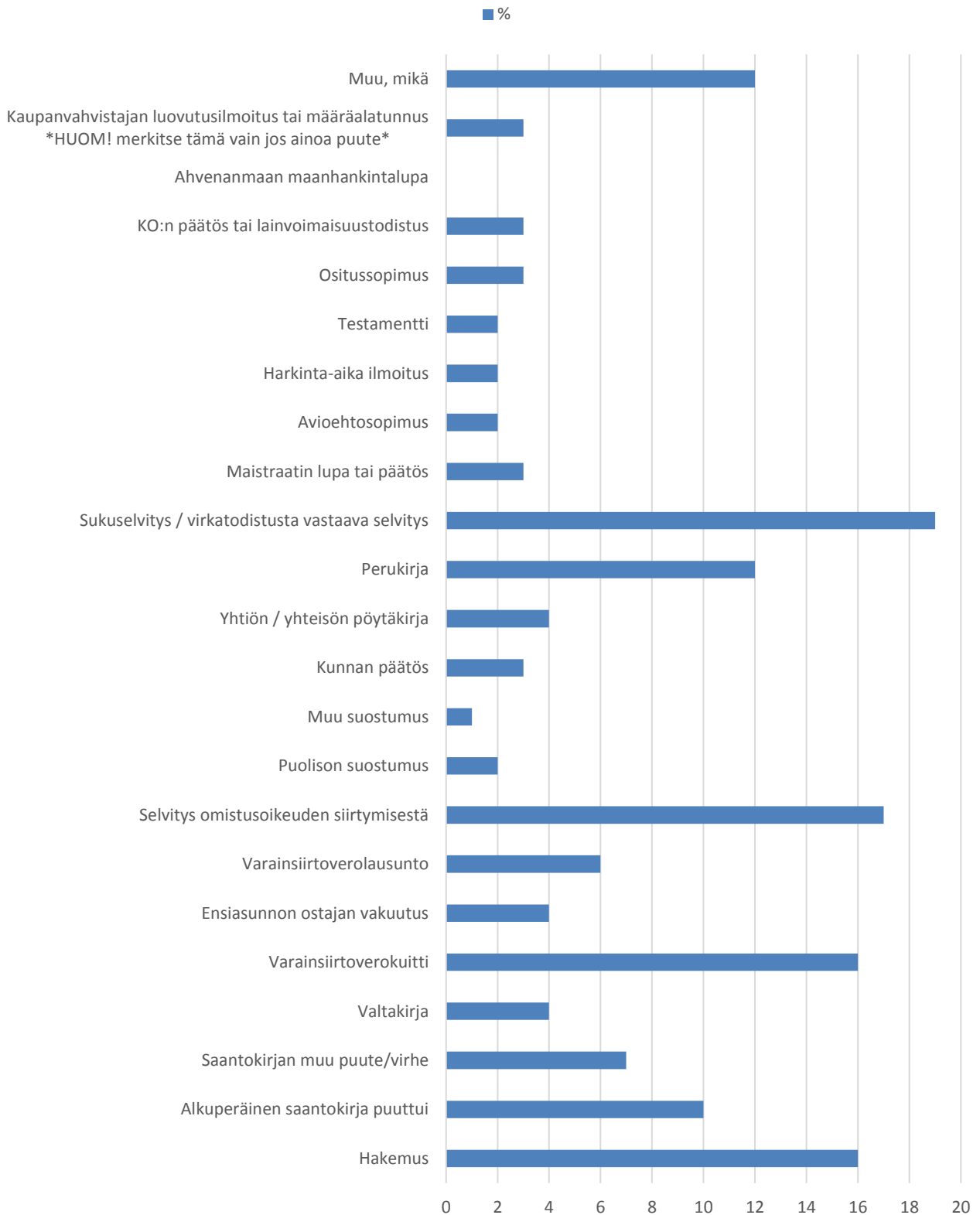
Lakimies ja asiantuntija kirjasivat ylös huhtikuussa kaikki tiimiläisiltä heille tulleet kysymykset. Tarkoituksena oli selvittää, löydetäänkö selviä osaamisvajeita eli usein toistuvia kysymyksiä. Lisäksi haluttiin selvittää, viivästyvätkö lakimiehen tai asiantuntijan vastaukset usein jostain tietystä syystä johtuen. Tarkoituksena olikin selvittää, onko lakimiesten ja asiantuntijoiden vastausajoille mahdollista antaa palvelulupaus.

3.3.3.1 Havainnot ja kokemukset

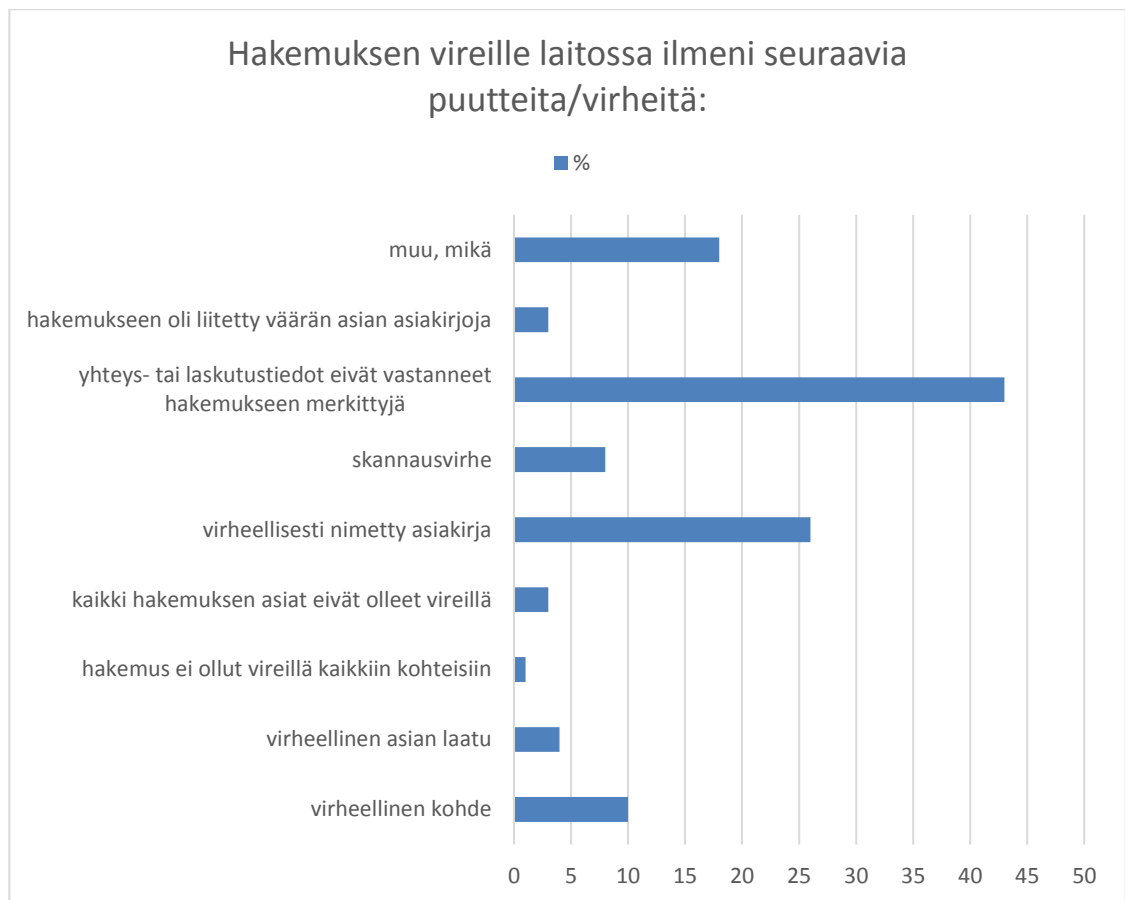
Huhtikuun kokeilussa havaittiin selviä pullonkauloja, jotka hidastivat asioiden eteenpäin vientiä. Pullonkaulaksi tunnistettiin se, ettei asiakirjoja ollut vielä liitetty KIRRE:n jolloin asiaa ei voitu ottaa käsittelyyn. Toiseksi pullonkaulaksi tunnistettiin täydennyksellä olevien asioiden kertyminen omiin työhönöihin. Hakemuksista peräti 41 prosentissa oli puutteita. Tässä kokeilujaksossa analysoitiin 457 hakemusta. Hakemuksista puuttui paljon perusasioita ja myös ammattiasiamiesten hakemuksissa oli puutteita. Ensimmäiseen, ei-uhalliseen, täydennyskehotukseen asiakkaat eivät useinkaan reagoineet. Toisen, uhallisen, täydennyskehotuksen jälkeen käsittelijä joutui perehtymään asiaan uudelleen, koska asian ensimmäisestä käsittelykerrasta oli aikaa.

Yleisimmät puutteet olivat seuraavissa asiakirjoissa: sukuselvitys tai virkatodistusta vastaava selvitys (19 %), selvitys omistusoikeuden siirtymisestä (17 %), varainsiirtoverokuitti (16 %), hakemus (16 %), perukirja (12 %) ja alkuperäinen saantokirja (10 %). Hakemusten puutteiden seuranta jatkettiin tulevillakin kokeilujaksoilla.

Jos hakemuksessa ilmeni puutteita tai virheitä, koskivat ne seuraavia asiakirjoja



Hakemusten vireille laitossa 16 prosentissa tapauksista oli puutteita tai korjattavaa. Virheistä yleisimpiä olivat: yhteys- tai laskutustiedot eivät vastanneet hakemukseen merkittäviä (43 %), asiakirja oli nimetty väärin (26 %) ja hakemus oli vireillä virheelliseen kohteeseen (10 %). Virheet vireille laitossa tarkoittavat kaksinkertaista työtä, koska asian käsitelijä joutuu korjaamaan virheet asiaa käsitellessään. Koska lainhuuto- ja kiinnitysrekisteri nauttii julkista luotettavuutta, virhe on vakava, mikäli asian kohde on virheellinen, kaikki hakemuksen asiat eivät ole vireillä tai hakemus ei ole vireillä kaikkiin kohteisiin. Tällaisia virheitä oli 14 % eli yhteensä 2 % kaikista kuukauden aikana käsitellyistä asioista. Virheiden korjaamiseen meni suurimmassa osassa tapauksista (86 %) aikaa enintään 5 minuuttia. Vireille laiton virheitä seurattiin vain huhtikuun kokeilussa.



Lakimiehelle tuli huhtikuun aikana 48 kysymystä ja asiantuntijalle 31. Yleisimmin kysymykset koskivat seuraavia aihealueita: perintöoikeus (42 %), yhtiöoikeus (12 %), avioliitto-oikeus (9 %). Lakimies pystyi yhtä tapausta lukuun ottamatta vastaamaan kysymyksiin samana päivänä kuin kysymys oli esitetty. Tässä yhdessä poikkeustapauksessa jouduttiin tekemään tilaus arkistosta, ennen kuin kysymykseen oli mahdollista vastata. Samoin asiantuntija pystyi yhtä tapausta lukuun ottamatta vastaamaan kysymyksiin samana päivänä kuin kysymys oli esitetty. Yksi kysymys oli tullut myöhään perjantai-iltapäivänä, jonka vuoksi vastaus siirtyi maanantaille. Kyselystä voidaan päätellä, että lähes poikkeuksetta kysyjä sai lakimiehen ja asiantuntijan vastaukset samana päivänä, kun esitti kysymyksen. Tästä voidaan tehdä päätelmä, että lakimiesten ja asiantuntijoiden vastausajolle on mahdollista antaa palvelulupaus.

