

**VAASAN YLIOPISTO**  
**HALLINTOTIETEIDEN TIEDEKUNTA**

Kristiina Wallius

**TILUSJÄRJESTELYIDEN ASIAKASLÄHTÖISYYS**

Aluetieteen  
pro gradu -tutkielma

**VAASA 2007**



## SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
<b>TAULUKKOLUETTELO</b> .....	4
<b>KUVIOLUETTELO</b> .....	5
<b>TIIVISTELMÄ</b> .....	7
<b>ALKUSANAT</b> .....	9
<b>1. JOHDANTO</b> .....	11
1.1. Tutkimuksen lähtökohdat .....	11
1.2. Tutkimustavoitteet ja aihepiirin rajaus .....	13
1.3. Tutkimuksen jäsenitys .....	14
<b>2. TUTKIMUKSEN AINEISTOT JA MENETELMÄT</b> .....	16
2.1. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen eroista .....	16
2.2. Aineistonhankintamenetelmät .....	17
2.2.1. Triangulaatio .....	17
2.2.2. Lomakekysely ja haastattelu .....	18
2.3. Tutkimuksen luotettavuudesta ja tulosten yleistettävyydestä .....	19
<b>3. JULKISEN SEKTORIN ASIAKASLÄHTÖISYYS</b> .....	21
3.1. Tuotantolähtöisestä asiakaslähtöiseksi: Asiakaslähtöisyysajattelun historiaa ja näkemyksiä .....	21
3.2. Asiakaslähtöisyys organisaation toiminnassa .....	23
3.3. Asiakaslähtöisyysajattelun soveltaminen julkiselle sektorille .....	24
3.3.1. Julkishallinnon muutos Suomessa – alamaisestä asiakkaaksi .....	26
3.3.2. Julkisten palveluiden erityispiirteet .....	29
3.3.3. Julkisten palveluiden kehittäminen asiakaslähtöisyyden näkökulmasta... ..	30

3.4. Asiakaslähtöisyysajattelun soveltaminen tilusjärjestelyprosessiin .....	31
<b>4. MAANJAKOJEN KEHITYS SARKAJAOSTA NYKYPÄIVÄN TILUSJÄRJESTELYIHIN .....</b>	<b>34</b>
4.1. Maanjakojen historiaa .....	34
4.1.1. Sarkajako .....	34
4.1.2. Isojako .....	35
4.1.3. Uusjako .....	38
4.1.4. Nykypäivän kiinteistörakennetta muokkaavat tekijät .....	38
4.2. Nykyinen tilusjärjestelytoiminta .....	39
4.2.1. Kohti asiakaslähtöistä toteuttamistapaa .....	42
4.2.2. Tilusjärjestelyprosessin ohjaus .....	45
4.2.3. Tilusjärjestelyprosessin vaiheet .....	46
4.2.4. Tilusjärjestelyprosessin ongelmat maanomistajien näkökulmasta .....	48
<b>5. ASIAKASLÄHTÖINEN TILUSJÄRJESTELY: EMPIIRISEN AINEISTON ANALYYSI .....</b>	<b>50</b>
5.1. Tutkimuksen kohteeksi valitut tilusjärjestelytoimitukset .....	50
5.1.1. Ylihärman uusjaot .....	51
5.1.2. Sievin uusjaot .....	52
5.1.3. Nivalan uusjako .....	53
5.2. Kyselyn aineiston analyysi .....	54
5.2.1. Lomakekyselyn lähtökohdat ja toteuttaminen .....	54
5.2.2. Strukturoidun osuuden analysointi .....	57
5.2.3. Tilusjärjestelytoimitusten onnistuneisuus maanomistajan näkökulmasta .....	58
5.2.4. Lomakekyselyn pohjalta muodostunut asiakaslähtöisyyskuva .....	80
5.3. Eri osapuolten asiakaslähtöisyyskäsitykset haastatteluaineiston perusteella .....	87
5.3.1. Maanomistajat .....	87
5.3.2. Sidosryhmät .....	97
5.3.3. Toimitusinsinöörit .....	99
5.3.4. Asiakaslähtöisyyskäsitysten yhteenveto .....	100

<b>6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>101</b>
<b>LÄHDELUETTELO .....</b>	<b>107</b>
LIITE 1. Saatekirje .....	114
LIITE 2. Maanomistajille lähetetty kyselylomake .....	115

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Toimitusten yhteenveto.....	50
Taulukko 2. Otannan tilusjärjestelytoimitukset sekä lähetettyjen ja saapuneiden lomakkeiden määrä kyselykierrosten jälkeen.....	56
Taulukko 3. Tiivistelmä kyselykierrosten saapuneista vastauksista. ....	57
Taulukko 4. Yhteydenpidon sujuvuus toimituksittain tarkasteltuna. ....	60
Taulukko 5. Tilan koon vaikutus yhteydenpidon sujuvuuteen.....	61
Taulukko 6. Kielenkäytön selkeys ja ymmärrettävyys ikäluokittain. ....	62
Taulukko 7. Toimitusasiakirjojen vaikeaselkoisuus ikäluokittain. ....	63
Taulukko 8. Maanomistajien toiveiden kuuntelu toimituksittain.....	64
Taulukko 9. Maanomistajien asiantuntemuksen hyödyntäminen.....	65
Taulukko 10. Kohtelun tasapuolisuus ikäluokittain jaettuna.....	66
Taulukko 11. Tiedon saannin riittävyys tilan koon perusteella jaoteltuna. ....	67
Taulukko 12. Kustannusten vastaavuus odotuksiin nähden maatalousyrittäjien ja muihin ammattiryhmiin kuuluvien välillä. ....	68
Taulukko 13. Pää- ja sivutoimisten maatalousyrittäjien mielipide vaikutusmahdollisuuksista.....	69
Taulukko 14. Mielipide vaikutusmahdollisuuksista ikäluokittain tarkasteltuna. ....	70
Taulukko 15. Toimituksen kestoajan poikkeaminen toimituksittain.....	71
Taulukko 16. Mielipide tilusjärjestelyalueen laajuudesta toimituksittain. ....	73
Taulukko 17. Jakosuunnitelman onnistuneisuus toimituksittain.....	74
Taulukko 18. Toimituksen toteuttamistavan onnistuneisuus. ....	75
Taulukko 19. Toimituksen toteuttamistavan käsitys. ....	76
Taulukko 20. Mielipide tulevien tilusjärjestelytoimitusten toteuttamistavasta ikäluokittain.....	77
Taulukko 21. Mielipide tulevien tilusjärjestelytoimitusten toteuttamistavasta toimituksittain.....	78
Taulukko 22. Teemat ja niiden esiintymiskertojen lukumäärä.....	83

**KUVIOLUETTELO**

Kuvio 1. Julkisen hallinnon kehitysvaiheet.....	27
Kuvio 2. Maanjakoaltojen ajallinen sijoittuminen.....	34
Kuvio 3. Tilusjärjestelyiden avulla saadaan suurempi lohkokoko.....	40
Kuvio 4. Peltolohkojen keskikoko hehtaareissa Suomessa maakunnittain tarkasteltuna .....	41
Kuvio 5. Tilusjärjestelyprosessin vaiheet.....	48
Kuvio 6. Väittämien keskiarvot.....	59
Kuvio 7. Kysymysten 18–20 vastausten keskiarvot.....	72
Kuvio 8. Kyselylomakkeen pohjalta muodostunut asiakaslähtöisyyskuva.....	82





---

**VAASAN YLIOPISTO****Hallintotieteiden tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Kristiina Wallius
<b>Pro gradu -tutkielma:</b>	Tilusjärjestelyiden asiakaslähtöisyys
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri
<b>Oppiaine:</b>	Aluetiede
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2007

**Sivumäärä: 117**

---

**TIIVISTELMÄ:**

Julkishallinnon muuttuessa joustavammaksi julkisten palveluiden laatuun ja sitä kautta myös asiakaslähtöisyyteen on alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota. Asiakaslähtöisyyttä on tutkittu julkisella sektorilla pääasiassa sosiaali- ja terveysalan palveluissa, mutta tutkimuksia löytyy myös muilta osa-alueilta. Maanmittauslaitoksen tilusjärjestelystrategian tavoitteena on ollut kaudella 2002–2006 toiminnan suuntaaminen yhä asiakaslähtöisemmäksi. Sama linjaus jatkuu myös tutkielman teon aikana julkaistussa strategiassa kaudella 2007–2013. Asiakaslähtöisyys näkyy tilusjärjestelytoimitusten ohjauksen arvoissa ja periaatteissa. Asiakaslähtöistä toimintatapaa ei kuitenkaan ole tarkemmin ohjeistettu, joten tilusjärjestelyjen toteuttaminen on siltä osin ollut toimitusinsinöörien oman tulkinnan varassa. Maanmittauslaitoksen tavoitteena on yhtenäisen toimintamallin luominen.

Tämä tutkimus on osa Maanmittauslaitoksen kehittämiskeskuksen Asiakaslähtöinen tilusjärjestely -nimistä projektia. Tutkimuksen keskeisin tarkoitus on selvittää, mitä on julkisen sektorin asiakaslähtöisyys, miten Maanmittauslaitoksen tilusjärjestelytoimitusten eri osapuolet käsittävät tilusjärjestelyiden asiakaslähtöisyyden sekä kuinka onnistuneesti toimitus on toteutettu asiakkaiden näkökulmasta. Tutkielman teoriaosuudessa perehdytään julkishallinnon muutokseen ja selvitetään asiakasajattelun siirtymistä julkiselle sektorille. Teorian keskeisessä osassa syvennytään asiakaslähtöisyyteen ja sovelletaan sitä julkisen sektorin erityispiirteet huomioiden. Lisäksi selvitetään maaseudun kiinteistörakenteen ja maanjakojen kehitystä sekä nykyisen tilusjärjestelytoiminnan muutosta.

Tutkimuksen empiirinen osuus on toteutettu triangulaation avulla eli käyttämällä sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä toisiaan täydentävästi. Maanomistajille kohdistuneella kyselylomakkeella selvitettiin toimituksen onnistuneisuutta subjektiivisten kokemusten perusteella sekä kartoitettiin laajemmin käsitystä asiakaslähtöisyydestä. Teemahaastattelut syvensivät lomakekyselyn perusteella muodostuneen asiakaslähtöisyyksikäsityksen teemoja sekä toivat ilmi asiakaslähtöisyyden käsityksiä sidosryhmien, yksittäisten maanomistajien ja toimitusinsinöörien osalta. Muu aineisto koostuu pääasiassa kirjallisuudesta, sähköisistä julkaisuista ja asiantuntijahaastatteluista. Maanmittauslaitoksen julkaisut ovat olleet keskeisessä asemassa tutkimusaihepiiristä johtuen.

Lomakekyselyn pohjalta muodostunut asiakaslähtöisyyden näkemys koostuu kuudesta teemasta, jotka olivat maanomistajien kuuntelu ja kohtelu, toimituksen toteuttamistapa, yhteydenpito ja tiedottaminen, sosiaaliset tekijät, vapaaehtoisuus sekä toimituksen lopputulos. Tilusjärjestelyissä tärkeinä pidetyt asiat olivat teemoiltaan samoja, mutta niiden frekvenssien mukaan luotu tärkeysjärjestys vaihteli hieman asiakaslähtöisyyksikäsitykseen nähden. Tilusjärjestelyiden asiakaslähtöisyyteen käsitteenä liitettiin yksittäisten maanomistajien, sidosryhmien ja toimitusinsinöörien haastatteluissa hyvin samankaltaisia asioita. Kokonaisuutena asiakaslähtöisyys miellettiin haastatteluissa maanomistajien tarpeiden selvittämisenä, toiveiden ja mielipiteiden kuulemisena, maanomistajien osallistumisena ja yhteistyönä, paikallisen tiedon hyödyntämisenä sekä tasa-arvoisena ja oikeudenmukaisena kohteluna. Toimitusta toteuttaessa asiakaslähtöisyyttä kuvastaa se, että hanke lähtee maanomistajien aloitteesta. Alueella on myös oltava riittävä kannatus ja jakoaluetta voidaan rajata kannatuksen mukaan pyrkien jättämään sellaiset tilat jakoalueen ulkopuolelle, jotka eivät ole kiinnostuneet hankkeesta. Toimituksen koettu onnistuminen maanomistajien näkökulmasta oli pitkälti toimituskohtaista, mutta myös tilan koolla ja vastaajien iällä näytti olevan vaikutusta vastusten jakautumiseen.

