

Lean-johdantamismallin kokeilu kirjaamisprosessin lainhuutohakemusten käsittelyssä

Sirkku Nieminen

9.3.2017

Toimivampaan Suomeen hallinnon pysyvällä toimintatapamuutoksella – seminaari



Esityksen sisältö

- Mitä on Lean?
- Lean Maanmittauslaitoksessa – taustaa
- KIR–Lean-projektin tavoitteet ja toteutus
- Toimenpiteet projektin alussa
- Kokeilut
- Kokeilutiimin ajatuksia kokeiluista ja projektista
- Keskeisten havaintojen ja oppien hyödyntäminen
- Miksi Lean?

Mitä on Lean?

- Lean on ajattelumalli, johtamisfilosofia
- Tavoitteena on
 - maksimoida arvon tuotto asiakkaalle
 - minimoida hukkaa eli arvoa tuottamatonta toimintaa
 - saada asiat virtaamaan
 - poistaa pullonkauloja
 - vähentää vaihtelua eli prosessin epätasapainoa ja epäyhdenmukaisuutta, joita aiheuttavat osaamiserot, työkuorman jakautuminen, erilaiset toimintatavat ja tulipalojen sammuttelu
- Tapa toimia, tehdä oikeita asioita ja tehdä asiat oikein
- Jatkuvaa parantamista
- Kokeilemista – lupa epäonnistua. Onnistu tai opi!

Mitä on Lean?

Resurssitehokkuus:

- Päähuomion saavat tuotteen tai palvelun tuottamiseen tarvittavat resurssit: henkilöstö, työkalut, järjestelmät, laitteet
- Resurssit maksimaalisessa käytössä
- Työstä ei koskaan saa olla pulaa

Virtaustehokkuus:

- Tuo asiakkaalle arvoa
- Päähuomio jalostettavassa yksikössä, joka virtaa prosessin läpi
- Arvo määräytyy ajasta jona yksikkö saa arvoa

Lean korostaa resurssitehokkuuden sijaan virtaustehokkuutta eli arvoa tuottavien toimintojen summaa suhteessa läpimenoaikaan

Lean Maanmittauslaitoksessa - taustaa

Valtiovarainministeriö ja Maanmittauslaitos sopivat, että Maanmittauslaitos toteuttaa projektina Lean-johtamismallin kokeilun kirjaamisprosessin lainhuutohakemusten käsittelyssä

- Projektin tavoitteena oli tuottaa:
 - parannettu lainhuutoprosessi
 - kokemusta Lean-ajattelun toteuttamisessa
 - mahdollisimman laajasti valtionhallinnossa hyödynnettäviä hyviä käytäntöjä
- Maanmittauslaitoksen kirjaamisprosessi:
 - käsitellään ja ratkaistaan vuosittain reilut 90 000 lainhuutoa eli kiinteistön omistusoikeuden rekisteröimistä koskevaa hakemusta
 - ratkaistaan vuosittain yhteensä noin 240 000 kirjaamiasiaa
 - käsittelijöitä noin 180
 - suurin osa kirjaamissihteereitä, asiantuntijoita 19, lakimiehiä 7

Lean-projektin toteutus

- Lean johtamismallin kokeilu toteutettiin Maanmittauslaitoksessa vuoden 2016 aikana
- Kokeilua varten luotiin kokeilutiimi
 - kahdeksan kirjaamissihteeriä, yksi asiantuntija ja yksi lakimies
 - kokeilutiimiä täydennettiin tarvittaessa kahdella vireille laittajalla
- Kokeilutiimillä toteutettiin kuusi kuukauden mittaista kokeilua ja yksi kahden kuukauden mittainen kokeilu
- Kokeiluissa kiinnitettiin huomiota asiakasnäkökulmaan, tehokkuuteen, laadukkaaseen johtamiseen ja jatkuvaan kehittämiseen
- Kokeilut toteutettiin toimintatapoja muuttamalla nykyisen lainsäädännön ja järjestelmien puitteissa