Webropol-kyselyn avulla selvitettiin myös sitä, kuinka usein kirjaamissihteerit kysyivät apua asian käsittelyssä. Selvästi suurin osa (90 %) käsittelyyn otetuista asioista saatiin

eteenpäin ilman, että niistä tarvitsi kysyä neuvoa toiselta sihteeriltä, asiantuntijalta tai lakimieheltä.

3.3.3.2 Tulokset ja päätelmät

Huhtikuussa kokeilutiimin ratkaisuaajan mediaani oli 20 päivää ja koko muun prosessin 59 päivää. Kokeilutiimi käsitteli 457 uutta lainhuutohakemusta ja ratkaisi 560 lainhuutoa. Tuottavuus oli 4,0 ja vastaava luku muulla prosessilla oli 3,4. Huhtikuun kokeilussa havaittiin, että uusien ja valikoimattomien asioiden käsittely oli selvästi tehokkaampaa. Positiivisinä asioina nousi esiin, että kirjaamissihteerien turhautuminen työssä vähentyi ja motivaatio lisääntyi, koska työ oli vaihtelevaa. Työ jakautui oikeudenmukaisesti. Huhtikuun kokeilujakson aikana työskentely koettiin mielekkääksi.

Huhtikuun kokeilun perusteella saatiin selville selviä faktoja sekä hakemusten laadusta että vireille laiton virheistä. Näitä tietoja voidaan jatkossa hyödyntää toimintaa kehitettäessä. Vireille laiton virheet korostuivat erityisesti kirjaamishenkilöstölle vuoden alussa tehdyssä kyselyssä, mutta huhtikuun kokeilussa saatiin selville, että todellisuudessa vireille laiton virheiden osuus on varsin pieni eikä niiden korjaamiseenkaan mene juuri aikaa. Niiden merkitys onkin selvästi ylikorostunut.

Myös osaamisvajeita voitiin tunnistaa kirjaamislakimiehelle ja kirjaamisasiantuntijalle osoitettujen kysymysten johdosta. Valtaosa kysymyksistä koski perhe- ja perintöoikeutta sekä yhtiöoikeutta. Vastaavat oikeudenalat on tiedostettu kirjaamisprosessissa jo aikaisemminkin alueiksi, joissa tarvitaan osaamisen kehittämistä. Ne ovat myös alueita, joita koskien tulee paljon hakemuksia.

Koska suurimpaan osaan asioista ei ollut tarvetta kysyä apua keneltäkään, viittaa tämä vahvasti siihen, että suuri osa saapuvista ja valikoimattomista asioista on laadultaan varsin tavanomaisia ja helppoja. Tätä seikkaa selviteltiin vielä tarkemmin myöhemmässä kesän kokeilussa.

3.3.4 Toukokuun kokeilu

Toukokuun kokeilussa kokeilutiimiläiset laittoivat itse vireille sähköpostin kautta tulleita hakemuksia. Asian vireille laittanut kirjaamissihteerit tutki ja käsitteli asian saman tien joko suoraan ratkaisuun tai täydennyspyyntöön asti. Tämän kokeilun tavoitteena oli selvittää, saadaanko siitä lisähyötyä, että asian käsittelijä tekee asian alusta alkaen ja kasvaako tehokkuus. Lisäksi pyrittiin selvittämään, ilmenisikö erityisiä syitä siihen, ettei ratkaisua voitaisi tehdä saman tien.

3.3.4.1 Havainnot ja kokemukset

Kokeilutiimäisten kokemusten perustella todettiin, että asian tekeminen kerralla kuntoon on tehokas tapa toimia. Hakemusten puutteet tulivat heti esille ja täydennystä pyydettiin välittömästi. Asiakkaatkin reagoivat täydennyspyyntöihin nopeasti, sillä myös heillä asia oli hyvässä muistissa. Käsittelijät havaitsivat myös, että sähköpostin kautta tulleet hakemukset olivat valtaosin tavanomaisia lahjoja ja kauppoja, jotka ovat usein helpompia ja nopeampia käsitellä. Haastetta toi se, että vireille laitto oli monelta jäänyt unohduksiin ja sen mieleen palauttaminen vei aluksi aikaa.

Hakemusten yleisimmät puutteet olivat samoja kuin edellisessäkin kokeilussa, tosin eri puutelaajien järjestys vaihteli hiukan. Myös puutteellisten hakemusten määrä oli lähellä

aiemman kuukauden tasoa (39 %). Selvästi suurimpana ja edelliskuukaudesta poikkeavana puutteena tässä kokeilussa nousi esiin kaupanvahvistajan luovutusilmoituksen tai määräalatunnuksen puuttuminen (10 % kaikista käsitellyistä hakemuksista).

3.3.4.2 Tulokset ja päätelmät

Toukokuussa kokeilutiimin ratkaisuaajan mediaani oli 5 päivää ja koko muun prosessin 62 päivää. Kokeilutiimi käsiteli 445 uutta lainhuutohakemusta ja ratkaisi 596 lainhuutoa. Tuottavuus oli 4,5 ja vastaava luku muulla prosessilla oli 3,6. Kun käsittelijä laittoi asian itse vireille suoraan sähköpostista ja käsiteli asian heti, käsittelyaika lyheni ja tuottavuus kasvoi siitä huolimatta, että työvaiheisiin sisältyi myös vireille laitto ja asiakirjojen liittämisen KIRRE:n. Vireille laiton virheitä ja niistä aiheutuvaa kaksinkertaista työtä ei myöskään tullut, koska käsittelijä laittoi asian itse vireille. Lisähyötyä olikin siis ilmiselvää.

Toukokuussa kokeilutiimin lainhuutojen käsittelyajan mediaani saatiin pudotettua 5 päivään, mikä on merkittävä lasku. Moni hakemus ratkaistiin saman päivän aikana. Mikäli uusia resursseja palkattaisiin niin paljon, että kaikki lainhuutohakemukset saataisiin ratkaistua viidessä päivässä, olisi tämä erittäin virtaustehokasta toimintaa. Se ei kuitenkaan olisi resurssitehokasta, koska käsittelijät joutuisivat käytännössä odottamaan töitä. Resurssi- ja virtaustehokkuuden tuleekin olla sopivassa suhteessa keskenään, jotta käsittelyprosessi olisi optimaalinen.

Syy siihen, miksi kaupanvahvistajan luovutusilmoitus tai määräalatunnus puuttui toukokuussa niin monesta käsitellystä hakemuksesta, on selvä. Usein lainhuutohakemus oli laitettu vireille samana päivänä, kun luovutus oli tehty, ja kaupanvahvistajailmoitukset tulevat yleensä muutaman päivän viiveellä. Nykyään luovutuskirja saadaan kaupanvahvistajan luovutusilmoituksen liitteenä, joten tällaisen lainhuutohakemuksen tutkiminen ilman luovutusilmoitusta on yleensä mahdotonta. Tämä aiheuttikin selkeän pullonkaulan käsittelyprosessiin, koska käsittelijä joutui jättämään asian tutkimisen kesken ja odottamaan luovutusilmoitusta tai määräalatunnusta ennen kuin lainhuudon pystyi lopullisesti tutkimaan ja ratkaisemaan.

3.3.5 Kesän kokeilu

Kesä- ja heinäkuussa kokeiltiin, miten asioiden etukäteinen luokittelu vaikuttaa asioiden käsittelyyn. Kaksi vireille laittajaa arvioi hakemuksen vireille laiton yhteydessä asteikolla 1-5 hakemuksen vaikeustason. Vaikeustaso arvioitiin seuraavasti: 1-tason asia oli tavanomainen yksityisten välinen luovutus, 2-tason asiassa mukana oli yhtiö, 3-tason asiaan liittyi yksinkertainen kuolinpesä, 4-tason asia oli monimutkaisempi perintö- tai yhtiöoikeudellinen asia ja 5-taso hyvin monimutkainen asia, jossa kenties puuttui lainhuutopohja kokonaan tai kyse oli esimerkiksi kuuluslainhuudosta. Käsittelijät ilmoittivat Webropol-kyselyä hyväksikäyttäen vastasiko luokitus todellisuutta. Tarkoituksena oli selvittää, onko asioiden etukäteinen luokittelu mahdollista ja millä tarkkuudella.

Tiimi sopi keskenään, kuka tekee minkäkin tasoisia hakemuksia. Tavoitteena oli selvittää, vaikuttaako tällainen menettelytapa työtyytyväisyyteen, osaamiseen ja käsittelynopeuteen. Tavoitteena oli myös, että täydennyskehotukset laadittaisiin heti uhallisina ja tällä pyrittiin selvittämään, nopeutuuko käsittely. Tutkimatta jättämispäätöstä ei kuitenkaan tehty ilman, että hakijaan otettaisiin vielä yhteyttä.

3.3.5.1 Havainnot ja kokemukset

Vireille laittajien tekemä hakemusten ennakkollinen luokittelu oli erittäin onnistunut. Suurin osa hakemuksista (85 %) oli luokiteltu oikein.

Hakemusten vaikeustasoksi arvioitu (1=helppo, 5=vaikea)

Käsittelijän arviot	kpl	%
1	387	60
2	143	22
3	102	16
4	9	1
5	0	0
yhteensä	641	

		Arvioiden erot						
		-2	-1	0	1	2		
kpl		0	40	547	47	7	kpl	
%		0	6	85	7	1	%	
0 käsittelijän arvio vastasi vireille laittajan arviota								
1 käsittelijä arvioinut yhtä vaikeammaksi kuin vireille laittaja								
-1 käsittelijä arvioinut yhtä helpommaksi kuin vireille laittaja								

Kokeilutiimin etukäteisenä ajatuksena oli, että tietyt käsittelijät voisivat keskittyä käsittelemään kaikkein vaativimpia hakemuksia ja vastaavasti jotkut voisivat tehdä vain helpompia. Hakemusten käsittelyssä luokittelua ei kuitenkaan juurikaan pystytty hyödyntämään, koska vaativia asioita oli määrällisesti hyvin vähän ja helppoja paljon. Kokeilutiimin jäsenet päätyivätkin käsittelemään asioita vireilletulojärjestyksessä.

Hakemusten yleisimmät puutteet olivat edelleenkin samoja kuin aiemmissa kokeiluissa, vaikka eri puutelajien järjestys hiukan vaihtelikin. Puutteellisten hakemusten määrä (33 %) oli kesän kokeilussa pudonnut hieman aiempiin kuukausiin verrattuna.

3.3.5.2 Tulokset ja päätelmät

Kokeilutiimin ratkaisuaian mediaani oli kesäkuussa 7 päivää ja heinäkuussa 16 päivää. Koko muun prosessin vastaavat luvut olivat 58 ja 52 päivää. Kesän kokeilun aikana kokeilutiimi käsitteli 653 uutta lainhuutohakemusta ja ratkaisi 847 lainhuutoa. Kokeilutiimin tuottavuus oli 4,6 (kesäkuu) ja 5,3 (heinäkuu). Muun prosessin vastaavat luvut olivat 3,9 (kesäkuu) ja 4,9 (heinäkuu).

Kesän kokeilulla saatiin vahvistusta entisestään siihen, että suurin osa (82 %) käsittelyyn tulevista asioista on helppoja tai helpohkoja. Luokittelu työllisti paljon vireille laittajia. Koska suurin osa hakemuksista oli helppoja tai tavanomaisia, eivät käsittelijät saaneet luokittelusta omaan toimintaansa merkittävää lisähyötyä, vaan kaikki käsittelivät kaiken taseisia hakemuksia. Vireille laitton työn lisääminen ei siis tuonut niin paljon lisäarvoa prosessiin, että luokittelua kannattaisi laajemmin ottaa käyttöön.