---

**AVAINSANAT:** asiakaslähtöisyys, julkiset palvelut, tilusjärjestelyt



## ALKUSANAT

Tämä pro gradu -tutkielma on tehty Vaasan yliopiston hallintotieteiden tiedekunnan aluetieteen pääaineessa. Tutkimuksen aihe on saatu toimeksiantona Maanmittauslaitoksen kehittämiskeskukselta.

Haluan kiittää Maanmittauslaitosta ja ohjausryhmääni mielenkiintoisesta tutkimusaiheesta sekä niin tiedollisesta kuin taloudellisesta tuesta ja kannustuksesta. Toivottavasti työni on teille hyödyksi myös tulevia tutkimuksia ajatellen. Kiitos myös kaikille haastatetuille ja lomakekyselyyn vastanneille.

Espoossa, heinäkuussa 2007

Kristiina Wallius



## 1. JOHDANTO

### 1.1. Tutkimuksen lähtökohdat

Maaseutu on kokenut nykypäivään tultaessa merkittäviä muutoksia. Aikojen kuluessa tilakoko on kasvanut ja tilojen määrä vähentynyt, mutta kehitys on johtanut pirstoutuneeseen kiinteistörakenteeseen. Pienet ja erillään olevat palstat haittaavat maan tehokasta hyödyntämistä maa- ja metsätalouden tarkoituksiin. Yksi pinta-alaltaan suuri tila saattaa muodostua useammasta pienestä palstasta, jotka ovat pirstoutuneet pitkienkin etäisyyksien päähän toisistaan. Tämän seurauksena kulku palstoille voi olla ongelmallista, välimatkat pitkiä ja koneellinen maanviljely tehotonta. Huono kiinteistörakenne aiheuttaa tarpeettomia lisäkustannuksia. Maanmittauslaitoksen toteuttamalla tilusjärjestelyhankkeilla pyritään kiinteistörakennetta muuttamalla suurentamaan palstakokoa sekä edesauttamaan maankäyttöä vastaamaan nykypäivän tarpeita. (Myyrä 2001, 2002: 7.)

Julkishallinnon muuttuessa byrokraattisesta joustavammaksi palveluita on ryhdytty suuntaamaan yhä kansalaislähtoisemmäksi. Tämä näkyy myös nykyisessä tilusjärjestelytoiminnassa. Maanmittauslaitoksen tilusjärjestelystrategiassa kaudella 2007–2013 (Maanmittauslaitos 2007b: 2, 41) päämääräksi on asetettu tilusjärjestelytoiminnan asiakaslähtöisyys. Asiaan on ensimmäisen kerran kiinnitetty huomiota Maanmittauslaitoksen tilusjärjestelyiden suhteen jo vuonna 1993 yhteispohjoismaisen uusjakojen kehittämisprojektin työryhmämuistiossa. Projektin ensisijaisena tavoitteena oli selvittää asiakkaiden, maanomistajien, asiantuntijoiden ja kuntien tilusjärjestelytarpeet sekä luoda niiden pohjalta uusia uusjakomalleja ja toissijaisesti kehittää ja muuttaa voimassa olevaa uusjakolainsäädäntöä (Maa- ja metsätalousministeriö 1993: 5). Asiakaslähtöinen tilusjärjestely on käytössä oleva käsite ja toimintamalli, mutta sitä ei ole tarkemmin määritelty Maanmittauslaitoksen toimesta. On siis hyvin mahdollista, että asiakaslähtöisyys Maanmittauslaitoksen toteuttamien tilusjärjestelyjen yhteydessä ymmärretään eri ryhmien välillä hyvinkin erilaisesti. Yhtenäinen toimintatapa puuttuu myös talon sisältä ja Maanmittauslaitosta onkin ajoittain kritisoitu siitä, että tilusjärjestelyjen lopputulos on täysin riippuvainen sitä toteuttavasta toimitusinsinööristä ja hänen näkemyksestään. Tämä aiheuttaa myös sen, että toimitus ja sen lopputulos eivät aina vastaa maan-

omistajan alkuperäistä käsitystä. Väinö Ylikankaan (2007) kirjoittamassa esiselvityksessä on myös huomioitu kyseinen epäkohta ja tutkimuksessa suositellaankin Maanmittauslaitosta määrittelemään, mitä käsitteet asiakas-/viranomaislähtöisyys sekä asiakas-/viranomaisohjautuvuus tulevassa tilusjärjestelytoiminnassa tarkoittavat sekä milloin kutakin toimintamallia käytetään. Pro gradu -tutkielmani on osa Maanmittauslaitoksen samaiseen aiheeseen keskittynyttä projektia, jonka tavoitteena on edellä mainitun asian selvittäminen ja ratkaisu.

Asiakas on käsitteenä julkisella sektorilla suhteellisen uusi eikä aihepiiristä ole julkaistu kovin montaa tutkimusta sosiaali- ja terveysalaa lukuun ottamatta. Kuitenkin asiakas - nimitystä on käytetty Suomessa jo 1980 -luvulta lähtien julkisen hallinnon kohteista. Käsite näyttää siirtyneen julkiselle sektorille julkishallinnon muutoksen seurauksena, jolloin ryhdyttiin kiinnittämään huomiota julkisten palveluiden laatuun. Samaan aikaan kansalaiset alettiin nähdä hallinnon kohteen sijaan asiakkaina ja palveluiden käyttäjinä. Asiakastyytyväisyys on yksi laadun mittari, mikä lienee syynä käsitteen omaksumiseen julkiselle sektorille. Toisaalta myös julkisten palveluiden kokonaislaadun voidaan katsoa muodostuvan asiakaslähtöisyydestä, toimintaa ohjaavista arvoista, sisäisestä yrittäjyydestä ja palvelun laadusta (Mäki & Sorri 1999: 41). Julkisen hallinnon palvelukykyisyyttä ja tuotettujen palveluiden laatua voidaan Vuorelan (1988: 4) mukaan arvioida asiakkaiden kokemuksia kartoittamalla erityisesti niissä tapauksissa, joissa kansalaiset ovat välittömässä kontaktissa hallintoyksiköihin. Asiakkaiden käsitykset ovat yksi perusta julkisten palveluiden kehittämiseksi ja suuntaamiselle (emt. 4).

Maanjaot ja tilusjärjestelyt sopivat erinomaisesti aluetieteen tutkimusaiheeksi erityisesti aluekehittämisen näkökulmasta. Maanjaolla on ollut kautta aikain merkittävä rooli maaseudun kehitykseen ja nykytilaan. Samaten julkisten palveluiden asiakaslähtöisyys on yhteiskunnallisesti hyvin kiinnostava ja ajankohtainen aihe nykyisen laadun ja asiakaslähtöisyyttä korostavan julkishallinnon muutoksen myötä.

## 1.2. Tutkimustavoitteet ja aihepiirin rajaus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä tilusjärjestelyiden asiakaslähtöisyys tarkoittaa maanomistajien, sidosryhmien ja toimitusinsinöörien näkökulmasta sekä miten onnistuneeksi tilusjärjestely on asiakkaan mukaan koettu. Tutkimuksessa tutkitaan siten asiakaslähtöisyyttä ilmiönä ja maanomistajien mielipiteitä tilusjärjestelyn onnistuneisuudesta. Perusteena sille, miksi haluttiin tutkia juuri asiakkaiden subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä palvelun onnistuneisuudesta, pohjautuu laatuajatteluun: asiakas on palvelun laadun mittari. Asiakaslähtöisyys on yksi laadun osatekijä ja hyvin tärkeässä asemassa julkisten palveluiden laatua tarkastellessa. Julkisella sektorilla laatua ja tehokkuutta tavoitellaan lähinnä asiakaslähtöisyyden kautta (Mäki & Sorri 1999: 175). Vuorelan (1988: 3) mukaan asiakkaiden subjektiivisten kokemusten selvittäminen on erityisen tärkeää julkisella sektorilla etenkin sellaisilla tehtäväalueilla, jossa pyritään ratkaisemaan asiakkaiden ongelmia ja asiakassuhde on intensiivinen.

Tutkimuksella haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä on julkisen sektorin asiakaslähtöisyys?
- Kuinka onnistuneeksi maanomistajat kokevat tilusjärjestelytoimituksen?
- Miten eri osapuolet tulkitsevat tilusjärjestelytoimitusten asiakaslähtöisyyden?
- Millaisia asioita maanomistajat pitävät tilusjärjestelyissä tärkeinä?

Tutkimus on rajattu kattamaan vain maanomistajien aloitteesta lähtevät peltotilusjärjestelyt, ns. uusimuotoiset uusjaot, jotka on saatu päätökseen vuosien 2005–2006 aikana. Otantaan haluttiin viime vuosina päätöksen saatuja toimituksia, sillä vanhempien toimitusten toteuttamistapa poikkeaa uudemmissa. Tutkimuskohteiksi valitut tilusjärjestelytoimitukset sijaitsevat Etelä- ja Pohjois-Pohjanmaan maakuntien alueilla. Maantieteellisen rajauksen perusteena on tilusjärjestelyiden suurin kysyntä Länsi-Suomen alueella.

### 1.3. Tutkimuksen jäsenitys

Tutkimuksen ote on eksploratiivinen. Se selvittää asiakaslähtöisyyttä käsitteenä sekä pyrkii tuomaan esiin maanomistajien subjektiivisia näkemyksiä toimituksen onnistuneisuudesta. Tutkimusaineisto on monipuolinen ja koostuu kirjallisuudesta, asiantuntijahaastatteluista, toimitusasiakirjoista, lomakekyselyistä ja tilusjärjestelytoimitusten osapuolten haastatteluista. Uusjakoja on tutkittu viime aikoina lähinnä opinnäytetasolla, joten opinnäytetöiden käyttö lähdeaineistona on perusteltua. Lisäksi olen saanut mahdollisuuden osallistua Maanmittauslaitoksen järjestämille tilusjärjestelypäiville, tarveselvityskoulutukseen sekä toimitusinsinöörien asiakaskoulutukseen, jotka ovat syventäneet tietämystäni aihepiiristä.

Tutkimuksessa käytetään triangulaatiota eli sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä toisiaan täydentävästi. Empiirinen tutkimusaineisto kerättiin eri osapuolten haastatteluilla ja maanomistajille lähetetyllä lomakekyselyllä. Maanomistajat ovat asiakkaan roolissa tutkimuksen kannalta keskeisessä asemassa, joten tämän ryhmän kohdalla on perusteltua käyttää kahta menetelmää. Haastatteluiden kohteena olivat sidosryhmien edustajat, toimitusinsinöörit sekä tilusjärjestelyiden osallisena olleet maanomistajat. Kohteiksi valittiin sidosryhmistä MTK Keski-Pohjanmaa ja Etelä-Pohjanmaan TE-keskus aktiivisimman tilusjärjestely-yhteistyön perusteella. Jokaisesta otantaan valituista toimituksista haastateltiin toimituksen toteuttanutta toimitusinsinööriä sekä yhtä uusjaon osallisena ollutta maanomistajaa. Asiantuntijahaastatteluiden avulla pyrittiin saamaan tietoa tilusjärjestelyprosessin kehittämisen parissa työskennellyiltä henkilöiltä. Asiantuntijoina haastateltiin nykyään eläkkeellä oleva maanmittausneuvos Väinö Ylikangas Pohjanmaan maanmittaustoimistosta sekä maanmittausteknikko Guy Grannabba Pohjanmaan maanmittaustoimiston Kokkolan toimipisteestä.