Toimenpiteet projektin alussa

- Kirjaamisprosessin henkilöstölle suunnattu kysely
 - kerättiin tietoa arvoista, periaatteista, toimintatavoista, työkaluista ja pullonkauloista
- Lean-tietoisuuden lisääminen
 - Talent Vectian pitämä koulutuspäivä ohjaus- ja projektiryhmän sekä kokeilutiimin jäsenille
- Juurisyiden tunnistaminen
 - prosessin juurisyiden selvittäminen tärkeää, jotta löydetään oikeat kehittämiskohteet
- Asiakastarpeen kartoitus
 - kyselyt yksityishenkilöille sekä pankeille

8 hukkan lajia kirjaamisprosessissa

1. Ylituotanto

Tutkitaan liikaa, pyydetään varmuuden vuoksi



5. Varastot

Keskeneräiset tehtävät, täydennyksellä olevat asiat



2. Odottaminen

Työ odottaa tekijäänsä, asiakas odottaa päätöstä, työntekijä odottaa neuvoja



6. Liike

Tietojen syöttäminen käsin, tietojen tarkistus useista ohjelmista ja rekistereistä



3. Siirtäminen

Työn siirtäminen toiselle käsittelijälle



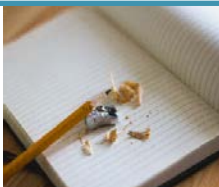
7. Virheet

Korjaaminen, uudelleen tekeminen, keskeytykset, häiriöt



4. Työvaiheet

Tarpeettomat työvaiheet, epätarkoituksenmukainen käsittely



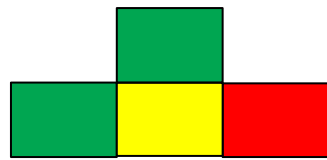
8. Työntekijöiden resurssit

Osaamisen hyödyntämättä jättäminen



Hukka on aina seurausta vaihtelusta

Lainhuutojen läpimenoaika






$$\text{Virtaustehokkuus} = \frac{\text{arvoa tuottava aika}}{\text{kokonaisläpimenoaika}} \times 100 = \mathbf{0,09 \%}$$

2 h

2160 h



Kokonaisläpimenoaika

-  = Odottaa käsittelyä, hakemus työjonossa
-  = Asiakkaalla esim. täydennyksessä
-  = Käsittelyssä (= Asiakkaalle arvoa tuottava aika)

Kokeilut

Maaliskuun kokeilu

- Keskeyttiin Leanin mukaisten uusien toimintatapojen opetteluun
 - kerralla alusta loppuun
 - ei siirtämistä toiselle käsittelijälle
 - keskeytysten minimointi
 - FIFO, ei valikointia
- Tavoite: Lisääntyykö ratkaisutehokkuus? Kasvaako työtyytyväisyys?
- Riittävä tuen saanti turvattiin
- Ei ratkaisumäärätavoitteita
- Saatiin vähennettyä useita virtaustehokkuutta heikentäviä hukkia
 - siirtäminen, odottaminen, hyödyntämätön osaaminen, keskeneräisyys

Jatkossa näitä toimintamalleja noudatettiin kaikissa muissakin kokeiluissa

Huhtikuun kokeilu

- Käsiteltiin uusia vireille tulleita asioita saapumisjärjestyksessä
- Tavoite: Onko tuoreiden ja valikoimattomien asioiden käsittely tehokkaampaa?
- Saatiin selville faktoja mm. hakemusten laadusta ja vireille laiton virheistä
 - 41 %:ssa hakemuksista täydennettävää
 - 16 %:ssa hakemuksista vireille laitossa puutteita tai korjattavaa, 2 %:ssa rekisterivirheen aiheuttava virhe
- 90 % käsittelyyn otetuista asioista saatiin eteenpäin ilman tukea