Puutteellisten hakemusten määrä oli kesän kokeilussa 33 % eli määrä oli hiukan pienentynyt edellisiin kuukausiin verrattuna. Mitään varsinaista syytä täydennysten määrän vähenemiseen ei kuitenkaan löydetty. Hakemusten puutteet olivat pysyneet suhteessa samanlaisina kuin aiemminkin. Ainoana poikkeuksena tähän oli, että varainsiirtoverolausuntojen puute ja muu saantokirjan puute/virhe olivat lisääntyneet suhteessa eniten edellisiin kuukausiin verrattuna.

Uhallisia täydennyskehotuksia lähetettiin kesän aikana vain kymmenen kappaletta. Näistä vain yksi johti tutkimatta jättämiseen ja muihin täydennys saapui ennen määräpäivää. Tältä osin kokeilu jäi hyvin vähäisen uhallisten täydennyskehotusten määrän vuoksi hiukan vaillinaiseksi, eikä mitään kunnollisia johtopäätöksiä asiasta voida esittää.

3.3.6 Elokuun kokeilu

Elokuun kokeilussa seurattiin hakemusten puutteita. Käsittelyyn otettiin heinäkuun puolivälissä vireille tulleita asioita saapumisjärjestyksessä. Puutteista täytettiin Webropol-kysele, jonka avulla seurattiin, kuinka moni pyydetyistä täydennyksistä aiheutti muutoksen asiaan eli oliko pyydetty täydennys aiheellinen. Tavoitteena oli selvittää, ovatko täydennysten pyytämiskriteerit liian tiukat. Samalla tavoitteena oli selvittää, miten paljon virheellisiä lainhuutoja menisi rekisteriin, jos kaikki hakemukset ratkottaisiin hakemuksen mukaan. Elokuussa kokeilutiimi ohjeistettiin myös selvittämään puuttuvia täydennyksiä puhelimitse niin paljon kuin mahdollista. Tällä haluttiin ohjata ajattelua siihen, että kaikesta ei tarvitse aina olla kirjallista dokumenttia vaan diaariin merkitty puhelinkeskustelukin voi riittää.

Elokuussa seurattiin myös sitä, kuinka paljon ja mitä ohjeita käytettiin asioita ratkaistessa. Tällä kokeilulla oli tarkoitus paneutua juurisyyistä erityisesti ohjeisiin ja linjauksiin.

3.3.6.1 Havainnot ja kokemukset

Hakemusten puutteita selvitettiin paljon puhelimitse esimerkiksi soittamalla verottajalle varainsiirtoveron maksusta, myyjälle kauppahinnan maksusta, kuntaan päätöksen lainvoimaisuudesta tai käräjäoikeuteen avioeron vireillä olosta. Toimintatapa oli monelle uusi ja vaati totuttelua. Kokeilutiimiläiset pitivät toimintatapaa käsittelyä nopeuttavana vaikkakaan puhelimesta jonottelu ei aina ollut kovin mielekäästä. Myös useaan eri paikkaan soittelu koettiin hankalaksi, vaikka tiedostettiin se, että puheluiden jälkeen asiakkaan hakemuksen sai saman tien ratkaistua.

Asioissa, joissa oli pyydetty täydennystä, asia muuttui 12 tapauksessa. Tämä on 2,7 % kaikista kuukauden aikana käsitellyistä hakemuksista. Vuositasoon peilaten määrä on merkittävä. Kahdeksassa asiassa varainsiirtovero oli maksamatta, kahdessa lainhuuto ei ollut myönnettävissä haetun mukaisesti, yhdessä pätevää luovutusta ei ollut olemassa ja yhdessä tapauksessa kauppakirjaa oli korjattava, jotta asia sai osapuolten tarkoittaman lopputuloksen. Näistä muutoksista kolme oli luonteeltaan sellaisia, että ne aiheuttaisivat virheellisen rekisterimerkinnän (lainhuuto ei myönnettävissä haetun mukaisesti ja pätevää luovutusta ei tapahtunut) ja näiden määrä kaikista kuukauden aikana käsitellyistä hakemuksista oli 0,7 %.

Ohjeita käytettiin 12 %:ssa asioista. Yllättävää oli, että silloin kun ohjeisiin turvauduttiin, jouduttiin usein käyttämään useampaa kuin yhtä ohjetta. Suosituimpana ohjeena oli kirjaamismenettelyn käsikirja (49 %). Koulutusmateriaaleja käytettiin paljon käsikirjan lisäksi (25 %). Ohjeiden etsimiseen meni 88 %:ssa asioista kymmenen minuuttia tai vähemmän.

Aiemmasta poiketen elokuun selvityksen perusteella nykyään vain noin 49 % hakemuksista tulee pankeista (aiemmin lähes 80 %) ja 41 % yksityishenkilöiltä. Puutteellisista hakemuksista taas puolet (51 %) tuli yksityisiltä ja lähes puolet (42 %) pankeilta. Hakemusten yleisimmät puutteet olivat edelleenkin samoja kuin aiemmissa kokeiluissa, tosin hakemuksen puutteellisuus oli pudonnut pois yleisimmistä puutteista ja sen tilalle oli nousut saantokirjan muu puute/virhe. Puutteellisten hakemusten määrä (35 %) oli lähellä entistä tasoa.

3.3.6.2 Tulokset ja päätelmät

Elokuussa kokeilutiimin ratkaisuaian mediaani oli 22 päivää ja koko muun prosessin 62 päivää. Kokeilutiimi käsitteli 477 uutta lainhuutohakemusta ja ratkaisi 728 lainhuutoa. Tuottavuus oli 4,8 ja vastaava luku muulla prosessilla oli 4,3.

Kokeilun perusteella rekisterin julkisen luotettavuuden kannalta vakavia virheitä olivat ne yhteensä kolme tapausta, joissa lainhuuto olisi tullut kirjattua virheellisesti rekisteriin. Näiden osuus kaikista käsitellyistä hakemuksista oli 0,7 %. Vuositasolla tämä tarkoittaisi noin 600 virheellistä lainhuutomerkitä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että hakemusten tutkiminen ja täydennysten pyytäminen onkin tiettyyn tasoon asti välttämätöntä, jotta lainhuuto- ja kiinnitysrekisterin luotettavuus säilyy.

Yleisesti ottaen ohjeita käytettiin varsin vähän, mikä myös entisestään vahvistaa kantaa, että suurin osa käsiteltävistä lainhuutohakemuksista on tavanomaisia. Suurimmassa osassa asioista ohjeiden etsimiseen oli lisäksi mennyt varsin vähän aikaa. Ohjeet ovatkin ehkä tällä hetkellä kirjaamisprosessissa ylikorostuneessa asemassa. Nykyinen kirjaamisprosessi toimii vahvasti erilaisten ohjeiden ja linjausten pohjalta, mikä ei välttämättä ole tehokas toimintatapa. Kovin yksityiskohtaiset ohjeet haittaavat ajattelua ja tulkintaa sekä rajoittavat päätösharkintaa. Toki jonkinlaisia ohjeita ja linjauksia on syytä olla ja niiden tulisi löytyä kätevästi yhdestä paikasta ajantasaisina. Ohjeistuksen lisääminen ei kuitenkaan missään tapauksessa saa olla prosessin kehittämisen päämääränä vaan pikemminkin päinvastoin niiden yksinkertaistaminen ja karsiminen.

3.3.7 Syyskuun kokeilu

Syyskuun kokeilu oli ns. polettikokeilu. Kokeilutiimin pyytämien täydennysten määrää rajoitettiin niin, että tiimi sai käyttöönsä 75 täydennyspolettia, joka oli noin 15 prosenttia kuukauden aikana käsiteltävistä hakemuksista. Poletti meni jokaisesta kirjallisesti ja puhelimitse pyydetystä täydennyksestä. Jos puute selvisi soittamalla, eikä asiakkaan tarvinnut toimittaa mitään, polettia ei mennyt. Kokeilutiimi sai itse valtuudet päättää, mistä asiasta pyydetään täydennys. Koska aiemmissa kokeiluissa oli havaittu, että niin moni asia meni täydennykselle ja virtaus keskeytyi, tavoitteena tässä kokeilussa oli vähentää täydennysten määrää ja pakottaa kokeilutiimi miettimään täydennysten tarpeellisuutta. Kokeilulla pyrittiin selvittämään, nopeutuuko käsittely ja jääkö jotain olennaisia täydennyksiä pyytämättä. Lisäksi pyrittiin selvittämään, tuleeko ilmi erilaisia käytäntöjä täydennysten pyytämisessä. Käsitteilyyn otettiin elokuun puolivälissä vireille tulleita asioita saapumisjärjestyksessä. Muiden jo aiemmin esillä olleiden juurisyiden ohella tässä kokeilussa keskityttiin erityisesti kulttuuriin ja lain velvoitteisiin.

3.3.7.1 Havainnot ja kokemukset

Kokeilutiimiläiset olivat yhtä mieltä siitä, että syyskuun kokeilu oli paras kaikista kokeiluista. Tiimi kokoontui päivittäin noin puolen tunnin palaveriin, jossa yhdessä mietittiin

täydennysten tarvetta ja polettien käyttöä. Heti ensimmäisessä palaverissa sovittiin yhteisesti, mitkä ovat sellaisia täydennyksiä, jotka edelleen on vaadittava kirjallisina. Tällaisia olivat muun muassa maistraatin lupa, testamentin tiedoksiannot ja Verohallinnon lausunto varainsiirtoverosta. Lisäksi sovittiin asioista, jotka tulee selvittää, mutta jotka on mahdollista selvittää myös puhelimitse. Esimerkkinä tällaisesta sovittiin, että omistusoikeuden siirtymisen ehtona oleva kauppahinnan maksu voitiin selvittää soittamalla myyjälle. Lakimies ja asiantuntija osallistuivat palaveriin tarvittaessa. Lisäksi edelliskuun tapaan kiinnitettiin edelleen huomiota täydennysten toimitustapaan. Kaikki puutteet, jotka vaan voitiin, selvitettiin puhelimitse. Yhteydenotot dokumentoitiin diaariin.

Positiivisena koettiin se, että tiimi mietti yhdessä täydennysten tarvetta koko käsiteltävä asia huomioiden. Näin löydettiin asian käsittelyn kannalta oleelliset puutteet, joihin asiakkaalta oli pyydyttävä lisäselvitystä. Kokeilu auttoi ymmärtämään, miksi täydennystä tarvittiin, ja ratkaisuja uskallettiin tehdä rohkeammin, kun koko tiimin tuki oli takana. Kokeilu lisäsin työhyvinvointia ja työssä viihtyvyyttä merkittävästi. Sivutuotteena käsittelijöiden toimintatavat yhdenmukaistuivat.

Syyskuun kokeilussa kokeilutiimi toimi ensimmäistä kertaa todellisena tiiminä. Kaikki kokeilutiimin jäsenet kokivat tämän toimintatavan erittäin mielekkääksi, tehokkaaksi ja toimivaksi. Kyseinen kokeilu toimikin kokeilutiimissä eräänlaisena koko Lean-ajattelumallin jäänmurtajana.

	kpl	%
Käsiteltyjä hakemuksia	506	
Ei täydennettävää	379	75
Täydennettävää	127	25
Poletti (=kirjallinen täydennys)	96	19
Suullinen täydennys (=puhelimitse)	31	6

Lainhuutohakemuksista 75 prosentissa ei ollut täydennettävää. Koska 25 % hakemuksista vaati välttämättömiä täydennyksiä, joko suullisia tai kirjallisia, kokeilutiimille annettiin kokeilun aikana lisäpoletteja. Hakemusten yleisimmät puutteet olivat edelleenkin samoja kuin aiemmissa kokeiluissa.