Johdanto-osuudessa perehdytään tutkimuksen lähtökohtiin ja taustoihin. Lisäksi rajataan aihepiiri ja tutkimusongelmat sekä tuodaan esiin käytettävät menetelmät ja aineiston rakentuminen. Toisessa luvussa kuvaillaan tässä tutkimuksessa käytettäviä aineistonhankintamenetelmiä sekä tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja tulosten yleistettävyyttä. Jotta voitaisiin tutkia tilusjärjestelyiden asiakaslähtöisyyttä, on ensin tiedettävä, mitä asiakaslähtöisyys on. Kolmannessa luvussa esitellään kirjallisuuden pohjalta asia-



kaslähtöisyysajattelun syntyä, asiakaslähtöisyyttä käsitteenä ja pyritään selittämään julkisen hallinnon muutosta ja asiakas -käsitteen omaksumisen taustaa. Luvun lopussa sovelletaan asiakaslähtöisyysajattelua tilusjärjestelyprosessiin. Neljäs luku käsittelee maanjakojen historiaa ja uusjaon muutosta uusimuotoiseksi uusjaoksi eli ns. asiakaslähtöiseksi tilusjärjestelyksi. Lisäksi syvennyttään tilusjärjestelyprosessiin tarkemmin ohjauksen, ongelmien ja prosessin vaiheiden osalta. Viides luku koostuu otannan uusjakotoimitusten kuvauksista, empiirisen aineiston kokoamisesta ja tulkinnasta. Kuudennessa luvussa kootaan yhteen tutkimuksen tulokset sekä tehdään näiden pohjalta johtopäätöksiä.

## 2. TUTKIMUKSEN AINEISTOT JA MENETELMÄT

### 2.1. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen eroista

Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus eroavat toisistaan useiden menetelmiin liittyvien oletusten perusteella. Nämä oletukset voidaan jakaa seuraavasti kuuteen pääryhmään: tutkimuksen malli ja tarkoitus sekä ontologiset, epistemologiset, aksiologiset, retoriset ja metodologiset oletukset. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 21.)

Moderni tutkimus vastaa pitkälti kvantitatiivista suuntausta. Moderniin tiedenäkemykseen kuuluu uskomus siitä, että ihmisen käytös on säännönmukaista ja siten hänen käyttäytymistään voidaan ennustaa. Postmoderni vastaa kvalitatiivista suuntausta. Se kyseenalaistaa edellä mainitun käyttäytymisen ennustettavuuden ja toteaa käyttäytymisen olevan pitkälti riippuvainen kontekstista. Kvantitatiivisen tutkimuksen voidaan sanoa pyrkivän yleistettävyyteen, ennustettavuuteen ja kausaaliselityksiin ja täten pohjautuvan luonnontieteiden tutkimusmalliin. Kvalitatiivinen tutkimus perustuu sitä vastoin humanistisiin tieteisiin ja hermeneuttiseen tutkimusotteeseen ja se tavoittelee kontekstuaalisuutta, tulkintaa ja toimijoiden näkökulman ymmärtämistä. Usein on myös esitetty kvantitatiivisen tutkimuksen tutkivan käyttäytymistä ja kvalitatiivisen merkityksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 21–22.)

Ontologisten oletusten mukaan kvantitatiivisessa tutkimusotteessa todellisuus on yhteneväinen ja objektiivinen. Kvalitatiivisessa otteessa tämä ymmärretään vastakohtaisesti: todellisuus on riippuvainen tulkitsijasta, se on sosiaalisesti konstruoitu ja niin moninainen kuin tutkittavat sen kokevat. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 22.)

Epistemologiset oletukset ovat oletuksia tiedon luonteesta ja tutkijan ja tutkittavan suhteesta. Kvantitatiivisen suuntauksen oletuksena on tutkittavan kohteen riippumattomuus tutkijasta. Kvalitatiivisen tutkimusotteen mukaan kohde ja tutkija ovat sitä vastoin vuorovaikutuksessa. Siten tutkija vaikuttaa kohteeseen ja kohde tutkijaan. Käsitukset eroavat tässä suhteessa edellisen mukaan oikeiden menetelmien keksimisestä tiedon löyty-

miseksi. Jälkimmäisessä käsityksessä tutkijatkin osallistuvat tutkimaansa kohteen luomiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 23.)

Aksiologiset oletukset viittaavat tutkimuksen suhteeseen arvoista. Kvantitatiivinen koulukunnan tutkijat pyrkivät objektiivisuuteen ja tutkimusta pidetään arvoista vapaana. Kvalitatiivinen tutkimus voidaan nähdä arvosidonnaisena, tosiasioiden ja arvojen välinen ero on vähemmän selvä. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 24.)

Retoriset oletukset liittyvät tutkimuksen kieleen. Kvantitatiivisen tutkimuksen kieli on formaalia ja tutkimuksen raportointi numeerista ja abstraktia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa raportointi on kuvailevaa ja yksilön ääni tulee kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 24.)

Tutkimusprosessia koskevat eli metodologiset oletukset viittaavat tavallisimpaan eroon. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii esittämään tiedon numeerisesti, kun taas kvalitatiivisen tutkimusotteessa numeroiden käyttö ei ole välttämätöntä. Tiedot saatetaan esittää muodoissa ”melkein kaikki” ja ”suurin osa”. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 24.)

Tämän tutkimus pohjautuu kvalitatiiviseen suuntaukseen edellä mainittujen oletusten mukaisesti. Laadullinen tutkimus soveltuu ihmisten subjektiivisten käsitysten ja kokemusten selvittämiseen. Kvantitatiivisen menetelmän käyttö on valittu laajemman kokonaiskuvan ja suuremman otannan saamiseksi. Lomakekysely toimii samalla tutkimuksen rungon luojana sekä tulosten luotettavuuden lisänä.

## 2.2. Aineistonhankintamenetelmät

### 2.2.1. Triangulaatio

Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen eroista huolimatta eri menetelmiä voidaan hyödyntää samassa tutkimuksessa. Triangulaatio on erilaisten aineistojen, teorioiden tai menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa. Triangulaation käyttöä voidaan

perustella sillä, että yksittäisellä tutkimusmenetelmällä ei välttämättä saada kattavaa kuvaa tutkittavasta kohteesta. Toinen peruste on se, että useammalla menetelmällä voidaan pienentää luotettavuusvirhettä, joka syntyy, kun jokin tutkimusmenetelmä kuvaa kohdetta vain yhdestä näkökulmasta. Tutkimuskohteen tutkiminen eri aineistonhankinta ja -tutkimusmenetelmillä eli menetelmätriangulaation käyttö voi saada aikaan mielenkiintoisia tutkimuksia, joissa menetelmät täydentävät toisiaan. Monesti menetelmien yhteiskäyttöä hyödynnetään keräämällä tutkimuksen runko kvantitatiivisella menetelmällä, kuten kyselylomakkeella ja syventämällä saatua kuvaa kvalitatiivisella menetelmällä, esimerkiksi haastatteluilla. Edellä mainittua tapaa on käytetty tässä tutkimuksessa maanomistajien kohdalla. (Eskola & Suoranta 1998: 69–71, 73.)

### 2.2.2. Lomakekysely ja haastattelu

Kyselylomakkeen etuina ovat pienet yksikkökustannukset muihin menetelmiin verrattuna. Kyselylomakkeella voidaan tutkia henkilöiden mielipiteitä helpommin ja nopeammin sekä saadaan mahdollisesti vastauksia arkaluontoisiin asioihin. Samalla pystytään minimoimaan tutkijan vaikutus vastauksiin ja vastaajiin. (Tilastokeskus 2007.)

Haastattelu lienee Suomessa yleisin tapa kerätä kvalitatiivista aineistoa. Haastattelun tavoitteena on selvittää ihmisten ajatuksia. Se on eräänlaista keskustelua, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja johdattelemana. Haastattelutyypit voidaan jakaa useaan eri ryhmään sen mukaan, kuinka kiinteästi kysymykset ovat muotoiltu ja miten paljon haastattelijä jäsentää haastattelutilannetta. Näillä kriteereillä eroteltuna haastattelut voidaan jakaa neljään luokkaan. Avoin haastattelu muistuttaa pitkälti tavallista keskustelua, jossa haastattelijä ja haastateltava keskustelevat tietystä aiheesta. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit ovat ennalta määrättyjä. Kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Haastattelussa on etukäteen päätetyt teemat, mutta niiden laajuus ja järjestys vaihtelevat. Puolistrukturoidun haastattelun kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille sama, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole vaan haastateltava vastaa omin sanoin. Strukturoidun haastattelun perusteena on, että kysymyksillä on samanlainen merkitys jokaiselle haastateltavalle. Kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille sama sekä vas-

tausvaihtoehdot ovat annettuja. (Eskola & Suoranta 1998: 86–87; Hirsjärvi & Hurme 2000: 43–47.)

### 2.3. Tutkimuksen luotettavuudesta ja tulosten yleistettävyydestä

Tutkimuksen luotettavuudesta ja sen arvioinnista löytyy useita eriäviä näkemyksiä. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta ei voida arvioida keskenään samanlaisin periaattein, mikä pohjautuu pitkälti metodologiseen erilaisuuteen. Kvalitatiivisia tutkimuksia on monesti kritisoitu luotettavuuskriteereiden hämäryydestä. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohta on tutkijan avoin subjektiviteetti ja tutkimuksen pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse. Luotettavuuden arviointi koskee siten koko tutkimusprosessia. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuudesta puhutaan lähinnä mittauksen luotettavuutena huomioimatta muiden toimenpiteiden osuvuutta. On näkemyksiä, joiden mukaan validiteetti ja reliabiliteetti eivät sellaisenaan sovellu laadullisen tutkimuksen luotettavuuden perusteeksi. (Eskola & Suoranta 1998: 211; Hirsjärvi & Hurme 2000: 23.)

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että otos on riittävän suuri ja edustava, vastausprosentti on korkea ja tutkimuksessa kysymyksillä mitataan oikeaa asiaa. Reliabiliteetti ja validiteetti ovat kvantitatiivisen tutkimuksen kannalta tärkeitä käsitteitä. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten luotettavuutta ja tarkkuutta. Tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia eli tutkimus on kyettävä toistamaan samanlaisin tuloksin. On kuitenkin huomattava, että tieteellisiä tuloksia ei pidä yleistää niiden pätevyysalueen ulkopuolelle. Samaten yhden tutkimuksen tulokset eivät välttämättä päde toisena aikana tai toisessa yhteiskunnassa yhteiskunnan monimuotoisuudesta ja vaihtelevuudesta johtuen. Tuloksen sattumanvaraisuuteen voi vaikuttaa pieni otoskoko. Validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa mitataan sitä, mitä oli tarkoituskin selvittää. Tutkimuksen validius varmistetaan etukäteen huolellisella suunnittelulla ja harkitulla tiedonkeruulla, sillä sen selvittäminen jälkikäteen voi olla hankalaa. (Heikkilä 2005: 29–30, 188.)

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu haastatteluista ja lomakekyselystä. Kuten edellä ilmeni, kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan eri tavoin. Hirsjärven ja Hurmen (2000: 185) näkemyksen mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden määrittelee yhtenä tekijänä aineiston laatu. Haastatteluiden osalta tämä näkyy yhtenäisiä menettelytapoina aineiston käsittelyssä ja huolellisilla esivalmisteluilla. Lomakekysely pohjautuu huolelliseen taustatyöhön sekä yksinkertaisiin väittämiin ja kysymyksiin, jotta tutkimus olisi helposti toistettavissa. On kuitenkin huomattava, että tilusjärjestelytoimitukset ovat monen tekijän summa, joten täsmälleen samanlaisia tutkimusolosuhteita ei käytännössä ole mahdollista luoda. Tämä vaikuttaa siten myös tutkimuksen toistettavuuteen ja tuloksiin. Haastatteluiden avulla selvitetään ihmisten subjektiivisia kokemuksia tilusjärjestelyn onnistuneisuudesta ja käsityksiä asiakaslähtöisyydestä. On epätodennäköistä, että subjektiivisia käsityksiä tutkittaessa tulos olisi tutkimuksen toistettavuuden kannalta täsmälleen sama kahden henkilön välillä vaikka olosuhteet olisivat täsmälleen samankaltaiset. Tutkimustulos ei välttämättä olisi samanlainen, jos tutkimus toistettaisiin samalla tutkittavalla, mikäli myönnetään ihmisen käyttäytymisen vaihtelevan ajan ja paikan mukaan. Kahden menetelmän käyttö tässä tutkimuksessa lisää tutkimuksen luotettavuutta.