Toukokuun kokeilu

- Käsittelijät hoitivat tutkimisen lisäksi itse myös vireille laiton
- Tavoite: Saadaanko lisähyötyä siitä, että yksi käsittelijä hoitaa asian alusta loppuun?
- Ratkaisuaajan mediaani oli 5 päivää (muussa prosessissa 62 päivää)
- Käsittelemällä asia heti sen vireille tultua päästiin virtaustehokkuuden huippuun

Kesän kokeilu (kesä-heinäkuu)

- Hakemukset luokiteltiin vaikeusasteen mukaan (1-5) ja selvitettiin luokittelun vaikutusta käsittelyyn
- Tavoite: Onko asioiden etukäteinen luokittelu mahdollista ja millä tarkkuudella?
- Suurin osa käsittelyyn otetuista asioista (98%) oli helppoja tai helpohkoja.
 - vain pari prosenttia asioista vaikeita tai erittäin vaikeita
- Luokittelu vireillelaittovaiheessa mahdollista, muttei tarkoituksenmukaista

Elokuun kokeilu

- Selvitettiin täydennyksiin, ohjeisiin ja asiamiehiin liittyviä asioita
- Tavoite: Ovatko täydennysten pyytämiskriteerit liian tiukat ja miten paljon virheellisiä lainhuutoja rekisteröitäisiin ilman täydennysten pyytämistä?
- 2,7 %:ssa kaikista käsitellyistä hakemuksista asia muuttui täydennyksen saapumisen myötä
 - 0,7 %:iin käsitellyistä hakemuksista olisi tullut virheellinen rekisteröinti (vuositasolla noin 600 lainhuutoa) jos täydennys olisi jätetty pyytämättä
 - ylilaatu vs. alilaatu → tarkoituksenmukainen laatu
- Ohjeita käytettiin noin 12%:ssa asioista
- Noin puolet hakemuksista tulee pankeista (aiemmin lähes 80 %)