3.3.7.2 Tulokset ja päätelmät

Syyskuussa kokeilutiimin ratkaisuaajan mediaani oli 35 päivää ja koko muun prosessin 64 päivää. Kokeilutiimi käsitteli 506 uutta lainhuutohakemusta ja ratkaisi koko projektin ennätysmäärän 793 lainhuutoa. Tiimin tuottavuus jatkoi edelleen kasvuaan ollen 5,1 ja muun prosessin vastaava luku oli 4,4.

Alun perin annetut 75 polettia eivät riittäneet, mutta täydennysten määrä saatiin kuitenkin merkittävästi vähenemään edellisten kuukausien 35–41 %:sta 25 %:in. Kirjallisia täydennyksiä pyydettiin 19 %:ssa tapauksista, joten 81 % asioista saatiin käsiteltyä alusta loppuun ilman täydennyksen odottamista aiheuttamaa keskeytystä aiemman noin 60 %:n sijaan. Käsittelyn voidaan siis selkeästi todeta nopeutuneen tämän kokeilun myötä.

Päivittäin pidettyjen tiimin yhteisten palaverien höydyllisyys tuli selvästi ilmi siitäkin huolimatta, että niihin kului työaikaa. Yhteispalaverit säästivät aikaa muualta. Tuottavuus jatkoikin kasvuun, vaikka työaikaa käytettiin palaveriin. Lisäksi kokonaisuuksien hahmottaminen, oma ajattelu ja osaaminen kehittyivät yhteisen tekemisen kautta. Myös kokeilun vaikutus työhyvinvointiin ja työviihtyvyyteen on erittäin tärkeä tulos.

Mitään linjauksia ei kokeilun aikana tehty, vaan täydennyksen tarve ratkaistiin harkinnan perusteella kussakin yksittäistapauksessa erikseen. Tällä saatiin vahvistusta siihen, että jokaista yksityiskohtaa ei ole tarpeen ohjeistaa erikseen. Tämäkin kokeilu siis puoltaa yksityiskohtaisen ohjeistuksen karsimista ja omaan ajatteluun kannustamista.

Täydennysten pyytamisestä ei luovuttu kokonaan ja kaikki sellaiset hakemukset, joissa oli oleellisia puutteita, tulivat ilmi. Hakemusten käsittelyssä ei hutiloitu eikä rekisterin luotettavuus laskenut. Kokeilun perusteella pystytäänkin tekemään johtopäätös, että lainhuutoasioiden käsittelyssä tehdään ylilaatua. Koska ylilaatu on hukkaa, jatkossa laatu-taso tulee saada tarkoituksenmukaiselle tasolle.

3.3.8 Lokakuun kokeilu

Lokakuun kokeilussa kokeilutiimille asetettiin määrätavoite. Tiimin tuli ottaa kuukauden aikana käsittelynsä vähintään 550 uutta lainhuutoasiaa. Kokeilutiimi sai itse päättää keinot, joilla tavoitteeseen päästäisiin. Tällä kokeilulla pyrittiin selvittämään, miten määrätavoite vaikuttaa tuottavuuteen. Lisäksi haluttiin saada selville mahdolliset lukumäärätavoitteen lieveilmiöt. Käsittelyyn otettiin syyskuun puolivälissä vireille tulleita asioita saapumisjärjestyksessä.

3.3.8.1 Havainnot ja kokemukset

Tiimin tavoite aiheutti kokeilutiimin jäsenissä erilaista painetta kuin yksilötavoite. Kaikki pystyivät reaaliaikaisesti seuraamaan sekä omia että muiden käsittelyyn otettujen hakemusten määriä, ja tämä loi tietynlaista painetta omaan yksilösuoritukseen. Kun kuukauden määrätavoite saatiin täyteen, paine hellitti ja sen jälkeen koettiin olevan lupa ottaa rennommin. Tiimin tavoite otettiin niin tosissaan, että lomailijat kokivat jopa huonoa oma-tuntoa lomailustaan.

Yllättävän vaikeaksi todettiin töiden jakaminen tiimin sisällä mahdollisimman tehokkaan tuloksen aikaansaamiseksi. Tiimi käsitteli edelleen säännönmukaisesti asioita vireilletulojärjestyksessä eli valikointia ei tehty. Kaksi tiimin jäsentä tosin sai alussa luvan valikoida käsittelynsä helppoja asioita tavoitteenaan saada tehtyä enemmän määrää, mutta he kokivat tämän toimintatavan ikäväksi, koska tiesivät, että hankalammat asiat jäävät toisten tiimiläisten vastuulle. Loppukokeilun ajan nämä kaksi käsitelijääkin käsitelivät asioita vireilletulojärjestyksessä.

Täydennyksiä lokakuussa pyydettiin 28 %:in käsitellyistä hakemuksista, mikä osoittaa, että on syyskuun polettikokeilun kokemukset oli otettu pysyvästi käyttöön. Hakemusten puutteet olivat laadultaan samanlaisia kuin aiemminkin.

3.3.8.2 Tulokset ja päätelmät

Lokakuussa kokeilutiimin ratkaisuaikojen mediaani oli 30 päivää ja koko muun prosessin 63 päivää. Tiimin tuottavuus oli kaikista kokeiluista paras eli 5,2 ja muulla prosessilla vastaava luku oli 4,3. Kokeilutiimi käsitteli yhteensä 612 uutta lainhuutohakemusta ja ratkaisi 735 lainhuutoa. Tavoitteeksi asetettu 550 lainhuutoa ylitettiin reilusti.

Varsinaisia lieveilmiöitä ei juuri tällä kokeilulla saatu kiinni, mutta niitä olisi kokeilutiimin kertoman mukaan varmasti tullut esiin, jos kokeilu olisi jatkunut pidempään. Näin siksi, että kokeilun aiheuttama paine oli tiimissä kuitenkin sen verran suuri ja paineen alla pidempään työskentely laskee kynnystä turvautua ”kepulikonsteihin”.

Kokeilu vahvisti sen, että sitä saadaan mitä mitataan. Määrätavoite - oli se sitten henkilökohtainen tai tiimille asetettu - altistaa aina omanlaisiinsa lieveilmiöihin ja omaan pussiin pelaamiseen kokonaisuuden kustannuksella. Määrätuloksia on helppo manipuloida ja saada tulos näyttämään itsensä tai tiimin kannalta edulliselta. Jatkossa kirjaamisprosessissa onkin erityisesti kiinnitettävä huomiota siihen, miten tavoitteet asetetaan.

3.4 Gemba-kävely

Gemba on japania ja tarkoittaa todellista paikkaa. Gemba-kävely on yksi Lean-työkaluista, ja sen avulla selvitetään empiirisesti paikan päällä, miten työtä tehdään. Muutoksia tekevän johtajan tuleekin ymmärtää kokonaisuus ja tutustua siihen näkemällä itse, miten asiat todellisuudessa toimivat.⁷ Tätä työkalua kokeiltiin siten, että projektiryhmän jäsenet seurasivat kesä-elokuussa kuuden kokeilutiimissä olevan kirjaamissihteerin työskentelyä päivän ajan. Lisäksi seurattiin viiden asiantuntijan työskentelyä.

Havaintojen mukaan substanssiosaaminen oli riittävää. Ohjeistusta tai muita kirjallisia tietolähteitä käytettiin vähän. Tekninen osaaminen oli pääosin hyvällä tasolla. Käsittelyprosessissa ei ollut suuria eroja eri käsittelijöiden välillä, ja enemmistö noudatti kerralla kuntoon -periaatetta. Tulkintalinja ja toimintatapa epävarmoissa tilanteissa vaihtelivat, mutta erityisesti kokeilutiimiläisten kohdalla tulkinta kallistui asiakasmyönteisempään suuntaan.

Lähes kaikki käsittelijät laativat jonkinlaisia muistiinpanoja asioista, joita ei voinut heti ratkaista. Käsittelijöiden mukaan muistiinpanot nopeuttavat asian palauttamista mieleen täydennyksen saapumisen jälkeen. Muutama käsittelijä teki jokaisesta käsittelemästään asiasta muistiinpanoja varmistaakseen, että kaikki olennainen oli tutkittu. Muistiinpanojen tekeminen saattaa helpottaa työskentelyä, mutta ne eivät saisi viedä enemmän työaikaa, kuin mitä niistä saa hyötyä.

Asiantuntijoille tulleet neuvontapyynnöt eivät näyttäneet olennaisesti haittaavan omien hakemusten käsittelyä, vaikkakin tekemiseen tuli katkos aika ajoin. Asiantuntijoille siirretyistä hakemuksista saattoi päätellä, että kirjaamissihteereillä on puutteita kiinteistönmuodostusosaamisessa ja kiinteistörekisterijärjestelmän (JAKO) käytössä.

3.5 Aikataulu

Projekti oli vuoden mittainen ja pysyi hyvin aikataulussa. Viimeinen loppukokous ja päätösjuhla pidettiin tosin vasta tammikuussa. Vuosi on varsin hyvä aika tällaisen projektin läpiviemiseen. Kokeiluja ehditään siinä ajassa tekemään hyvin ja niistä saadaan mitattavia tuloksia. Koska projektin tulokset on jatkossa tärkeää saada viedyksi käytäntöön koko muulle prosessille, projektin ei kuitenkaan ollut tarpeen olla vuotta pidempi. Yksittäiset kokeilut olivat pääsääntöisesti kuukauden mittaisia, mitä pidettiin hyvänä kestona. Lyhyemmissä kokeiluissa erinäisten muuttuvien tekijöiden vaikutukset tulokseen olisivat olleet suurempia. Kuukaudessa uudenlaisista toimintatavoista saatiin riittävästi mitattavissa

⁷ Torkkola, Sari: Lean asiantuntijatyön johtamisessa, Helsinki 2015, s. 125

olevaa tietoa ja kokemuksia ja muuttuvien tekijöiden vaikutus ehti tasoittua. Kuukautta pidemmissä kokeiluissa saavutettava lisähyöty ei puolestaan olisi ollut enää merkittävää.

3.6 Resurssit

Projektiin suunniteltiin käytettäväksi 180 työpäivää. Toteutunut työpäivien käyttö oli 220,5 päivää. Suunniteltu työpäivämäärä ylitettiin erityisesti projektin loppupuolella raportin kirjoittamisen ja yhteenvedojen ollessa odotettua työläämpiä. Lisäksi kokeiluryhmän noin 30 työpäivän panosta ei ollut huomioitu suunnitelmaa laadittaessa. Kokeilutiimin rooli täsmentyi vasta projektin kuluessa. Projektin merkitys huomioiden työpäivien ylitys oli kuitenkin ehdottoman kannattavaa.

3.7 Kustannukset

Projektin kustannusarvio oli 52 950 euroa, joista henkilöstökustannusten osuus oli 50 000. Muut kustannukset olivat pääosin matkakustannuksia.

Projektin toteutuneet kokonaiskustannukset olivat 92 808 euroa, joista henkilöstökustannusten osuus oli 81 909 euroa. Kustannukset ylittyivät työpäivien osalta.

Projektissa käytettiin ulkopuolisia Lean-konsultteja, joiden menoja ei ollut budjetoitu, koska ulkopuolista Lean-koulutusta ei ollut alun perin tarkoitus järjestää. Lisäksi pidettiin 2 työpajaa, joista aiheutui suunniteltua suurempia matkakustannuksia, koska myös kokeilutiimi osallistui niihin. Yksi projektiryhmäläisistä kävi Lean Six Sigma Certified Green Belt -koulutuksen, josta tuli noin 5 000 euron kustannukset. Projektin kokonaisuuden kannalta kustannusten ylitykset olivat kuitenkin tarkoituksenmukaisia.