### 3. JULKISEN SEKTORIN ASIAKASLÄHTÖISYYS

#### 3.1. Tuotantolähtöisestä asiakaslähtöiseksi: Asiakaslähtöisyysajattelun historiaa ja näkemyksiä

Asiakaslähtöisyys on yksi markkinointiajattelun tavoista tai kehitysvaiheista. Teollistumisen, tuotantomenetelmien kehittymisen ja kilpailun lisääntymisen myötä yritysten on ollut välttämätöntä kehittää uusiin tilanteisiin sopivia tapoja menestyäkseen. Nämä ajattelumallit ovat perinteisesti jaettu neljään kehitysvaiheeseen, joita ovat tuotantolähtöinen, tuotelähtöinen, myyntilähtöinen ja asiakaslähtöinen ajattelu. Kolme ensimmäiseksi mainittua ajattelutapaa ovat organisaatiolähtöisiä, sillä suunnittelun lähtökohdaksi on organisaatio itse (Heinonen 1997: 69). Asiakaslähtöisessä mallissa yrityksen menestys pohjautuu siihen, miten hyvin se kykenee sopeutumaan kysynnän tarpeisiin. Lähtökohdaksi on asiakas ja hänen tahtonsa. Vuokko (1997: 12–13) lisää viidenneksi kehitysvaiheeksi sosiaalisen ajattelumallin, josta voidaan myös puhua yhteiskuntalähtöisenä ajatusmallina. Mallissa otetaan asiakkaiden ja yritysten tarpeiden lisäksi huomioon koko yhteiskunnan tarpeet myös pitkällä aikavälillä. Eri vaiheet voidaan nähdä toisiaan täydentävänä, sillä esimerkiksi yhteiskuntalähtöisessä ajatusmallissa on otettava huomioon myös asiakkaiden ja yritysten tarpeet liiketoiminnan synnyttämiseksi.

Asiakaslähtöisyys nousi aiheena voimakkaasti esiin 1980-luvulla Yhdysvalloissa. Peters ja Waltermann sekä Zeithaml, Parasuraman ja Berry ovat eräänlaisia pioneereja asiakaslähtöisyyden ja asiakastytyvyyden saralla (Vogt 2004: 9). Asiakaslähtöisyydestä löytyy useita näkemyksiä. Se voidaan määritellä tarkoittavan organisaation kykyä tuottaa, levittää ja hyödyntää asiakkaita ja kilpailijoita koskevaa informaatiota kaikkialla organisaatiossa (Kohli & Jaworski 1990: 6). Bruhn (1995: 393) määrittelee asiakaslähtöisyyden seuraavalla tavalla:

*“Customer orientation is the comprehensive, continuous establishing and analysis of customer expectations as well as their internal and external realization into both entrepreneurial performance and interactions intended to establish stable and economically profitable customer relations in the long-term.”*

Bruhnin määritelmä on hyvin kattava. Se voidaan hänen mukaansa soveltaa myös tuottoa tavoittelemattomiin organisaatioihin. Vuokko (1997: 50) kiteyttää asiakaslähtöisyyden tarkoittavan asiakkaiden tarpeiden ja organisaation tavoitteiden ja resurssien huomioinnista. (Vogt 2004: 9.)

Markkinoinnin kirjallisuudessa asiakaslähtöisyyden (customer orientation) synonyymeinä käytetään hyvin pitkälti sanoja markkinalähtöisyys (market orientation) ja markkinaohjautuvuus (market driven) (Heinonen 1997: 68). Myös asiakaskeskeisyydellä voidaan jossain yhteyksissä tarkoittaa asiakaslähtöisyyttä. Asiakaslähtöisyyden voidaan ajatella perustuvan pitkälti asiakaskeskeisyyteen (Slater & Narver 1994: 22).

Asiakaslähtöisyyteen liittyy tiiviisti palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys. Julkisten palveluiden kokonaislaadun voidaan katsoa muodostuvan asiakaslähtöisyydestä, toimintaa ohjaavista arvoista, sisäisestä yrittäjyydestä ja palvelun laadusta (Mäki & Sorri 1999: 41). Palvelun laatu tarkoittaa yleisesti ottaen sitä, miten hyvin tuote vastaa asiakkaan odotuksia eli kuinka hyvin asiakkaan tarpeet ja toiveet täyttyvät. Laatu on siten asiakkaan yleinen näkemys palvelun onnistuneisuudesta. Asiakaslähtöisyys on palvelun osa, asiakastyytyväisyys taas asiakaslähtöisyyden ilmenemismuoto. Julkisella sektorilla laatua ja tehokkuutta tavoitellaan lähinnä asiakaslähtöisyyden kautta (Mäki & Sorri 1999: 175). (Ylikoski 1999: 118.)

Grönroosin (1987: 32) mukaan asiakkaan kokemus palvelun laadusta perustuu kahteen tekijään, siihen mitä hän saa ja miten asiakas kokee sen prosessin, jonka tuloksena hän saa jotain. Tällöin voidaan puhua palvelun kokonaislaadusta ja miten se koetaan. Palvelun kokonaislaatu koostuu teknisestä laadusta, toiminnallisesta laadusta sekä organisaatiokuvasta (emt. 32). Tekninen laatu on prosessin tekninen lopputulos eli se, mitä hän saa käytettyään organisaation palveluja. Toiminnallisella laadulla tarkoitetaan sitä, miten organisaation ja asiakkaan välinen yhteistyö sujuu. Organisaatiokuva on eräänlainen suodatin, jonka läpi asiakas tarkastelee laatua. Hyvään organisaatiokuvaan kuuluu asiakkaan mielikuva siitä, että organisaatio edustaa myönteisiä arvoja. Tällöin asiakas suhtautuu myönteisemmin saamaansa palveluun. Huono organisaatiokuva saa aikaan vas-



takkaisen reaktion. Organisaation ollessa huono, pienet virheet ja kielteiset kokemukset voimistuvat ja asiakas kokee palvelun laadun heikompana.

Laatuajattelussa lähtökohta on se, että asiakkaat ovat organisaation toimivuuden ainoa ja oikea mitta. Asiakaslähtöisellä laadulla tarkoitetaan ensisijaisesti laadun subjektiivista puolta eli sitä, miten hyvin palvelu tyydyttää käyttäjän tarpeet ja vaatimukset. Palvelun laatua siis arvioidaan asiakkaan subjektiivisesta näkökulmasta. Julkisen sektorin laatuun liittyy välttämättöminä osatekijöinä asiakkaiden tasa-arvo ja oikeudenmukainen kohtelu. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000: 52.)

### 3.2. Asiakaslähtöisyys organisaation toiminnassa

Vaikka asiakaslähtöisyys on lähtöisin markkinoinnin ajattelutavasta, se ei ole yksin markkinoinnin asia. Asiakaslähtöisyyden tulee näkyä organisaation kaikissa toiminnoissa niin strategisella, taktisella kuin operatiivisellakin tasolla. Tämä tarkoittaa sitä, että päätös asiakaslähtöisestä toiminnasta tehdään strategisella tasolla. Toiminnan periaatteet ja keinot määritellään taktisella tasolla. Operatiivinen taso sisältää sen, miten henkilöstön tulee käsitellä asiakkaita ja asiakastilanteita. Tärkeää tällä tasolla on jokaisen kontaktin näkeminen asiakkaan kannalta. Asiakas tulee ottaa huomioon, mutta samaten on huomioitava yrityksen omat päämäärät, tarpeet ja resurssit. Keskeistä on tasapainon löytäminen asiakkaiden ja organisaation tarpeiden välille. Tämä korostuu erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa: Mitä enemmän organisaation toiminta perustuu asiantuntijuuteen, sitä enemmän joudutaan tinkimään pelkästään asiakkaiden toiveiden kuuntelemisesta. Sipilän (1992: 19) mukaan asiantuntijapalveluissa ei päde aate siitä, että asiakas olisi aina oikeassa. Tämä johtuu siitä, että asiakas käyttää asiantuntijapalveluita yleensä silloin, kun hänen tietämyksensä ei ole riittävä toteuttamaan kyseistä asiaa tai sen toteuttaminen itse ei ole käytännössä mahdollista. Asiakas voi olla Sipilän (emt. 19) mielestä jopa täysin väärässä. Asiakkaan toiveen toteuttaminen voi olla lyhyellä tähtämellä hyvä ratkaisu, mutta voi myöhemmin johtaa ongelmiin. Asiantuntijan on kyettävä ohjaamaan asiakasta valitsemaan hänelle pidemmällä tähtämellä hyvä ratkaisu ja annettava hänelle tarvitsemansa palvelu, ei välttämättä se, jota asiakas luulee halun-

neensa. Tämä yhteistyö alkaa nykytilannetta analysoimalla ja arvioimalla, miten tavoitteeseen päästään. (Vuokko 1997: 24–33; 2004: 72–73.)

Asiakaslähtöisyys edellyttää organisaation ja sen henkilöstön motivaatiota, kykyä ja mahdollisuutta asiakaslähtöiseen toimintaan (Vuokko 1997: 37). Organisaation asiakaslähtöisyys ilmenee asiakkaille selvimmän operatiivisella tasolla henkilökohtaisten kontaktien kautta. Tästä johtuen henkilökunnan toimintaan ja näkemykseen asiakkaista tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Organisaation asiakaslähtöisyyttä voidaan tarkastella tiettyjen kriteerin pohjalta, joita ovat asioinnin ja toiminnan helppous, lupauksen pitäminen palvelun eri osa-alueilla, asiakkaiden kuunteleminen ja kohtelu yksilönä, seurantatutkimuksien teko, asetettujen standardien täyttäminen sekä organisaation sisäinen yhteistyö (Suomen yrittäjät 2007). Asiakaslähtöisyyden vastakohtaksi voidaan asettaa organisaatiokeskeinen ajattelutapa (Vuokko 1997: 15; Heinonen 1997: 69). Asiakaslähtöisen markkinointiajattelun periaatteiksi voidaan ajatella seuraavaa (Vuokko 1997: 15–22):

- Kohderyhmän tarpeet ovat toiminnan lähtökohtana
- On tunnettava kohderyhmä ja sen tarpeet
- Tutkimuksilla on keskeinen rooli suunnittelun tukena
- Kokonaisvaltainen ote kaikkiin markkinointikeinoihin
- Strategiat luodaan kohderyhmän mukaan
- Kilpailu määrittellään kohderyhmän näkökulmasta

### 3.3. Asiakaslähtöisyysajattelun soveltaminen julkiselle sektorille

Julkisen sektorin palveluntuotanto eroaa markkinatalouden palveluntuotannosta siten, että toimintaa ohjaa valtion lainsäädäntö. Julkisen sektorin asiakaslähtöisyyden ja joustavuuden periaatteita ohjaavat monet säädökset. Oikeusvaltioon kuuluvat hyvän hallinnon perusteet edellyttävät viranomaiselta oikeudenmukaista ja yhdenvertaista kansalaisien ja yhteisöjen kohtelua (Valtiovarainministeriö 1997: 12). Lisäksi hyvän hallinnon

takeissa säädetään asianmukaisen käsittelyn perusteista, jotka sisältävät kansalaisia koskevia oikeuksia mm. kuulemisen ja asioiden käsittelyn osalta (Mäenpää 2003: 14). Toinen eroavaisuus muodostuu verovaroin tuotetuista palveluiden ja hyödykkeiden luonteesta: asiakas ei suoranaisesti maksa saamastaan palvelusta, vaan rahat kerätään verovaroin kohdistamatta niitä suoranaisesti tiettyyn toimintaan. Keskeinen ero yksityisen ja julkisen sektorin asiakaslähtöisyyttä ajateltaessa on lisäksi kilpailun puute. Kun ei ole kilpailua, asiakkaiden toiveiden huomioimiselle ei ole samanlaisia kannusteita. Tällöin on korostettava muunlaisia motiiveja, kuten esimerkiksi julkisen sektorin vastuuta palvelulla kansalaisia mahdollisimman hyvin (Valtiovarainministeriö 1997: 12). Markkinataloudesta peräisin olevaa käsitettä ei siten voida soveltaa suoraan julkisen sektorin palvelutuotantoon. Asiakaslähtöisyys on Mäen ja Sorrin (1999: 175) mukaan tästä huolimatta hyvin tärkeää julkisella sektorilla, sillä päätavoitteena on kansalaisten hyvinvointi. Yksiköillä tulee olla tietoa asiakkaiden toiveista ja tarpeista, mikäli kansalaisten valinnan vapautta ja vaikutusmahdollisuuksia halutaan lisätä.