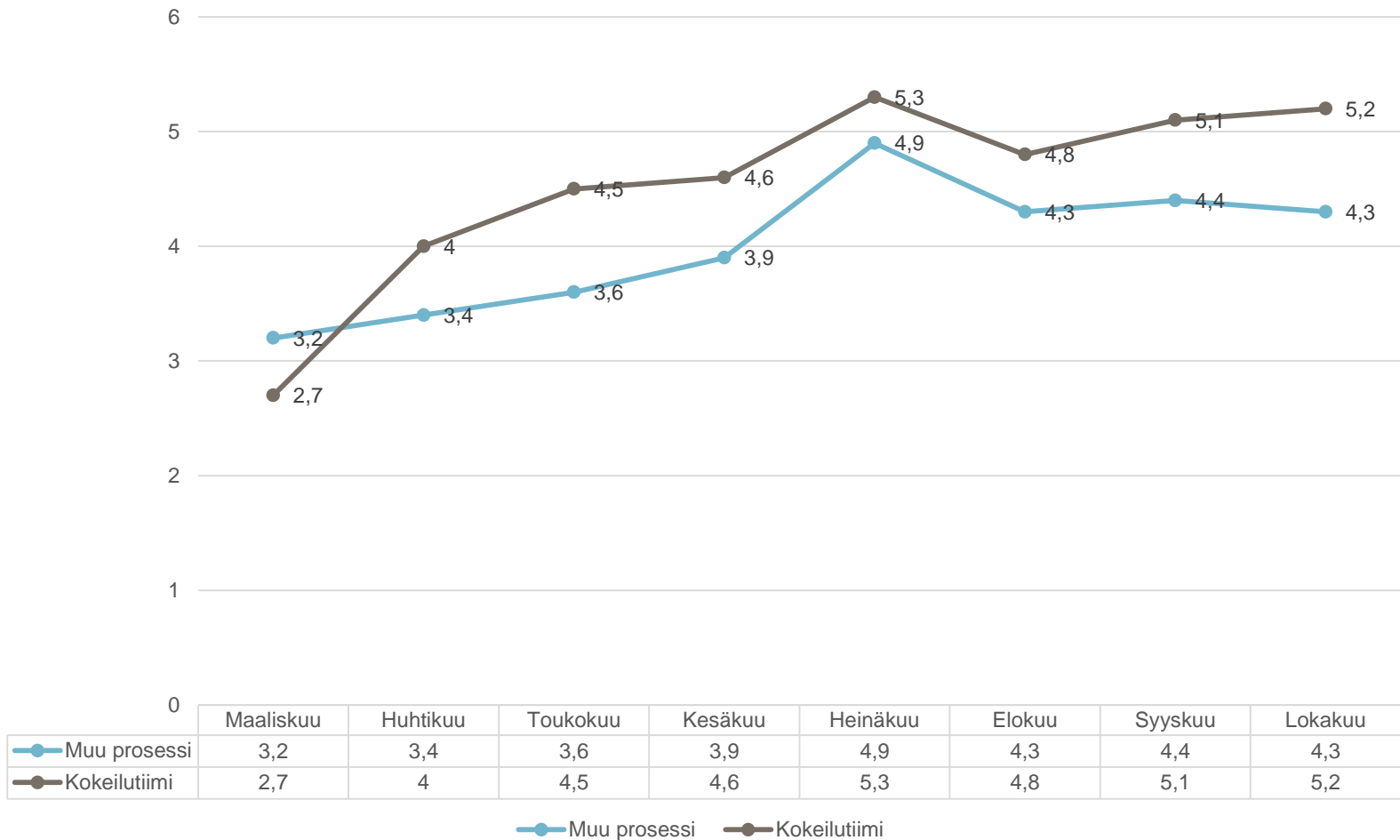
Syyskuun kokeilu

- Kokeilutiimin täydennysten määrää rajoitettiin 15 %:iin kuukauden aikana käsiteltävistä asioista (ns. polettikokeilu)
- Tavoite: Vähennetään täydennysten määrää pakottamalla kokeilutiimi miettimään täydennysten tarpeellisuutta
- Täydennyksiä pyydettiin 25 %:iin kaikista hakemuksista
 - Kirjallisia täydennyksiä pyydettiin 19 %:iin hakemuksista, loput puutteet selvisivät soittamalla
 - 81 % hakemuksista saatiin käsiteltyä ilman täydennyksen odottamisesta aiheutuvaa keskeytystä
- Puolen tunnin päivittäiset palaverit eivät laskeneet tuottavuutta