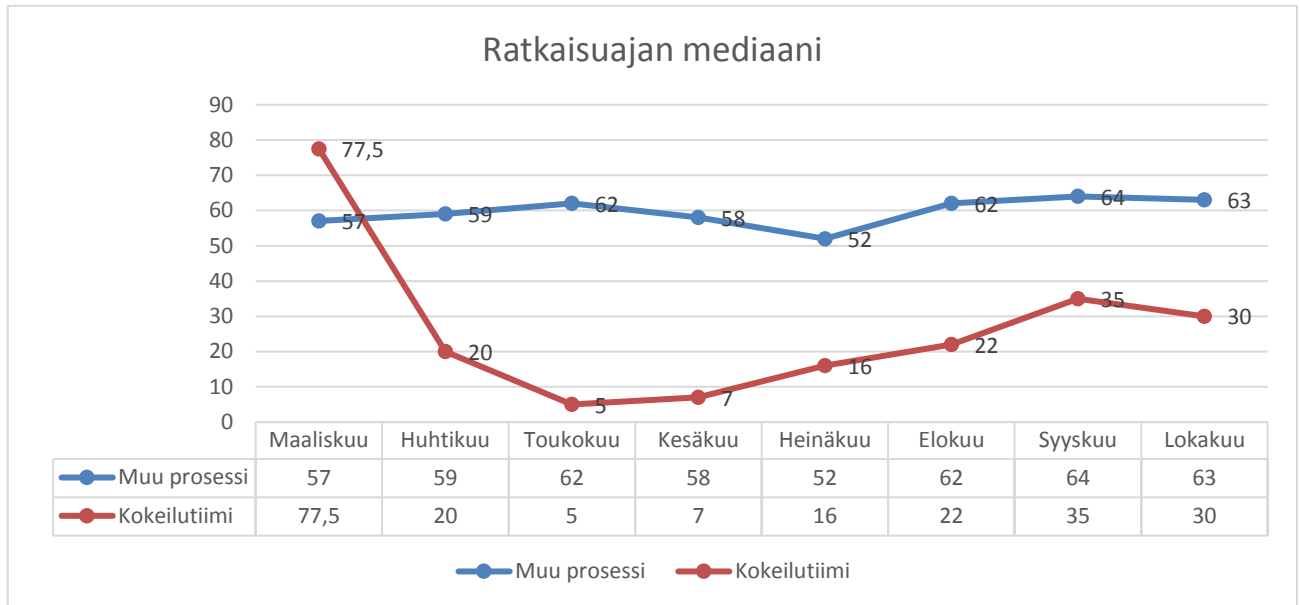
4 Projektista oppiminen

4.1 Projektin tavoitteiden toteutuminen

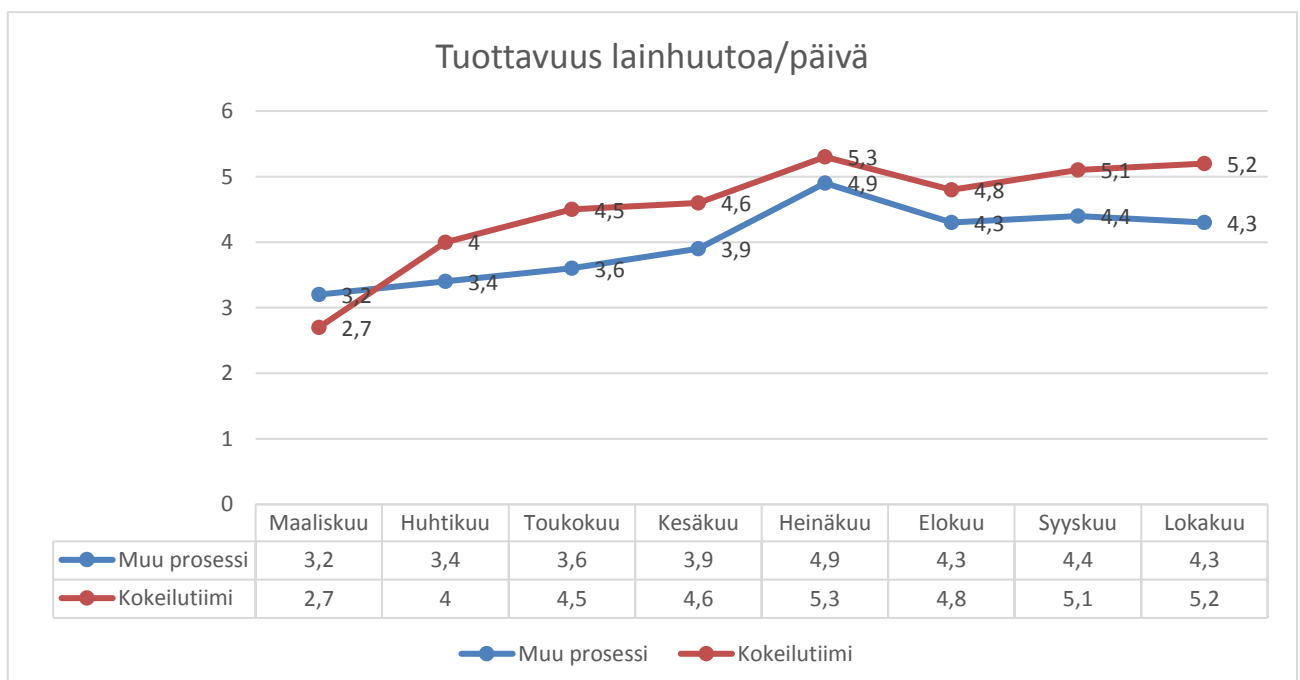
4.1.1 Käsittelyaika ja tuottavuus

Alla olevista kaavioista nähdään sekä ratkaisuaika- että tuottavuusluvut kaikkien kokeilujen ajalta. Lukuja vertaillessa on syytä huomioida, että maaliskuussa koko prosessi kokeilutiimi mukaan lukien rupesivat käsittelemään työjonojen häntiin kertyneitä vanhoja ja työläitä hakemuksia. Tästä syystä maaliskuun tuottavuusluvut olivat kaikilla alhaiset. Maaliskuun jälkeen kokeilutiimi rupesi käsittelemään tuoreita hakemuksia, joten sen ratkaisuaikat lyhentyivät merkittävästi, kun taas muu prosessi teki vielä kevään ja kesän ajan jonojen häntäpäätä. Muunkin prosessin tuottavuus lähti hiljalleen nousemaan kesän kuluessa ja tiedossa onkin, että muulla prosessilla edelleen ollutta ohjetta jonojen häntien tekemisestä ei enää niin tarkoin noudatettu.

Projektin tavoitteena oli tehostaa lainhuutoasioiden käsittelyä. Projektin tavoitteen seuranta pelkästään käsittelyaikaa seuraamalla osoittautui hyvin haastavaksi, koska käsittelyaikaan vaikuttaa erityisesti se, miten kauan hakemus on jo seisonut jonossa ennen käsittelyyn ottamista. Eri kokeiluissa kokeilutiimi otti käsittelyynsä tiettyä ajanjaksona viireille tulleita hakemuksia, mutta valitettavasti ajanjakson valinta ei ollut joka kokeilussa yhtenäinen, jotta edes kokeilutiimin käsittelyaikojen kehittymistä suhteessa sen omiin käsittelyaikoihin olisi voitu vertailla. Nyt siis käsittelyaikaa koskeva mittari ei anna vertailukelpoista tulosta.



Tuottavuus sen sijaan on hyvä mittari, koska se ilmaisee, miten monta lainhuutoa päivässä keskimäärin ratkaistaan per henkilö. Tuottavuus oli maaliskuun ensimmäistä kokeilujaksoa lukuun ottamatta kokeilutiimissä parempi kuin muussa prosessissa. Verrattessa kokeilutiimin eri kuukausien tuottavuuslukuja keskenään on lähtötasoksi otettava huhtikuun 4 lainhuutoa. Kokeilutiimin tuottavuus kasvoi koko ajan ollen lokakuussa 5,2 lainhuutoa. Tuottavuus kasvoi siis kokeilujen aikana 30 prosenttia, mitä voidaan pitää merkittävänä kasvuna. Todellisuudessa kokeilutiimin tuottavuus oli vielä kuvattua parempi sillä kokeilutiimiin kuuluneiden lakimiehen ja asiantuntijan suhteellinen tuottavuutta alentava vaikutus kokonaistuottavuuteen on huomattavasti suurempi kuin asiantuntijoiden ja lakimiesten vaikutus muussa prosessissa.



4.1.2 Asiakkaat ja kansalaiset - Asiakastarve

Projektin alussa mietittiin Maanmittauslaitoksen kirjaamisprosessin asiakastarvetta ja sitä, miten pystymme tällä hetkellä siihen vastaamaan, ja miten voisimme sitä kehittää. Tehtyjen asiakaskyselyjen mukaan kirjaamisprosessin asiakkaat arvostavat eniten ohjeiden ja neuvonnan saatavuutta, palveluiden ja tuotteiden selkeyttä ja ymmärrettävyyttä sekä ratkaisukäytäntöjen yhdenmukaisuutta. Pankit pitivät tärkeänä yllä mainittujen lisäksi kiirehdityn asian käsittelynopeutta.

Kirjaamisprosessissa on hankalaa päästä toivottuun yhdenmukaisuuteen yksintyöskentelyn vuoksi. Projektissa onkin mietitty erilaisia keinoja prosessin yhdenmukaiseen ratkaisukäytäntöön pääsemiseksi. Syyskuun kokeilussa päästiin lähelle yhdenmukaisuuden tavoitetta miettimällä tiiminä täydennysten tarpeellisuutta ja yhdenmukaisuutta. Syyskuun kokeilussa pystyttiinkin varsin hyvin vastaamaan yhdenmukaisuutta toivovaan asiakastarpeeseen. Yksin tekemällä vaaditaan herkemmin ohjeita, eikä niinkään herätä miettimään, miten asian voisi ratkaista omaa ajattelua käyttämällä.

Projektissa mietittiin myös viiveetöntä ratkaisutoimintaa asiakkaan näkökulmasta. Pitkä läpimenoaika aiheuttaa asiakkaalle toissijaisia tarpeita. Asian ollessa kesken asiakas ottaa usein yhteyttä Maanmittauslaitoksen asiakaspalveluun tiedustellakseen asian käsittelyn tilaa ja tämä työllistää henkilöstöä. Näitä tarpeita ei asiakkailla olisi, jos asiat saataisiin ratkaistua nopeammin.

4.1.3 Yhteistyökumppanit - Keskeisten havaintojen ja oppien hyödyntäminen

Projektissa koottiin yhteen esille tulleita hyväksi todettuja havaintoja ja oppeja, joita voitaisiin hyödyntää laajemmin hallinnossa. Projektissa todettiin, että kaikki mitattavissa oleva kannattaa mitata, jotta oikeasti tiedetään, mikä on prosessin tila. Projektissa on mittaamalla saatu selville asioita, joista aikaisemmin on ollut lähinnä ”mutu-tuntuma”. Nykytilan tunteminen on välttämätön edellytys kehitystyön eteenpäinviemiselle.

Prosessi tulee kuvata ja määritellä sen pullonkaulat. Pullonkauloja määriteltäessä projektissa mietittiin niiden vaikutusta sekä prosessi- että virtausyksikkötasolla. Esimerkiksi puutteelliset hakemukset ovat normaalia vaihtelua, jota vain on siedettävä tiettyyn rajaan asti. Projektissa mietittiin myös, onko prosessissa sellaisia työvaiheita, joita useampi henkilö tekee. Toukokuun kokeilu osoitti olevan parempi, että yksi henkilö tekee kaiken mahdollisen. Aikaa menee ja päällekkäistä työtä syntyy aina enemmän, jos asian parissa on kaksi tai useampi henkilö, ja tällöin syntyy väkisin hukkaa. Kokonaisuuden kannalta merkityksettömiin asioihin ei kannata satsata, eikä antaa liikaa painoarvoa yksittäiselle asialle.