Julkisella sektorilla on ollut ja on edelleen sellaisia tekijöitä, jotka eivät sovi yhteen asiakaslähtöisen ajattelutavan kanssa. Vuokko (2004: 101–102) jaottelee julkisen sektorin asiakaslähtöisyyden mahdollisiksi esteiksi organisaatioon, asiakaskuntaan ja kilpailuun liittyvät esteet. Organisaatioon liittyviä esteitä voivat olla julkisen sektorin byrokraattisuus ja koko, päätöksenteon etäisyys asiakkaista, palveluiden saatavuuden turvaaminen ja palveluntarjonta lähtökohtaisesti kaikille kansalaisille, riittävien asiakaslähtöisyyskannusteiden puute, toimintakulttuurin organisaatiolähtöisyys, tulosvastuullisuuden puute toiminnassa, palveluista selviämisen perusidea, virkamiesten kaupallisen alan koulutuksen ja asiakaslähtöisyysymmärryksen puute sekä toiminnan tulosten arvioinnin hankaluus. Asiakaskuntaan liittyviä esteitä voivat olla kohderyhmän suuruus, useat kohderyhmät ja niiden keskenään erilaiset tarpeet, kollektiivisten kansantarpeiden palveleminen yksilön tarpeiden sijaan, asiakkaiden hankkimiseksi ei tarvitse nähdä vaivaa, kansalaiset ovat myös monesti tahtomattaankin asiakkaita sekä se, että asiakasryhmiä ei voi segmentoidessa jättää palvelun ulkopuolelle. Kilpailuun liittyviä esteitä ovat yleisesti ottaen kilpailun puute monessa julkisen sektorin palvelussa sekä valta-aseman kuuluminen asiakkaiden sijaan valtiolle eli tuottajalle. Osaan näistä julkisen sektorin organisaatio ei voi vaikuttaa, mutta toisiin esteisiin sen sijaan voi.

Vuokko (1997: 30) määrittelee julkisen sektorin yleiseksi ongelmaksi laajan ja heterogeenisen kohderyhmän. Kun julkiset palvelut ovat pääsääntöisesti tarkoitettu kaikille, ei voida valita keitä halutaan ja ei haluta palvella. Toimiva asiakaslähtöisyys edellyttää Vuokon (1997: 30) mukaan aina organisaation kohderyhmien määrittelyä, tuntemusta ja segmentointia. Kansalaiset voidaan jakaa pienempiin osaryhmiin ja pyrkiä selvittämään ja määrittelemään kunkin ryhmän erityispiirteet ja -tarpeet. Asiakaslähtöisyydessä keskeistä on oivaltaminen, että kaikki organisaation asiakkaat eivät ole samanlaisia (Valtiovarainministeriö 1997: 12).

Useassa maassa on viime aikoina huomattu asiakaslähtöisyyden julkisen sektorin organisaatioiden kilpailukyvyille mukana tuomat positiiviset ja aktivoivat vaikutukset (ks. van der Hart 2006; Cousins 2006). Näin on tapahtunut muun muassa Alankomaissa, jossa asiakaslähtöisyydellä on osuutensa operatiivisen tason lisäksi myös strategisella tasolla. On todettu, että asiakaslähtöisyys on julkisella sektorilla hyödyllinen ja tärkeä käsite, mutta sen saavuttamiseksi on otettava huomioon julkisen sektorin erityispiirteet, jotka saattavat osoittautua pullonkauloiksi asiakaslähtöisyyttä tavoitellessa (van der Hart 2006).

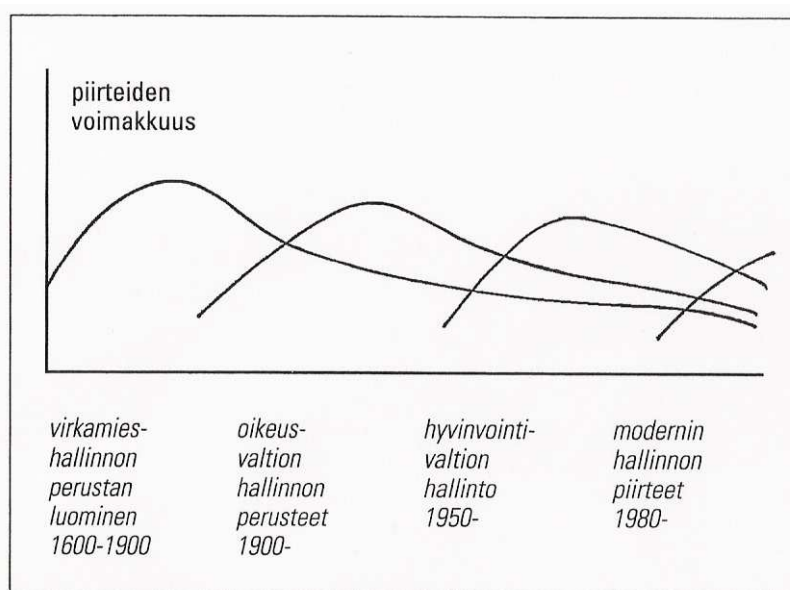
Asiakaslähtöisyys on laadun osatekijä. Julkisella sektorilla laatua ja tehokkuutta tavoitellaan lähinnä asiakaslähtöisyyden kautta (Mäki & Sorri 1999: 175). Parempi palveluiden laatu johtaa Grönroosin (1987: 27) mukaan organisaation toiminnan tehostumiseen. Lisäksi asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden huomioiminen julkisten palveluiden tuottamisessa toteuttaa kansalaisten oikeutta hyviin julkisiin palveluihin. Kolmantena etuna Grönroos (1987: 27) mainitsee henkilökunnan työmotivaation paranemisen.

### 3.3.1. Julkishallinnon muutos Suomessa – alamaisestä asiakkaaksi

Asiakas omaksuttiin käsitteenä julkiselle sektorille 1980-luvulta lähtien julkishallinnon muutoksen, uusien johtamismallien ja laatuajattelun kautta. Tämä kehityksen myötä

julkisella sektorilla on viime aikoina kiinnitetty huomiota myös palveluiden asiakaslähtöisyyteen.

Julkisen hallinto on muuttunut aikojen saatossa eri kehitysvaiheiden kautta. Julkishallinnon muutos voidaan jakaa pääpiirteittäin ajallisesti neljään vaiheeseen, jotka vaikuttavat osittain samanaikaisesti. Nämä ovat virkamieshallinnon perusteiden luominen (1600–1900), oikeusvaltion kausi (noin 1900–), hyvinvointivaltion kausi (noin 1950–) ja moderni julkishallinto (noin 1980–). Hallinnon luonne on muuttunut byrokraattisesta joustavammaksi (Mäki & Sorri: 23). Samaten myös kansalainen nähdään tänä päivänä hallinnon asiakkaana ja palveluiden käyttäjänä hallinnollisen sääntelyn kohteen tai alamaisen sijaan. Voidaankin sanoa, että 1990-luku on merkinnyt voimakkaan uudistumisen aikaa julkishallinnossa. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000: 5; Mäenpää 1991.)



**Kuvio 1.** Julkisen hallinnon kehitysvaiheet (Mäenpää 1991: 16).

Julkishallinto omaksui 1980-luvun lopulla liikkeenjohdollista ajattelutapaa tulosohjauksen kautta. Tulosjohtaminen oli keino tuoda managerialista johtamisoppia ja markkinasuuntautuneisuutta julkisiin organisaatioihin hallinnon uudistamiseksi. Ajallisesti tämän jälkeen muita asiakkaan tarpeita ja palveluiden asiakaslähtöistä laatua korostavia malleja ovat julkisella sektorilla laatujohtaminen ja uusi julkisjohtaminen (New Public

Management), jotka ovat nekin soveltaneet yritysmäistä ajattelutapaa. Uuden julkisjohtamisen keskeisimpiä aatteita ovat vaikuttavuus, tehokkuus ja tuottavuus. Tavoitteena on mm. kustannus-vaikuttavuuden lisääminen (value for money) ja asiakaslähtöisyyden parantaminen. (Mäki & Sorri 1999: 25.)

Muutoksen syynä olivat julkiseen sektoriin kohdistuneet uudenlaiset tehokkuusvaatimukset 1990-luvun alussa, mitkä aiheutuivat lähinnä taloudellisesta lamasta. Palvelutuotantoa oli toteutettava tehokkaasti ja laadukkaasti niukkenevien resurssien vuoksi. Uudistuspaineita loi myös kansalaisten kasvanut laatutietoisuus ja lisääntyneet vaatimukset: julkisilta palveluilta edellytetään vastinetta rahoille ja muilta osin samoja asioita kuin yksityisen sektorin palveluilta. (Vuokko 1997: 129–130; Valtiovarainministeriö & Suomen Kuntaliitto 1998: 5; Mäki & Sorri 1999: 13.)

Valtioneuvoston periaatepäätös määritteli vuonna 1998 lähivuosien julkisten palveluiden kehittämisen painopisteiksi asiakaskeskeisyyden, palveluiden saavutettavuuden ja valinnanvapauden. Eräänlaiset asiakkaille annettavat laatulupaukset, palvelusitoumukset, nähtiin palvelujen laadun ja asiakaslähtöisyyden kehittämisen välineenä, joiden tavoitteena oli myös palveluiden joustavuuden lisääminen. Julkisten palvelujen laatustrategiaan 1998 pohjautuen moni julkisen sektorin yksikkö on laatinut omia laadunkehittämishankkeitaan. (Valtioneuvosto 1998.)

Julkishallinnossa asiakaslähtöisyyden kasvava merkitys näkyy myös palvelusitoumusten kautta. Palvelusitoumukset ovat asiakkaille annettavia laatulupauksia, joiden ideana on, että asiakas tietää etukäteen millaista palvelua viranomaiselta voi odottaa. Palvelusitoumuksia koskevat yleiset periaatteet ovat asiakkaalle annettavat laatulupaukset, asiakaslähtöisyys ja palvelun joustavuus, asiakaspalaute ja virheiden korjaaminen, palvelun kuvaaminen palveluselosteena ja paras mahdollinen palvelu tehokkaasti tuotettuna. (Valtiovarainministeriö 1997: 9; Nurmi 1998.)