Lokakuun kokeilu

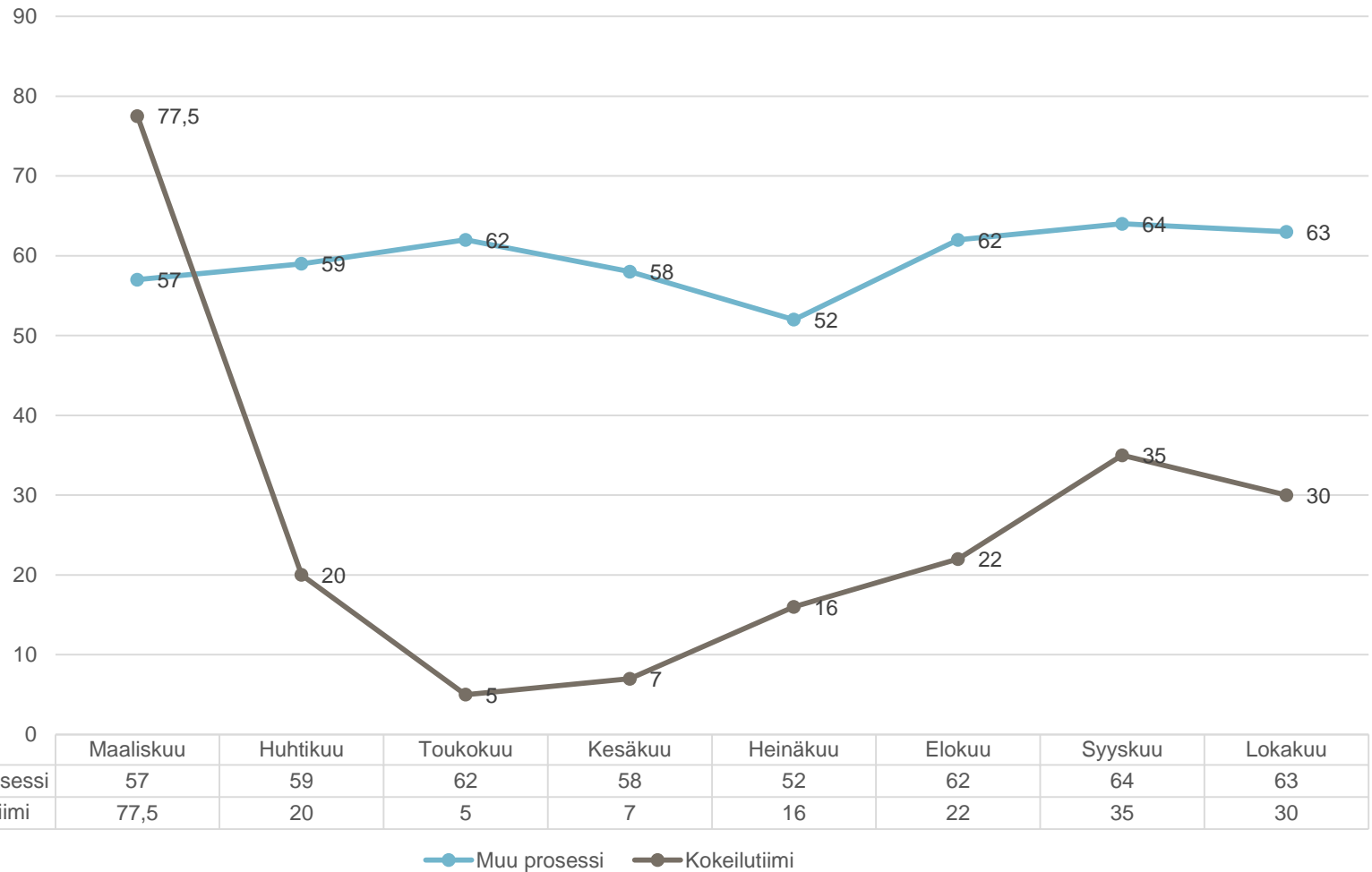
- Tiimille 550 lainhuudon määrätavoite, johon pääsemisen keinot tiimi sai itse päättää
- Tavoite: Miten määrätavoite vaikuttaa tuottavuuteen?
- Määrätavoite ylittyi reilusti (735 lainhuutoa), mutta aiheutti painetta
- Lieveilmiöiden riski kasvaa
- Täydennyksiä 28 %

Tuottavuus lainhuutoa/päivä



Lainhuutojen käsittelyn tehokkuus parani kokeilutiimillä 30 %

Ratkaisuajan mediaani



Ajatuksia kokeiluista ja projektista

– mitä opittiin?