4.1.4 Prosessit - Nopeampi läpimenoaika, parempi virtaustehokkuus - Leanin sisäistäminen ja soveltaminen

Yksi projektin tavoitteista oli löytää keinoja saada lainhuutoratkaisujen läpimenoaika lyhyemmäksi, prosessi tehokkaammaksi ja jokainen prosessin työntekijä sisäistämään Lean-ajattelu ja sen soveltaminen työssään.

Projektissa kokeilutiimi pääsi lyhyempään käsittelyaikaan verrattuna muihin käsittelijöihin valikoimalla tiettyä aikana vireille tulleita asioita käsittelyynsä. Projektin loppuvaiheessa todettiin, että käsittelyajan mediaanin kehityksestä eri kokeiluissa on hankalaa tehdä johtopäätöksiä, koska kokeilutiimin käsittelemät lainhuutoasiat eivät ole erilaisten aikajakso-

jen vuoksi keskenään vertailukelpoisia. Kokeilut olisi pitänyt toteuttaa joka kuukausi täsmälleen samalta aikajaksolta. Projektissa merkittävästi nopeampi lainhuutoratkaisu toteutui toukokuun kokeilussa, jossa yksi henkilö käsitteli asian kokonaan vireille laitosta ratkaisuun virtaustehokkaasti. Myös syyskuun polettikokeilu nopeutti lainhuudon käsitteilyä, kun niin sanotut turhat, varmistelevat täydennykset jäivät pois.

Projektin loppuvaiheessa todettiin, että tavoiteasetantaa tehtäessä projektiryhmässä ei ehkä ymmärretty Leania, koska Lean ei tarjoa valmiita työkaluja. Lean muokkaa ajattelumaailmaa ja ymmärrystä sekä kokonaisuuden hahmottamista oman työn kautta. Lean-tietoisuuden sekä arvojen ja periaatteiden levittäminen on todettu haasteelliseksi, koska erityisesti kirjaamisprosessin sisällä projektilta on odotettu konkreettisia vastauksia ja työkaluja esimerkiksi ohjeiden ja linjausten muodossa. Työkalujen ja ohjeiden määrittämisen sijaan tulisikin jatkossa vahvistaa kokonaiskuvan hahmottamista ja ajattelumaailmaa sekä omien toimien merkitystä kokonaisuuteen.

Kokeilutiimin olisi ehkä kannattanut olla suurempi, jotta aitoja kokemuksia Leanin ajatusmaailman sisäistämisestä olisi saatu enemmän. Kokeilutiimin tehokkuus lisääntyi osittain Leanin ansiosta, osittain tarkan seurannan vuoksi. Kokeilutiimissä ymmärrettiin pitkälti Lean-ajattelu ja sen vaikutukset työntekoon ja kokonaisuuksien hallintaan. Haasteena on saada koko prosessi jatkossa mukaan. Leania ei voi kouluttaa hetkessä kenellekään, vaan se tulee jokaisen itse sisäistää ja ymmärtää. Kokeilutiimin ymmärrys kasvoi projektin edetessä pikkuhiljaa. Osaamisen kautta lisääntyvät ratkaisurohkeus, itseohjautuvuus ja vastuunotto.

4.1.5 Tuote - Uusi Leanin mukainen käsittelyprosessi

Projektin tavoitteena oli määritellä uusi lainhuudon käsittelyprosessi, jossa hyödynnetään Leanissa opittuja käytäntöjä. Lisäksi tavoitteena oli miettiä käytäntöjen yleistettävyyttä muihinkin valtionhallinnon toimintoihin.

Projektissa opittiin, että käsittelyprosessi kannattaa pitää mahdollisimman yksinkertaisena. First in first out -periaatteella toimittaessa tekeminen on selkeää eikä prosessiin synny valikoimisesta johtuvaa hukkaa. Myös työmäärän ennakoiminen ja siten resursointi on helpompaa. Tämä periaate on ennakkoehto tehokkaalle prosessille, sillä jos käsittelyjärjestys vaihtelee, se lisää prosessin läpimenoaikaan vaihtelua ja ennustettavuus häviää. Työjonoja eli varastoja kannattaa olla mahdollisimman vähän, jotta asioiden käsittely on selkeää. Yksi työjono voisi selkeyttää työjonojen hallintaa. Kokeiluissa todettiin, että suuri osa käsiteltävistä lainhuutoasioista on tavanomaisia, ja sen vuoksi hankalat asiat kannattaa hoitaa tuettuna. Asiantuntijan ja lakimiehen avulla vaikeistakin asioista selvittää ja saadaan kaikki ratkaistua.

Projektissa mietittiin myös kirjaamisasioiden koulutusten tarkoituksenmukaisuutta. Kannattaako kouluttaa kirjaamissihteeri käsittelemään erikoisasiota, joihin törmää satunnaisesti tai ei ollenkaan? Ennemminkin huomiota tulisi kiinnittää tavanomaisten asioiden virstaamiseen sujuvasti prosessin läpi lisäämällä niihin liittyvää koulutusta.

Prosessissa olisi tärkeää pystyä ylläpitämään tarkoituksenmukaista laatutasoa nykyisen ylläpidon sijaan. Tarkoituksenmukaisella laadulla rekisteri pysyy edelleen luotettavana, mutta asiakas saa lainhuutoratkaisunsa huomattavasti nopeammin. Ohjeiden tiukan noudattamisen sijaan tulisi kasvattaa ymmärrystä ja omaa ajattelua kuhunkin asiaan riittävässä selvityksessä.

4.1.6 Lainsäädäntö

Projektissa arvioitiin lainsäädännöllisiä toimenpiteitä, joilla on vaikutuksia prosessin kehittämiseksi. Lainsäädäntö on kirjaamisprosessissa perinteisesti totuttu näkemään rajoittavana ja estävänä tekijänä, ja se on tästä syystä määrittänyt hyvinkin tarkasti, millaista selvitystä hakemuksiin tarvitaan. Lainsäädäntöön tulisi kuitenkin ennemminkin suhtautua niin, että se antaa viranomaistoimintaan raamit, muttei välttämättä edellytä sen kaiken tutkimista, mitä tällä hetkellä on totuttu tutkimaan.

Kirjaamisviranomaisen joutuu tulkitsemaan eri alojen substanssilainsäädäntöä. Näitä lakeja säädettäessä omaisuuden rekisteröinti ei ole ollut ensisijaisessa roolissa. Viranomaistoiminnassa tuleekin hahmottaa, mitä oikeushyviä säännöksillä pyritään suojaamaan, ja pyrkiä riittävällä tasolla varmistumaan, ettei oikeudenloukkauksia pääse tapahtumaan. Tulkintoja yksittäistapauksiin tehtäessä kyse on aina tietynasteisesta riskinotosta. Pääosin lainsäädännön voidaan kirjaamisviranomaisen kannalta katsoen sanoa olevan ihan asianmukaista ja ajantasaista.

Maakaari edellyttää, että lainhuuto voidaan myöntää vain alkuperäisen saantokirjan perusteella. Tämä on säännös, joka merkittävällä tavalla haittaa muun muassa sähköistä asiointia kirjaamisviranomaisessa. Kyseinen säännös onkin ainoa selkeä lainsäädännöllinen hidaste, joka projektin kuluessa tuli ilmi.

4.2 Onnistuneet toiminta- ja menettelytavat projektissa

4.2.1 Ajattelun kehittyminen

Kokeilujen yhteydessä pidettiin viikko- ja jopa päiväpalavereita, joissa käytyjen keskustelujen pohjalta vanhat, ehkä virheellisetkin, pinttyneet työtavat ja käsitykset purettiin auki. Kysymys ”miksi” oli hyvä työväline. Täydennysten tarpeiden kyseenalaistaminen tehosti asioiden tapauskohtaista harkintaa. Yhdessä tiiminä pohtimalla ja keskustelemalla oli helpompaa sisäistää ajatus asian hoitamisesta muulla tavoin kuin pyytämällä täsmälleen ohjekirjan mukaiset täydennykset. Tapauskohtaisen harkinnan vahvistaminen ajattelussa ohjasi miettimään, miten asia muuttuu, jos pyydän tietyn täydennyksen. Samalla osaaminen lisääntyi ja kokeilutiimin sisällä päästiin yhtenäisempiin toimintatapoihin.

Kirjaamisasioiden käsikirjasta ei löydy vastausta jokaiseen kysymykseen, vaan käsitteilyssä on tarpeen käyttää yksilöllistä harkintaa. Hakemukset ovat keskenään hyvin erilaisia, joten kaikkia vastauksia ei ole mahdollista kirjoittaa käsikirjaan. Oma, tapauskohtainen harkinta tulisi ottaa vahvemmin käyttöön. Projekti sai ajattelemaan, että oikeastaan kyseessä on kirjaamistyö, jossa voitaisiin luottaa muihin viranomaisiin, virallisiin asiamiehiin ja hyvin tehtyihin hakemuksiin enemmän. Kirjaamisasioissa ei tulisi keskittyä etsimään virheitä vaan tutkimaan, miten asian saisi ratkaistua pienistä puutteista huolimatta. Kyse ei ole salapoliisityöstä, eikä kirjaamisprosessin tehtävänä ole valvoa muita viranomaisia.

Kokeilutiimiläisten mielestä eri menetelmien kokeileminen oli avartavaa ja mielenkiintoista. Kokeilut toivat lisää mielekkyyttä työn tekemiseen. Kokeilujen myötä opittiin hahmottamaan paremmin asiakokonaisuuksia ja päivitettiin vanhoja työrutiineita tähän päivään ja aikaan sopiviksi. Projekti oli tarpeeksi pitkä mahdollistaakseen opitun ajatusmallin kasvamisen ja omaksumisen. Projektin aikana opittu ajattelumalli tuli kokeilutiimiläisille jäädäkseen.

4.2.2 Tiimitoiminnan kehittyminen

Uudenlainen tiimi osoittautui erittäin toimivaksi. Kokoontuminen ja keskustelu onnistuivat hyvin sähköisiä yhteydenpitovälineitä käyttämällä, eikä aluerajoilla ollut merkitystä. Erilaisella kokemuksella varustetut henkilöt toivat jokainen oman panoksensa tiimiin. Kokeilutiimissä yhteydenpito ja keskustelu olivat aktiivisia. Ilmapiiri oli salliva jäsenten todellisille mielipiteille. Mikäli toiminta olisi jatkunut, edellä mainitut olisivat kehittyneet entisestään. Tiimin tuleekin olla voimavara, ei rasite. Osaamisen jakamisen myötä ratkaisurohkeus lisääntyi. Valikointiin käytetty työaika jäi pois ja sitä kautta myös hukka. Vaikeissa tapauksissa tuen saanti oli helppoa ja tiimi pystyi ratkaisemaan kaikki eteen tulevat asiat. Osaaminen kasvoi työtä tehdessä ja käsittelijöille tuli rohkeutta tarttua jokaiseen jonosta vastaan tulevaan asiaan.

Kokeilujen vuoksi kokeilutiimi teki myös asian vireille laittoa ratkaisujen lisäksi. Samalla kasvoi arvostus vireille laitto- ja skannaustyön merkityksestä prosessiin. Joidenkin mielestä asian tekeminen itse alusta loppuun saakka hidasti mutta suurimman osan mielestä nopeutti virtausta.