Asiakas on julkisen sektorin toiminnassa monimerkityksinen käsite. Asiakkaan määrittäminen vaatii aina organisaatiokohtaista pohdintaa, sillä asiakkaan rooli vaihtelee asiakkaan ja palvelun tuottajan suhteen mukaan. Julkisen sektorin asiakkaita voivat olla

yritykset, yksityiset kansalaiset, erilaiset ryhmät tai koko yhteiskunta (Valtiovarainministeriö & Suomen Kuntaliitto 1998: 6). Asiakas voidaan nähdä julkisella sektorilla esimerkiksi kuluttajana, edunsaajana, ostajana, käyttäjänä, sääntöjen noudattajana ja veronmaksajana. Asiakkaalla ei aina ole samanlaista valinnanvapautta kuin yksityisissä palveluissa. Asiakslähtöisyys on kuitenkin valtiovarainministeriön (2001) mukaan myös julkisen sektorin toiminnan keskeinen lähtökohta ja periaate. Kansalaisen aseman painottaminen asiakas-rooliksi on myös saanut osakseen kritiikkiä. Nummela ja Ryyänen (1996: 19) kokevat, että asiakas on kansalaisesta kapea-alainen tulkinta, sillä se vähentää kansalaisen omaa vastuuta. (Mäki & Sorri 1999: 77, lainaus teoksesta Shand & Arnberg 1996: 16–17; Valtiovarainministeriö & Suomen kuntaliitto 2001: 5.)

Julkisen sektorin asiakslähtöisyyteen on ryhdytty kiinnittämään huomiota myös Suomessa. Suurin osa aiheeseen liittyvistä tutkimuksista sijoittuu sosiaali- ja terveyspalveluiden asiakslähtöisyyteen, mutta esimerkkejä löytyy myös muualta. Esimerkiksi valtiovarainministeriö asetti vuonna 2000 hankkeen, jonka tavoitteena oli mm. kehittää julkisten palveluiden laatua ja asiakslähtöisyyttä (ks. Valtiovarainministeriö 2001).

### 3.3.2. Julkisten palveluiden erityispiirteet

Julkiset palvelut ovat julkisen sektorin organisaatioiden toimintoja ja tuotoksia, jotka on tarkoitettu kansalaisille, yhteisöille ja muille asiakkaille. Julkiset palvelut voivat olla sisällöltään ja käyttötarkoitukseltaan hyvin erilaisia. Osassa julkisten palveluiden tuottamisessa kilpaillaan yksityisen sektorin kanssa, mutta monet ovat myös sellaisia, joita tuottaa vain julkinen sektori. Niin julkisilla kuin yksityisilläkin palveluilla on seuraavat perusominaisuudet: Palvelut ovat aineettomia prosesseja tai toimintasarjoja, jotka tuotetaan sekä koetaan osittain samanaikaisesti ja joissa asiakas itse palveluiden käyttäjänä osallistuu myös palvelutapahtumaan. (Grönroos 1987: 29; Kiviniemi 1989: 3.)

Julkisilla palveluilla on seuraavia erityispiirteitä, jotka vaikuttavat palveluiden tuottamiseen (Kiviniemi 1989: 9):

- Julkiset palvelut ovat osa yhteiskuntapolitiikkaa ja siten poliittisen ohjauksen alaisia.
- Julkisten palveluiden tuottaminen on tavallisesti budjettisidonnaista.
- Julkisten palveluiden tavoitteet ovat pääsääntöisesti yhteiskuntapoliittisia, vaikkakin julkisissa liikelaitoksissa on myös liikeloudellisia tavoitteita.
- Julkiset palvelut perustuvat lakeihin ja asetuksiin sekä niiden laatua ja määrää ohjataan säännöksin.
- Julkiset palvelut ovat usein valtakunnallisesti ohjattua ja niiden hallinto on tästä johtuen moniportaista.
- Julkisten palveluiden hallintoa ja ohjausta hoidetaan useilla eri hallinnonaloilla, mistä johtuen palvelurakenteet ovat lohkoutuneet ja erikoistuneet valtion ja kuntien sisällä.

Yleinen erottava tekijä julkisten ja yksityisten palveluiden välillä on se, että julkiset palvelut ovat useimmiten tarkoitettu yhdenvertaisesti kaikille kansalaisille ja asiakkaille (Kiviniemi 1989: 10). Erityispiirteenä on myös se, että palvelun tuottaja katsoo asiakkaiden tarpeita koko yhteiskunnan kannalta, joten palvelun tuottajalla ja asiakkaalla voi olla erilainen kuva asiakkaan tarpeista (Mäki & Sorri 1999: 175).

### 3.3.3. Julkisten palveluiden kehittäminen asiakaslähtöisyyden näkökulmasta

Julkisten palveluiden keskinäisen moninaisuuden vuoksi yleistyksiä on hankala tehdä ja lähes jokaista palvelua tulee tarkastella erillisenä kokonaisuutena. Julkisilla palveluilla on monesti omat erityispiirteensä, jotka tulee ottaa huomioon palveluita kehitettäessä.

Kiviniemen (1989: 52) mukaan julkisten palveluiden kehittämisessä tarvitaan eri tasojen välistä yhteistoimintaa ja lähtökohdaksi riittävän vahva ja arvostettu palveluajatus. Palveluajatuksella tarkoitetaan julkisen toiminnan varsinaisen tarkoituksen näkemistä yh-



teiskunnallisten palveluiden tarjoajana. Kehittämisen ja tutkimuksen lähtökohtana tulee nähdä palveluiden vastaanottajat ja heidän tarpeensa, mikä tarkoittaa kansalaisläheisyyttä ja asiakasläheisyyttä palveluiden kehittämisessä ja tuottamisessa. Byrokratian keskeinen ongelma asiakasnäkökulmasta on ollut normi- ja hallintokeskeisyys sekä asiakastyön alhainen arvostus. (Kiviniemi 1989: 52–53.)

#### 3.4. Asiakaslähtöisyysajattelun soveltaminen tilusjärjestelyprosessiin

Asiakaslähtöisyyden todettiin tarkoittavan toiminnan ja palvelun toteuttamista asiakkaiden lähtökohdista organisaation tavoitteet huomioiden. Käytännössä tämä ilmenee asiakkaan toiveiden ja tarpeiden huomioimisena, toiminnan sujuvuutena ja annettujen lupauksen pitämisenä (Suomen yrittäjät 2007). Keskeistä asiakaslähtöisessä ajattelutavassa on määritellä, keitä yrityksen tai organisaation asiakkaat ovat (Vuokko 1997). Asiakkaat voivat olla sekä organisaation sisäisiä että ulkoisia. Sisäiset asiakkaat koostuvat yleensä henkilöstöstä. Tässä tutkimuksessa keskitytään sen aihepiiriin rajauksesta johtuen ulkoihin asiakkaisiin, joita ovat tässä tapauksessa maanomistajat.

Rosenqvistin (1999: 8) mukaan tilusjärjestelyt halutaan nähdä nykypäivänä markkinataloudellisena palveluaktina valtionjohtoisen viranomaistoiminnan sijaan. Markkinataloudesta lähtöisin olevaa ajattelutapaa sovellettaessa on otettava huomioon julkisen sektorin erityispiirteet. Tämän lisäksi on jo aikaisemmin todettu julkisten palveluiden keskinäinen moninaisuus, mistä johtuen julkisilla palveluilla on myös omia erityispiirteitä. Näiden pohjalta tarkasteltuna tilusjärjestelyprosessi eroaa palveluna rahoitustavaltaan, kestoajaltaan, kertaluonteisuudellaan, rajoitetulla vapaaehtoisuudella ja usean asiakkaan yhtäaikaaisella kohtelulla.

Perinteisesti julkiset palvelut rahoitetaan pääasiassa verovaroin. Keskeisenä piirteenä julkisissa palveluissa on maksavan ja valitsevan asiakkaan puuttuminen toiminnan ohjauksesta (Lillrank 1998: 88). Tilusjärjestelyillä on kuitenkin perinteisiin julkisiin palveluihin nähden lähtökohtaisia eroavaisuuksia. Palvelua ei esimerkiksi kustanneta täysin verovaroin, vaan asiakas maksaa osan kuluista ja osa hoidetaan erillisestä tukirahastosta.

Tilusjärjestelyiden kohdalla valtio maksaa tilusjärjestelyn ja perusparannusten kustannukset jaon aikana ja järjestelyn jälkeen perii asianosaisilta osan kustannuksista tukipäättöksen mukaisesti takaisin (Maanmittauslaitos 2006). Valtion tilusjärjestelykohtainen tukipäättös edellyttää toimitushakemusta (emt.).

Tyypillisesti tilusjärjestelytoimitukset ovat pitkäkestoisempia kuin perinteiset palvelut, nyky muodossaan tavoitteeltaan 4–6 vuoden mittaisia prosesseja. Prosessi voidaan ajatella yhdeksi kokonaiseksi palveluksi, mutta se koostuu useista asiakaskohtaamisista ja kanssakäymisistä. Toinen määräävä piirre on tilusjärjestelyn kertaluonteisuus: tilusjärjestelytoimituksen osapuolena ollaan todennäköisesti vain kerran.

Vapaaehtoisuus mielletään monesti asiakaslähtöisyyden osaksi. Kun toiminnan lähtökohtana ovat asiakkaiden tarpeet ja toiveet, voidaan olettamuksena pitää asiakkaan mahdollisuutta valita lähteekö hän mukaan tilusjärjestelyyn vai ei. Kuitenkin jakoalueelle jää usein sellaisten maanomistajien palstoja, jotka haluavat jättäytyä hankkeen ulkopuolelle. Heistä tulee tahdosta riippumatta toimituksen osallisia. Tässä tapauksessa ei voida luvata, että vastustavan osallisen palsta säilyisi muuttumattomana ja entisellä paikallaan. Yleisen edun vuoksi vastustavien osapuolten omistuksia voidaan joutua siirtämään, mikäli niiden muuttamatta jättäminen hankaloittaisi alueen muiden maanomistajien tarkoituksenmukaista maankäyttöä. Tästä syystä hankkeen laaja kannatus alueella ennen toimituksen aloitusta helpottaa uusjakoalueen rajausta, toimituksen toteuttamista ja läpiviemistä. (Maanmittausteknikko Guy Grannabba, haastattelu 22.5.2007.)

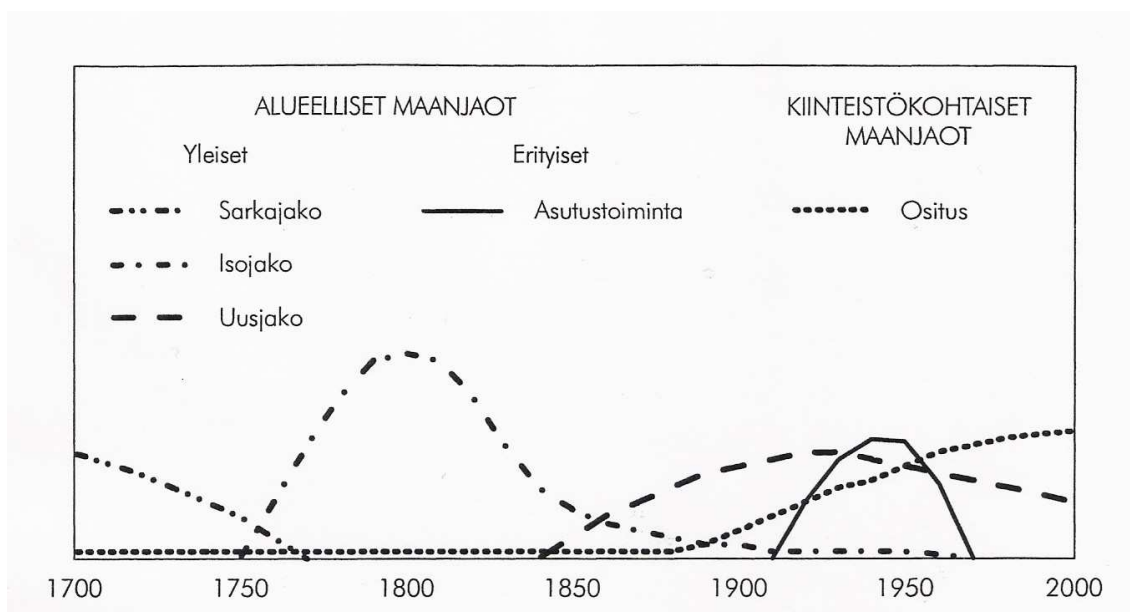
Tilusjärjestelytoimituksen asiakaslähtöisyyttä hankaloittaa myös usean asiakkaan yhtäaikaista ja tasa-arvoista kohtelua. Asiakkaiden keskinäiset intressit voivat olla hyvinkin erilaisia, joten on itsestään selvää, ettei toimitusta voida toteuttaa pelkästään asiakkaiden toiveiden pohjalta ilman kompromisseja. Tällaisissa tilanteissa korostuu virkamiehen puolueettomuus. Tasa-arvoisen kohtelun lisäksi asiakkaat on huomioitava yksilöinä. Ristiriitaisena voidaan nähdä siten asiakkaan ja yhteiskunnallisen edun yhtensovittamisen.