- Työtyytyväisyys lisääntyi
- Osaaminen lisääntyi
- Nopean tuen saanti tärkeää
- Pinttyneitä työtapoja saatiin purettua
- Kokeiltavat menetelmät mielenkiintoisia ja hyödyllisiä
- Tiimityön merkitys korostui, tiimiläiset aktiivisia ja innokkaita
- Opittiin ja saatiin rohkaisua sekä varmuutta toisilta
- Asiakokonaisuuksien hahmottaminen hyödyllistä
- Tapauskohtaisen harkinnan ja ratkaisurohkeuden korostuminen
- Ei tarvetta linjata ja ohjeistaa yksityiskohtaisesti kaikkea
- Uudet toimintatavat vaativat totuttelua
- Päivittäiset palaverit eivät laskeneet tuottavuutta
- Kokeiluja analysoitiin niiden aikana ja muutettiin tarvittaessa
- Tunnistettiin myös epäonnistuneet kokeilut
- Epäonnistumista ei pelätty – siitä opittiin
- Projekti oli tarpeeksi pitkä opitun ajatusmallin kasvamiseen ja omaksumiseen
- Ajattelumalli muuttui ja tuli jäädäkseen
- Muutos hidasta mutta vaikutukset kauaskantoisia
- Rekisterin julkinen luotettavuus ei laskenut!

Keskeiset havainnot ja opit

- Prosessin nykytilanne ja olennaiset faktat kannattaa selvittää mittaamalla
 - koskaan ei tulisi luottaa ”mutuun”, oletuksiin tai vuosia sitten tehtyihin tilastoihin
- Kaikkien tulosten tulisi olla avoimia, jotta lähtökohdat olisivat samat
 - myös työkuormat syytä tehdä julkisiksi ja läpinäkyviksi
- Leanissa olennaista tehdä päätöksiä ja toteuttaa kokeiluja nopealla syklillä
 - edellyttää johdon sitoutumista ja mahdollisesti osallistumista kehittämiseen
- Kokeiluista tarkoitus oppia, epäonnistumista ei pidä pelätä
 - erikoisimmankin idean avulla voidaan saavuttaa merkittäviä hyötyjä tai saada hyvin olennaista tietoa prosessista

Keskeiset havainnot ja opit

- Kokonaisuuden kannalta merkityksettömiin asioihin ei kannata satsata, eikä antaa liikaa painoarvoa yksittäiselle asialle
- Tavoitteiden miettiminen tärkeää, koska ne ohjaavat toimintaa
- Pyri pääsemään käsiksi juurisyihin ja eliminoimaan hukkaa
- Merkittävimmät rajoitteet yleensä sääntöjä ja linjauksia, tapoja ja ajattelumalleja
 - totuttujen tapojen ja ajattelumallien muuttaminen vaikeampaa kuin fyysisten rajoitteiden poistaminen
 - toimintamalli kannattaa pitää mahdollisimman yksinkertaisena ja yleisenä, jotta oma tapauskohtainen harkinta mahdollista
- Ylilaatu oleellinen hukan muoto
 - toiminnan kannalta yhtä huono kuin alilaatu eli virheiden tekeminen
- Työntekijöiden sitouttaminen kehitystyöhön oleellista

Miksi Lean?

- ✓ Leanin myötä opitaan ymmärtämään paremmin sekä oman organisaation toimintaa että asiakasta
- ✓ Lean ei ole valmis työkalupakki, jokaisen löydettävä omaan organisaatioonsa soveltuvat menettelytavat ja toimintamallit
- ✓ Kokeileminen ja hyötyjen saaminen mahdollista myös tiukasti säännellyssä viranomaisprosessissa, kun huomioidaan lainsäädännön asettamat raamit
- ✓ Lean ei vaadi mittavia investointeja, koska se perustuu lähes pelkästään toimintamallien ja ajatustavan muutokseen
- ✓ Lean-oppien hyödyntäminen lisää työhyvinvointia, koska henkilöstö saa itse olla mukana kehitystyössä ja tulee kuulluksi
- ✓ Lean on prosessi, jossa kehitytään askel askeleelta. Kyse ei ole projektista, jolla on alku ja loppu, vaan jatkuvasta kehityksestä.
- ✓ Vaikutukset pitkäikäisiä, koska taustalla ajatustavan muutos

Kiitos

"Emme yritä juosta nopeammin, vaan päätämme kävellä lyhyemmän matkan"

Taiichi Ohno