Kokeilutiimin toimiessa eri palvelupisteissä tulivat erilaiset työtavat hyvin esille. Eri paikkakunnilla on ollut erilaisia, käräjäoikeusajalta peräisin olevia, kulttuurin ja tapojen mukaisia käytäntöjä. Kokeilun aikana tuli esille, että totuttuja tapoja harvoin kyseenalaistetaan tiimeissä.

4.2.3 Prosessin kehittyminen

Projekti oli monella tapaa silmiä avaava ja sen avulla löydettiin prosessistamme useita kehittämisen paikkoja. Samalla vahvistuivat myös ne seikat, jotka tällä hetkellä toimivat varsin hyvin. Kokeiluissa saatiin kerättyä tärkeää faktatietoa prosessista. Useita ennakkokäsityksiä saatiin murrettua. Asiakasnäkökulman oivaltaminen sekä sen hahmottaminen, mihin kannattaa panoksia uhrata (=massan käsittely) kirkastuivat projektin aikana.

Toimintatapojen muutos edellyttää ajatustapojen muutosta, mikä ei käy ihan käden käänteessä. Kirjaamisprosessi on monilta osin varsin toimiva ja muutokset edellyttävät ennemminkin ajatustavan muutosta kuin käytännön toimintatapojen muutoksia.

Projektissa oltiin tyytyväisiä siihen, että projekti tehtiin ja siihen sisältyivät tehdyt kokeilut. Kokeilut vaativat rohkeutta ja ennakkoluulottomuutta, mutta niissä oli myös hyväksyttävää epäonnistua. Säännölliset palaverit ja Webropol-lomakkeen käyttö faktatietoa kerätessä koettiin erittäin hyväksi. Alun Lean-koulutuspäivä sekä lopun brainstorm olivat hyödyllisiä ja niissä päästiin tapaamaan muut projektiin osallistuvat henkilöt.

Projektissa mietittiin prosessin tehostamista ihan aidoista lähtökohdista ja niihin pyrittiin aidosti vaikuttamaan. Projektiryhmä oli koottu projektin kannalta oikeanlaisista henkilöistä. Päätöksenteko oli nopeaa ja siihen saatiin erilaisia näkökulmia. Projekti tuntui alusta asti tarpeelliselta ja se muuttui vuoden aikana yhä tarpeellisemmaksi. Vaikka projekti loppuu, sen vaikutukset vasta alkavat. Projektilla voidaankin jo nyt sanoa olevan kauaskantoisia positiivisia vaikutuksia. Projekti on auttanut ymmärtämään monia asioita ja kokonaisuuksia paremmin, ei vain projektissa käsiteltyä ja rajattua. Projektissa onnistuttiin siinä, miten aluksi epäilyttäviltä vaikuttavissa kokeiluissa saatiin aikaan hyvää tulosta ja suurimmaksi osaksi kokeilut muuttuivatkin lopulta myönteisiksi.

4.2.4 Ohjausryhmä mahdollistajana

Ohjausryhmän näkökulmasta katsottuna projektissa annettiin tilaa erityyppisille kokeiluille. Projektissa käytettyjä menetelmiä ei lyöty liian tarkasti lukkoon, vaan annettiin mahdollisuus testata varsin vapaasti eri malleja. Projektin tavoitehan oli kokeilla erilaisia tapoja käsitellä lainhuutohakemuksia Lean-mallin mukaisesti. Projektin tavoitteita ei myöskään määritelty liian tarkalla tasolla eli ei asetettu yksityiskohtaisia numeraalisia tavoitteita vaikkapa käsittelyaikojen nopeutumiselle.

Ohjausryhmään asti heijastui projektiryhmän ja kokeilutiimin innostus sekä se, että projektissa oltiin aidosti kiinnostuneina mukana. Projekti raportoi hyvin etenemisestään ja dokumentointi oli hyvin hallinnassa. Kokeilutiimin kokoonpano ja toiminta onnistuivat hyvin. Käytännössä kokeiltiin erilaisia toimintatapoja, joiden kokemuksista saadaan koottua parhaat jatkokehittämisen pohjaksi.

4.3 Parannettavat toiminta- ja menettelytavat projektissa

Projektin tarkoitusta olisi voinut miettiä ennen kokeiluja ja perehtyä Lean-aiheeseen tarkemmin. Projektin aikana tuli ilmi, että Leania ei ollut sisäistetty välttämättä oikein. Kokeilutiimillekään ei aina kirkastunut kokeilujen asioiden ydin alusta alkaen.

Kokeilutiimi olisi voinut olla suurempi tai kokeilutiimejä olisi voinut olla kaksi. Ennakkosuunnittelu isommallakin porukalla olisi voinut tuoda vielä enemmänkin ideoita mm. kokeiluihin liittyen. Kokeilutiimiin olisi voinut ottaa mukaan henkilöitä, jotka yleensäkin vastustavat kaikkea. Lisäksi olisi ehkä voinut olla suotavaa antaa kokeilutiimille alussa jonkinlainen perehdytys aiheeseen: mistä on kysymys ja mitä on tarkoitus tehdä ja selostus siitä, miten kokeiluja seurataan.

Projektiryhmän ymmärrys Leanista varsinkin projektin alussa oli erittäin vaatimaton, mikä näkyi erityisesti projektin tavoiteasetannassa. Projektiryhmäkin omaksui Lean-ajattelua vasta projektin kuluessa. Tavoite siitä, että koko prosessi olisi Leanin omaksunut, oli jo alkujaan aivan liian haasteellinen. Leania ei opita vain lukemalla yksi kirja, eikä ajatusmallia voi pakkosyöttää kenellekään.

Nyt jatkossa haasteena on, miten saadaan Lean-ajattelu jalkautettua koko muuhun prosessiin ja suuren henkilömäärän tietoisuuteen.

5 Toimenpide-ehdotukset

5.1 Käyttöön otetut toimintamallit

Kokeilujen saavutusten perusteella osa hyväksi havaituista toimintamalleista otettiin käyttöön koko prosessissa jo projektin kuluessa. Toukokuun kokeilussa havaittiin, että yhden henkilön kannatti hoitaa sähköpostitse saapuvien hakemusten viereille laitto ja käsittely päällekkäisen työn välttämiseksi. Tämä toimintatapa otettiin prosessissa käyttöön osittain jo heti kesällä. Sen laajempi käyttöön otto edellyttää vielä tarkempaa suunnittelua.

Kokeilujen myötä havaittiin myös, että asioiden käsittely sujui pääsääntöisesti ilman siirtämistä asiantuntijalle tai lakimiehelle. Jos siirtoon tarvitsi turvautua, se tehtiin suoraan kokeilutiimin asiantuntijalle tai lakimiehelle eikä yhteiseen työjonoon kuten muussa prosessissa oli ollut tapana. Asiantuntijoiden yhteinen työjono koettiin turhaksi välivaiheeksi

ja loppukesällä kyseinen työjono poistettiin. Nyt kaikki tarvittavat siirrot tehdäänkin suoraan nimetylle käsittelijälle. Työjonojen määrää mietittiin yleisemminkin, mutta tois-
taiseksi työjonot jätettiin muutoin ennalleen.

5.2 Lean Master ja auditointi

Maanmittauslaitoksessa päätettiin keväällä 2016 ottaa osaa yhdessä Patentti- ja rekisterihallituksen kanssa oppisopimuskoulutukseen, jossa koulutetaan 10–15 Lean Master tuotekehittäjää Maanmittauslaitokseen. Koulutus toteutetaan elokuun 2016 ja tammikuun 2018 välisenä aikana. Tavoitteena on valmentaa organisaatioiden omia sisäisiä Lean asiantuntijoita ja toimintojen kehittäjiä. Ohjelma tarjoaa käytännönläheisiä menetelmiä ja välineitä toiminnan kehittämisen toteuttamiseen, oman organisaation toimintatapojen ja prosessien selkiyttämiseen sekä yhteistyöprosessissa vaadittavan erityisosaamisen vahvistamiseen. Kirjaamisprosessista Lean Master -koulutukseen valittiin kaksi henkilöä.

Syksyllä 2016 kirjaamisprosessissa toteutettiin sisäinen auditointi, jonka tarkoituksena oli selvittää KIRRE:n sähköisten toiminnallisuuksien hyödyntäminen päivittäisessä työssä. Lisäksi selvitettiin johtotiimin antamien ohjeiden ja linjausten noudattamista. Auditoinnista saatiin useita hyödyllistä havaintoja erityisesti käsittelijöiden vaihteleviin toimintatapoihin ohjeiden ja linjausten tulkinnassa. Tämä vahvisti entisestään kantaa, ettei kaikkea ole mahdollista yksityiskohtaisesti ohjeistaa ja linjata.

5.3 Ideoiden jatkojalostus

Projektiryhmä ja kokeilutiimi kokoontuivat 21.11.2016 yhteiseen brainstorm-ideapäivään, jossa tarkoitus oli nostaa esiin ja jalostaa projektin myötä syntyneitä ideoita kirjaamisprosessin kehittämiseksi. Ideapäivässä koottiin ensin noin 400 raakaideaa, joiden joukosta poimittiin jatkotyöstön kohteeksi pari ideaa per osallistuja. Näiden ideoita työstettiin edelleen niin, että koko kirjaamisprosessille kommentoitavaksi lähti kolme ideaa: tiimitoiminnan uudistaminen, prosessin tavoiteasetanta ja virtaustehokas kirjaamisprosessi. Ideoista ja niihin saaduista kommentteista työstetään lopullinen ideakonsepti ratkaisuehdotuksineen.

5.4 Mitä seuraavaksi?

Tulevan vuoden tavoitteena tulee olemaan täydennettävien asioiden vähentäminen. Syyskuun kokeilun oppeja aiotaan ottaa laajemmin käyttöön ja laittaa tiimit keskustelemaan käsiteltävistä asioista. Myös gemba-kävely on tarkoitus tulevan vuoden aikana toteuttaa kaikille prosessin työntekijöille.

Projektin myötä on ymmärretty, että työjonojen pitäminen mahdollisimman lyhyinä on erityisen tärkeää. Lisäksi on uskallettava tehdä panostuksia resursseihin, jotta asiat saadaan etenemään joutuisasti. Koska asioiden jonossa pitäminen aiheuttaa hukkaa toissijaisten tarpeiden muodossa, työjonojen lyhentäminen lisää myös tehokkuutta. Työjonot on tärkeä saada purettua myös siksi, että päästään kehittämään uutta prosessia niin sanotusta normaalitilanteesta eteenpäin.

Vuoden 2017 alusta kirjaamisprosessissa aloittaa sisäisten siirtojen jälkeen 15 uutta kirjaamissihteeriä. Lisäksi vireille laittajista kymmenen henkilöä on siirtynyt ratkaisutoimintaan. Vireille laittotehtävää korvaamaan on otettu määräaikaaisia henkilöitä. Myös sähköpostitse vireille tulevien hakemusten käsittelyyn lisätään jatkossa resursseja, jotta mahdollisimman suuri määrä hakemuksia saadaan käsiteltyä ja ratkaistua mahdollisimman virtaustehokkaasti.

6 Yleistettävyyys valtionhallintoon

6.1 Miksi Lean?

Kaikkien organisaatioiden kannattaa lähteä mukaan Lean-matkalle. Leanin myötä opitaan varmasti jotain uutta oman organisaation toiminnasta. Valmiita menetelmiä ei ole antaa, vaan jokaisen on löydettävä omaan organisaatioonsa soveltuvat menettelytavat ja toimintamallit. Kokeileminen on mahdollista myös tiukasti säännellyssä viranomaisprosessissa, kunhan lainsäädännön asettamat raamit otetaan kokeiluissa huomioon. Hyötyjen saaminen tiukasti säännellyssä ympäristössäkin on mahdollista.