Vuokko (1997) mainitsee asiakasryhmän segmentoinnin tärkeäksi toimivan asiakasläh- töisyyden edellytykseksi myös julkisella sektorilla. Tilusjärjestelyiden suhteen tämä toteutuu eri tarpeisiin suunnatuilla tilusjärjestelyillä, joista on kerrottu lisää seuraavan luvun kappaleesta ”nykyinen tilusjärjestelytoiminta”.

## 4. MAANJAKOJEN KEHITYS SARKAJAOSTA NYKYPÄIVÄN TILUSJÄRJESTELYIHIN

### 4.1. Maanjakojen historiaa

Maaseudun ja maatilojen kiinteistörakenteen kehitykseen ovat vaikuttaneet pääasiassa luonnonolosuhteet, lisämaahankinnat ja poliittiset uudistukset, kuten sarkajako, isojako ja uusjako. Lisäksi osaltaan vaikutusta kiinteistörakenteen muutokseen on ollut pakko- lunastuksilla, halkomisilla, lohkomisilla ja tuotannosta luopumisilla. Seuraavissa kappaleissa esitellään historian kannalta merkittävimmät maanjaot, nykyistä kiinteistörakennetta muokkaavat tekijät ja nykymuotoinen tilusjärjestelytoiminta. Kuviosta 2 nähdään maanjakojen ajallinen sijoittuminen Rosenqvistin näkemyksen mukaan. (Myyrä 2001: 13.)



**Kuvio 2.** Maanjakoaaltojen ajallinen sijoittuminen (Rosenqvist 1999: 9).

#### 4.1.1. Sarkajako

Eri talojen pellot sijaitsivat epäsäännöllisinä lohkoina yhteisesti aidatulla kylävainiolla varhain maanviljelyn aikana. Kaksivuoroviljelyyn siirtymisen jälkeen pellot ryhdyttiin

jakamaan talojen kesken säännöllisiin sarkoihin. Sarkajako, jota nimitettiin myös aurinkojaaksi, levisi keskiajan loppuun mennessä lounaisten maakuntien ryhmäkyläalueille, jossa harvat kylät säilyttivät epäsäännöllisen lohkojaon, mikä Etelä-Pohjanmaalla sen sijaan pysyi vallitsevana. Talonpoikien oli jaettava itse verolukujen mukaisesti kylän vainiot ja niityt, sillä maanmittareita ei ollut niin paljon, että heitä olisi riittänyt toimitamaan kylien maanjakoja. Jako toteutettiin seivästä tai tankoa käyttäen, jonka pituus ei ollut olennaisessa roolissa. Tärkeämpää oli se, että sama kylä mitattiin aina samalla tangolla, joka säilytettiin mahdollisia riitatapauksia ja uudelleen mittauksia varten. Jako tapahtui käytännössä siten, että kullekin talolle erotettiin pelloista niin monen tangon levyinen sarka kuin mikä vastasi hänen verolukuaan. Esimerkiksi kahden äyriin veroa maksavat talot saivat siten kahden tangon mitan levyisen lohkon. Sarka oli aina saman levyinen koko pellon pituudelta. Kun jokainen oli saanut osuutensa pellostaan, muodostui siitä jakolohko, jonka jälkeen aloitettiin uuden jakolohkon teko siihen saakka, että koko niitty tai peltoaukea oli jaettu. Peltojen muotojen takia toiset talot ovat saaneet lyhyempiä lohkoja kuin toiset eikä jako voinut koskaan mennä tasan, sillä pellon tai niityn reunan jäi lähes poikkeuksetta maakaistale, joka oli liian kapea jaettavaksi. Kapeat tilusyksiköt kapenivat entisestään taloa halottaessa, sillä silloin halottiin myös sarat. (Juttikkala 2003: 239–242.)

#### 4.1.2. Isojako

Ruotsin maanmittauslaitoksen johtajaksi vuonna 1747 nimitetty Jacob Faggot näki yhdeksi maatalouden kehittymisen pahimmaksi esteeksi sarkajaosta johtuvaa vainiopakkoa, joka velvoitti kylän talonpojat noudattamaan keskenään samanlaista viljelyjärjestystä. Faggotin mukaan ratkaisu löytyi tilusten uudelleen jakamisesta sarkalohkoista isoiksi lohkoiksi, mistä nimitys isojakokin juontuu. Tavoitteena oli, että jokainen viljelijä saisi tiluksensa samasta paikasta yhtenä isona lohkona, jolloin kukin saisi viljellä sitä mitä parhaaksi näki naapureistaan riippumatta. Maanmittarin tehtävänä oli mitata ja kartoittaa lohkot sekä jyvittää tilukset niiden laadun mukaan yhdessä maanomistajien kanssa ja jakaa ne oikeudenmukaisesti. Ajankohta oli isojaolle otollinen, sillä samaan aikaan vallitsevat fysiokraattiset maatalouden merkitystä korostavat aatteet alkoivat

saada jalansijaa yhteiskunnassa. Ajatus isojaon toteuttamisesta kypsyi 1755–1756 valtiopäivillä, joissa sitä kannatettiin melko yksimielisesti. Samalla keskusteltiin vaatimuksesta erottaa tilalle tarpeettomiksi katsottavat metsämaat kruununmetsiksi, joille voitaisiin perustaa uudistiloja. Liikamaiden erottamisesta säädettiin kuitenkin vasta vuonna 1775. Isojakoasetus annettiin vuonna 1757. Isojako toteutettiin kylässä, jos yksikin talollinen sitä vaati. Toisaalta tilukset pantiin jakoon ilman pyyntöäkin niissä pitäjissä ja maakunnissa, joissa maanmittarit suorittivat maaveron suuruuden tarkistamiseksi tarvittavia verollepanomittauksia. Käytännössä jaot useimmiten pantiin toimeen verollepanojen yhteydessä, mikä teki isojaosta esivallan ylhäältä päin saneleman uudistuksen. (Saarenheimo 2003: 349–350.)

Isojako ei kuitenkaan sujunut ongelmitta. Alku lähti käyntiin kangerrellen, sillä maanmittareita ei ollut Suomessa riittävästi. Suurin syy jaon kestoon oli kuitenkin talonpoikien vastarinta, minkä pohjautui pääasiassa oletettavasti muutoksen pelkoon. Maanviljelijät pelkäsivät, että naapurit ja etenkin säätyläismaanomistajat pääsisivät hyötymään jaossa, eikä heitä meinattu saada vakuuttumaan siitä, että tilukset saataisiin jyvittämällä jaettua kaikille oikeudenmukaisesti. Perinteinen viljely koettiin turvalliseksi vaihtoehdoksi ja kaikki suuret muutokset koettiin uhkana. Talonpoikien kirjoitus- ja lukutaidon puute, pelko kruunun ja säätyläisten mahtia kohtaan sekä monen maanmittarin huono tai täysin puuttuva suomen kielen taito eivät ainakaan auttaneet poistamaan epäluuloja. Isojako alkoi Suomessa Pohjanmaalta, sillä suurin osa maanmittareista oli siellä verollepanomittauksia suorittamassa. Ensimmäinen isojako tehtiin Laihialla, jossa toimituksen oli määrä alkaa vuonna 1757. Maanmittarit kohtasivat kuitenkin voimakasta vastarintaa, johon suhtauduttiin viranomaisten puolelta jyrkästi ja päättäväisesti. Pian pohjalaiset ymmärsivät vastarinnan olevan turhaa ja 1760-luvulla toimituksia alettiin hyvällä vauhdilla toteuttaa myös muualla Etelä-Pohjanmaalla. Voimakkainta vastarinta oli Hämeessä, jossa jakoa yritettiin estää uhkailemalla ja yhteistyöstä kieltäytymällä. Monissa kylissä kieltäydyttiin myös noudattamasta jakoa senkin jälkeen, kun jako oli toteutettu. Vastarinta päättyi 1770-luvulle saavuttaessa, jolloin hämäläisetkin havaitsivat niskoittelun turhuuden. Isojakoa viivästytti vastarinnan lisäksi myös lukuisat rajariidat. Tilusjärjestelyistä tuli monimutkaisia alueilla, joissa omistukset olivat sijoittuneet hajallaan tai yhden maalohkon saattoi omistaa useampi eri kylissä asuva talonpoika perillisten yh-

teisomistuksen seurauksena. Jaon toteuttaminen vaati eri osapuolilta kärsivällisyyttä ja sovittelunhalua. (Saarenheimo 2003: 350–354.)

Isojaon alkuvuosikymmeninä periaatteena oli, että niityt ja pellot jaettiin ennen metsiä. Metsät saatettiin jakaa vasta vuosikymmenienkin jälkeen, mikä johti jakojen epätasaisuuteen ja epäjohdonmukaisuuteen. Maanmittarin tavoitteena oli koota lohkot yhteen tai mahdollisimman harvaan lohkoon. Jaon alkuvaiheessa hän kuitenkin joutui tyytymään kompromisseihin, koska jyvityksen oikeudenmukaisuutta epäilevät talonpojat halusivat peltonsa monena kappaleena eri puolelta kylää, sillä pelkäsivät joutuvansa muutoin huonommalle osalle. Vuoden 1757 isojakoasetuksessa ei ollut rajoitettu lohkojen lukumäärää, joten maanmittari ei voinut tukeutua lohkojen lukumäärässä säädöksiinkään. Lohkolukua rajoittavat määräykset tulivat vasta vuonna 1775, jonka seurauksena peltolohkoja sai olla enintään neljä. Silti maanjako-oikeudet saattoivat vahvistaa jakoja, joissa peltolohkojen määrä oli korkeampi. Vuoteen 1808 mennessä oli valtaosa Uudenmaan, Turun ja Porin sekä Hämeen läänin tiluksista jaettu. Vaasan ja Kuopion läänien osuus oli tuolloin yli 40 %. (Saarenheimo 2003: 354–355.)

Isojako oli 1700-luvun puolivälistä 1800-luvun loppupuolelle ulottuneen ajanjakson merkittävin maataloudellinen reformi ja se muutti täydellisesti maanomistuksen luonteen. Vaikka sen merkitys oli suuri, ei isojaon vaikutuksia ja tuloksia tunneta kovin hyvin. Tähän vaikuttaa karttojen ja jakopöytäkirjojen valtava määrä, joka vaikeuttaa perusteellisempaa tutkimusta. Samaten vaikutuksien arviointia on hankala tehdä, sillä samaan aikaan maatalouden kehityksessä tapahtui muitakin muutoksia, kuten maataloustekniikka, väestökehitys, maataloustuotteiden hintojen vaihtelu ja viljelijöiden tietämyksen lisääntyminen. Lopputulos näyttää kuitenkin siltä, että isojako päätti useimmissa kylissä tavoitteensa mukaan vainiopakon, joskin maakuntien välillä on merkittäviä eroja. Huonoin isojaon tavoitteet saavutettiin Hämeessä ja Varsinais-Suomessa. (Saarenheimo 2003: 356–359.)