Lean ei vaadi mittavia investointeja, koska se perustuu hyvin pitkälti pelkästään toimintamallien ja ajatustavan muutokseen. Lean-oppien hyödyntäminen lisää myös työhyvinvointia, koska henkilöstö saa itse olla mukana kehitystyössä ja tulee kuulluksi. Työhyvinvointia lisää luonnollisesti myös parantuvat tulokset. Lean-matkalla ei siis voi kuin onnistua tai oppia!

Lean on prosessi, jossa kehitytään askel askeleelta. Kyse ei ole projektista, jolla on alku ja loppu, vaan jatkuvasta kehityksestä. Taikatemppuja ajattelun muuttamiseen ei ole. Helposti ja heti saavutettavia mittavia hyötyjä ei välttämättä saada, vaan onnistuneet muutokset vaativat aikaa. Toisaalta vaikutukset ovat pitkäikäisiä, koska taustalla on ajateltavan muutos.

6.2 Mittaa ja julkista

Kaikki lähtee liikkeelle mittaamisesta. Koskaan ei tulisi luottaa ”mutuun”, oletuksiin tai vuosia sitten tehtyihin tilastoihin. Prosessin nykytilanne ja olennaiset faktat tulee selvittää mittaamalla. Näin kehitystyössä voidaan keskittyä aidosti vaikuttaviin seikkoihin uskosten sijaan. Liikkeelle kannattaakin lähteä sellaisista prosesseista, joista on saatavissa helposti mitattavaa tietoa. Kaikkien tulosten tulisi olla avoimia, jotta lähtökohdat olisivat samat. Myös työkuormat on syytä tehdä julkisiksi ja läpinäkyviksi. Minkään asian salaaminen ei kannata, koska salaamisen myötä lähtökohtakin muuttuu aina erilaiseksi.

6.3 Nopea päätöksenteko ja rohkeat kokeilut

Leanissa olennaista on tehdä päätöksiä ja toteuttaa kokeiluja nopealla syklillä. Toisin kuin perinteisissä hankkeissa ja projekteissa, joissa lopputulokset hiotaan loppuun asti ennen käyttöön ottamista, Leanissa nopeat ja rohkeat kokeilut ovat sallittuja. Tämä edellyttää, että johto on sitoutunut kehittämiseen ja tarvittavat valtuudet ovat olemassa. Paras lopputulos saavutetaan, jos myös johto osallistuu kehittämiseen.

Kokeiluja analysoidaan niiden kestäessä ja muutetaan tarvittaessa. Koska kokeiluista on tarkoitus oppia, epäonnistumista ei pidä pelätä. Kokeilla kannattaakin siis rohkeasti ja ennakkoluulottomasti erilaisia asioita - jopa sellaisia, joiden ei ikinä voisi ajatella toimivan, tai jotka ehkä ensi alkuun vaikuttavat jopa erikoisilta. Kaikkein erikoisimmankin idean avulla voidaan nimittäin lopulta saavuttaa todella merkittäviä hyötyjä tai saada ilmi hyvin olennaista tietoa prosessista. Tästä syystä kokeiluille on tärkeää antaa sijaa, ja johdon tulisi suhtautua kokeiluihin sallivasti ja kannustaen, ilman turhaa ennakkosensuuria.

6.4 Etsi juurisyyt

Ensimmäisenä mieleen tuleviin niin sanottuihin helppoihin ratkaisuihin ei kannata tyytyä. Hyvin tavanomaista on, että vikoja ja kehityskohteita löydetään aina ensimmäisenä muualta kuin missä todelliset ongelmat piilevät, esimerkiksi toisista prosesseista, rakenteista tai tietojärjestelmistä. Leanissa ajatus on kuitenkin keskittyä nimenomaan siihen, mitä minä itse voin tehdä toisin. Saadut tulokset ja ratkaisuehdotukset pitää siis koetella, ja tässä kohdin on aina syytä hidastaa vauhtia ja kaivautua syvemmälle. Helpot ratkaisut tarkoittavat yleensä, että oikeita juurisyytiä ei ole vielä löydetty. Merkittäviin järjestelmä- tai organisaatiomuutoksiin ei ole koskaan syytä ryhtyä kevein perustein edes Leanin nimissä, koska tällaiset isot panostukset ovat aina suuri rasite prosessin toiminnalle. Sen sijaan kannattaa pitää mielessä, että Leanin mukaiset ratkaisut ovat monesti hyvin yksinkertaisia ja helposti toteutettavissa olevia. Lean-työkalu 5 x miksi auttaa ymmärtämään asian tekemisen tarpeellisuutta ja pääsemään käsiksi juurisyyihin.

6.5 Yksinkertaista systeemiä

Ohjeet kannattaa pitää mahdollisimman yksinkertaisina ja yleisinä, jotta pohtiminen tapahtuu mahdollisimman paljon tapauskohtaisesti omassa harkinnassa. Yleensä systeemin merkittävimmät rajoitteet ovat sääntöjä ja linjauksia, tapoja ja ajattelumalleja. Tällaisten jo olemassa olevien sääntöjen ja linjausten poistaminen on vaikeampaa kuin fyysisten rajoitteiden poistaminen.⁸ Prosessi kokonaisuudessaan kannattaa käydä läpi kriittisesti ja pyrkiä mahdollisimman yksinkertaiseen malliin, koska monimutkaisuus ja -ulotteisuus lisäävät aina vähintäänkin esimiesten, mutta yleensä myös suorittavan portaan työmäärää. Pelkkä monitahoisen systeemin seuranta ja ylläpito edellyttävät aina merkittäviä resursseja.

6.6 Suosi prosessitavoitteita

Tavoiteasetanta kannattaa miettiä niin, että se ohjaa oikeanlaiseen toimintaan sen sijaan, että se haittaa prosessin oikeanlaista virtausta ja aiheuttaa pullonkauloja tai hukkaa. Vääränlaiset tavoitteet ohjaavat toimintaa väärään suuntaan aiheuttaen runsaasti erilaisia lieveilmiöitä. Tavoitemittari lähettää aina työntekijälle viestin siitä, mitä johto pitää tärkeänä. Hyvät mittarit ovat sellaisia, jotka ohjaavat itse prosessia etukäteisesti. Perinteisillä resurssimittareilla on totuttu mittaamaan tulosta jälkikäteisesti ja myös reagointi on aina jälkijättöistä. Myös tavoitteet ja mittausmenetelmät kannattaa pitää mahdollisimman yksinkertaisina. Prosessin tai tiimin yhteiset tavoitteet ovat hyviä. Henkilökohtaiset tavoitteet johtavat usein osaoptimointiin kokonaisuuden kustannuksella.

6.7 Sitouta ja ota kaikki mukaan

Henkilöstö on tärkeä sitouttaa ottamalla heidät mukaan kehittämiseen heti alusta alkaen. Sitoutunut työntekijä on motivoitunut, ja työhyvinvointi sekä työssä saavutettu ilo lisääntyvät. Yksittäisiltä työntekijöiltä tai tiimeiltä tulevia ajatuksia on hyvä kerätä ja kokeilla. Tiimin tuki ja yhdessä miettiminen on yleensä tehokkaampaa kuin yksin puurtaminen.

Tärkeää on, että työntekijät tietävät, missä mennään ja kokevat työn olevan hallinnassa. Pitkät jonot aiheuttavat erityisesti pitkään kestäessään käsittelijöille välinpitämättömyyttä ja he lakkaavat yrittämästä. Työn kasaantumisen jatkuessa jossain vaiheessa tulee tunne siitä, että vaikka tekee kaikkensa, sekään ei enää riitä. Leanissa ei yritetä juosta

⁸ Torkkola, Sari: Lean asiantuntijatyön johtamisessa, Helsinki 2015, s. 104

nopeammin vaan päätetään kävellä lyhyempi matka, kuten Taiichi Ohno asian onnistuneesti kiteytti. Varsinaisen prosessin todellinen ja täysipainoinen kehittäminen voi alkaa vasta, kun työjonoista on päästy eroon ja tilanne on mahdollisimman stabiili ja normaali.

6.8 Eliminoi hukka

Virtaustehokkuuteen päästään parhaiten, kun yksi henkilö käsittelee asian kerralla mahdollisimman pitkälle. First in first out -periaatteella toimiminen poistaa muun muassa turhaa asian valikoimisesta syntyvää hukkaa ja auttaa ennakoimaan työmäärää ja resurssintarvetta. Kaikki siirtäminen ja asian liikuttaminen paikasta toiseen aiheuttaa myös hukkaa ylimääräisen liikkeen ja päällekkäisen työn muodossa. Myös täydennysten pyytäminen asiakkaalta aiheuttaa aina hukkaa, koska asiaan joutuu palaamaan uudelleen. Jonoja tulee mahdollisuuksien mukaan pyrkiä välttämään, koska ne itsessään ovat jo hukkaa ja ne myös lisäävät toissijaisia tarpeita, ja sitä kautta tulee aina lisää hukkaa. Koska hukka on aina seuraus, liikkeelle olisi syytä lähteä siitä, mikä sitä aiheuttaa eli vaihtelusta. Ensin tulisikin pyrkiä ymmärtämään enemmän prosessissa olevaa vaihtelua, ja vasta sen jälkeen keskittyä hukan poistamiseen.⁹ Peter Druckerin lainaus soveltuu mainiosti hukasta puhuttaessa: ”Mikään ei ole niin hyödytöntä kuin tehdä tehokkaasti sitä, mitä ei pitäisi tehdä ollenkaan”.

6.9 Kiinnitä huomiota laatutasoon

Prosessin mahdolliseen ylilaatuun kannattaa kiinnittää huomiota. Se on oleellinen hukan muoto ja prosessin toiminnan kannalta yhtä huono asia kuin alilaatu eli virheiden tekeminen. Toiminnan kannalta riittävä ja tarkoituksenmukainen laatu tulee määrittää samoin kuin se, miten siihen päästään. Kulttuurin erilaiset vaikutukset toimintatapoihin on tärkeää sisäistää ja huomioida näiden vaikutus laatuun. Kulttuurin vaikutus tekemiseen ja sitä kautta laatuun on paljon suurempi kuin esimerkiksi tekniset asiat. Uuden oppimisen lisäksi myös vanhasta pois oppiminen on tärkeää yhdenmukaiseen toimintaan ja tarkoituksenmukaiseen laatutasoon pääsemiseksi.

7 Projektin jälkiarviointi

Projektista laaditaan jälkiarviointi vuoden kuluttua projektin päättymisestä. Jälkiarviointi toteutetaan kirjaamisprosessin henkilöstölle sekä projektiin muutoin osallistuneille suoritettavalla kyselyllä. Projektipäällikkö vastaa jälkiarvioinnin tekemisestä.

Jälkiarvioinnissa kiinnitetään erityisesti huomiota projektille asettamisvaiheessa tunnistettujen tavoiteltujen hyötyjen toteutumiselle. Jälkiarviointiraporttiin kirjataan yhteenveto tarkasteluajankohtaan mennessä toteutuneista hyödyistä, tehdään arvio siitä, missä laajuudessa hyötyjä on edelleen mahdollista saavuttaa, millä toimenpiteillä niiden toteutumiseen voidaan jatkossa vaikuttaa ja kuka vastaa edellä mainituista toimenpiteistä.

Jälkiarvioinnissa tavoitteiden toteutumista mitataan myös tehokkuus- ja kestoajamittareilla. Tunnusluvut projektin ajalta ovat jo olemassa, ja ne ovat saatavissa myös jatkossa.

⁹ Torkkola, Sari: Lean asiantuntijatyön johtamisessa, Helsinki 2015, s. 28