#### 4.1.3. Uusjako

Vuoden 1848 maanmittausohjesäännön toimeenpanomuoto annettiin isojakoasetusten selvennykseksi ja täydentämiseksi. Tätä toimeenpanoa kutsuttiin uusjaoksi, mutta samasta asiasta puhutaan myös isojaon järjestelyinä. Sen mukaan kaikki kylän tilukset ja talot oli otettava yhtä aikaa isojakoon. Kuvernöörin valtuutena oli toimeenpanon määrääminen. Tavoitteena oli kaikkien talon tilusten kokoaminen yhteen säännöllisenmuotoiseen palstaan, mikäli tästä ei aiheutunut haittaa muille. Uusjako ei tarvinnut kihlakunnanoikeuden vahvistusta, mitä käytettiin isojaon aikaan. Määräykset vanhempien isojakojen täydennyksistä ja järjestelyistä olivat tärkeitä. Isojaon järjestelyillä pyrittiin korjaamaan isojakojen suureksi jäänyttä palstalukua sekä pyykittämään ja muokkaamaan epämääräiset ja monimutkaiset rajalinjat selkeimmiksi ja käyttökelpoisemmiksi. Järjestelyiden jakoperusteina oli entinen nautinta. (Korhonen 2003: 461–462.)

Uusjakojen tarkoitus oli isojakoon pohjautuvien maanjakotilanteiden ajanmukaistaminen. Tavoitteet olivat aikaisempien jakojen kaltaiset. Jaoilla pyrittiin parantamaan tietyn alueen tilussijoitusta sekä tilojen käyttöä palvelevien tie- ja kuivatusverkkojen ajanmukaistamista. Uusjaot, kuten myös aikaisemmat jaot, olivat pitkäkestoisia, mikä johtui osaksi ehdottomaan oikeudenmukaisuuteen pyrkimisestä ja tarkkuudesta. (Maa- ja metsätalousministeriö 1993: 17.)

#### 4.1.4. Nykypäivän kiinteistörakennetta muokkaavat tekijät

Kiinteistörakenteen pirstoutumista on edesauttanut maatalojen lisämaahankinnat. Vaikka aktiivitilojen määrä on vähentynyt ja tilakoko kasvanut, ei tilojen koko kasva lohkokoko suurentamalla vaan uusien tuotantolohkojen ostolla. Ostetut ja vuokratut lohkot sijaitsevat usein kauempana talouskeskuksista alkuperäisiin palstoihin nähden (Vitikainen 2003: 7). Tilakoon kasvulla tavoitellut hyödyt saattavat jäädä saavuttamatta heikon kiinteistörakenteen vuoksi. (Vitikainen 2005: 27.)



EU -jäsenyys on tuonut mukanaan hinta- ja kustannuspaineita ja tätä kautta kannattavuuden heikkenemistä (Myyrä 1999: 46). Suomen liittyttyä Euroopan Unioniin vuonna 1995 tilakoon kasvattaminen ostamalla tai vuokraamalla tuotannosta luopuvien viljelijöiden tiluksia on tärkeä osa strategiaa uuteen tilanteeseen sopeuduttaessa (Vitikainen 2003: 7). Tilakoon kasvun edellytyksenä on täten, että osa viljelijöistä luopuu tuotannosta ja myös se, että maanviljelyn jatkajilla on käytettävissä peltoa taloudellisesti järkevän etäisyyden päässä talouskeskuksesta (Myyrä 1999: 51). Tilakoot kasvavat tällä hetkellä 1–2 hehtaarin vuosivauhdilla. Peltolohkoista noin 60 % on pieniä eli alle 2 hehtaarin kokoisia. Tulevaisuudessa tilakoon kasvutarpeen ennakoitaan lisääntyvän entisestään. Kasvupaineita luo mm. jatkuva maatalouskoneiden kasvu. (Pohjanmaan maanmittaustoimisto 2002: 8.)

#### 4.2. Nykyinen tilusjärjestelytoiminta

Tilusjärjestelyt ovat maanmittaustoimituksia, joiden tavoitteena on parantaa alueen hajanaista tai muutoin epäsovivaa kiinteistöjaotusta kiinteistöjen tiluksia järjestelemällä. Tällä tavoin edistetään kiinteistöjen tarkoituksenmukaista käyttöä. Tilusjärjestelyt jaotellaan niiden tavoitteiden ja toimitusmenettelyn mukaan kolmeen pääryhmään: uusjakoihin, rakennusmaan järjestelyihin ja muihin erityisiin tilusjärjestelyihin, joita käytetään esimerkiksi tiehankkeiden ja suojelalueiden yhteydessä. Jälkimmäisestä käytetään myös nimitystä hankeuusjako (Maanmittauslaitos 2006a). Tilusjärjestelyn tarkempi määritelmä riippuu siten asiayhteydestä.

Alueen kiinteistöjaotusta uudistamalla voidaan saavuttaa taloudellisia etuja (ks. Myyrä 2002). Lohkokokoa suurentamalla peltojen yksikkökustannukset pienenevät. Lohkojen sijaitessa lähellä toisiaan ja talouskeskusta lohkolta toiselle siirtymiseen kuluu vähemmän aikaa ja energiaa. Uusjakojen yhteydessä pyritään tarpeen mukaan muuttamaan myös alueen tie- ja kuivatusverkkoa maanomistajien tarpeita vastaaviksi (Maanmittauslaitos 2006b). Kuvio 3 havainnollistaa tilusjärjestelyä käytännön tasolla.

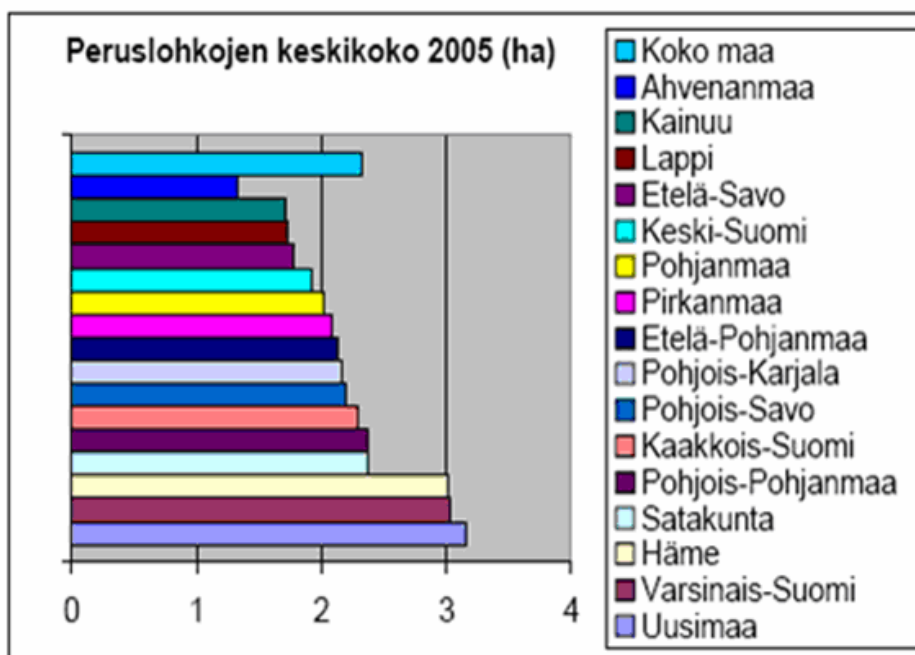


TILUKSET ENNEN TOIMITUSTA

TILUKSET TOIMITUKSEN JÄLKEEN

**Kuvio 3.** Tilusjärjestelyiden avulla saadaan suurempi lohkokoko (Vitikainen 2005: 27).

Tilusjärjestelyitä, nimenomaan uusjakoja, saatiin viime tilusjärjestelystrategiakaudella 2002–2006 päätökseen 21 kappaletta koko maassa (Maanmittauslaitos 2007b:21). Vuoden 2006 lopussa uusjakojen tarveselvityksiä oli Suomessa vireillä 53 kappaletta, joista peräti 33 sijaitsi Pohjanmaalla. Pohjois-Pohjanmaalla vastaavasti oli samaisena vuonna vireillä 8 tarveselvitystä. Tilusjärjestelyille näyttää peltolohkojen keskikoolta mitattuna olevan tarvetta koko maassa. Suomen kiinteistö rakenne on kokonsa puolesta edullisin Hämeessä, Varsinais-Suomessa ja Uudellamaalla (kuvio 4).



**Kuvio 4.** Peltolohkojen keskikoko hehtaareissa Suomessa maakunnittain tarkasteltuna (Maanmittauslaitos 2007b: 31).

Peltojen vuokraus on lisääntynyt merkittävästi Suomen liityttyä Euroopan Unioniin. EU:n pinta-alaperusteinen maataloustukipolitiikka on nopean kasvun pääasiallisena selityksenä. Vuokratun pellon osuus viljelyksessä olevasta peltoalasta oli vuonna 1994 alle 20 prosenttia, kun se vuonna 2003 oli noussut 33 prosenttiin. Peltovuokrauksen osuuden lisääntyminen näkyy myös tilusjärjestelyissä. Vuokrapellot saattavat aiheuttaa tilusjärjestelyissä ongelmia, mikäli vuokraajan ja maanomistajan intressit ovat erilaiset. Maanomistajat eivät usein halua toimitukseen mukaan, kun taas vuokraajat suhtautuvat hankkeeseen myönteisemmin. Tilusjärjestelytoimitus hyödyttää kuitenkin molempia osapuolia: maanomistajan peltojen arvo nousee lohkokoon kasvaessa. Vuokraaja, joka on maan käyttäjänä, saa pellot suurempiin lohkoihin ja mahdollisesti myös lähemmäs talouskeskustaan. Asiaan voidaan vaikuttaa eripituisin vuokrasopimuksin ja sitä kautta kustannusten jakoon. Pitkien vuokrasopimusten ollessa kyseessä vuokramies voi osallistua kustannuksiin, lyhyissä sopimuksissa maanomistaja voi vastata kustannuksista. Yhtenä vaihtoehtona on myös myynti. (Lehtikangas 2004: 8; Patana 2007.)

Tilusjärjestelyiden kannalta parhaaseen lopputulokseen päästään, mikäli jakoalueella on käytettävänä ylimääräistä maa-aluetta, jolla halukkaiden lohkoja voidaan suurentaa. Usein nämä laajennukset tehdään ostamalla tuotannosta luopuvien tiloja, mutta aina halukkaiden myyjien määrä ei ole riittävä. Siksi maapankkitoiminta, jossa valtio ostaa halukkailta myyjiltä tiluksia, on osoittautunut erittäin hyödylliseksi. Maapankkitoimintaa on kuitenkin tarve laajentaa myös muille alueille tulevaisuudessa. (Maanmittauslaitos 2007b: 25.)

Tilusjärjestelytoimituksen asianosaisia ovat toimitusten hakijat sekä kohdealueen maanomistajat ja erityisten oikeuksien haltijat (Maanmittauslaitos 2002: 4). Toimituksen osapuolina ovat asianosaisten, toimitsijoiden, sidosryhmien ja muiden asiantuntijoiden lisäksi toimitusmiehet, joita ovat toimitusinsinööri ja uskotut miehet. Toimitsijoiden tehtävänä on avustaa toimitusinsinööriä. Toimitsijoita voi olla yksi tai useampi ja hän voi olla esimerkiksi asianosainen. Uusjakotoimitusten perusparannushankkeet tehdään tiiviissä yhteistyössä lukuisten urakoitsijoiden kanssa. (Maanmittauslaitos 2007.)

#### 4.2.1. Kohti asiakaslähtöistä toteuttamistapaa

Vielä vähän aikaa sitten sekä maa- ja metsätalousministeriössä että Maanmittauslaitoksella oltiin varmoja uusjakotoiminnan lakkaamisesta. Maanomistajien asenteet ja yleinen keskusteluilmapiiri ovat kuitenkin lyhyessä ajassa muuttuneet myönteisiksi tilusjärjestelyitä kohtaan asiakaslähtöisen toimintamallin ansiosta. (Ala-Orvola 2004: 18.)

Asiakaslähtöisen tilusjärjestelyn juuret ulottuvat vuoden 1991 yhteispohjoismaisen uusjakojen kehittämisprojektiin saakka. Tällöin pohdittiin ensimmäisiä kertoja virallisesti tilusjärjestelyiden kehittämistä asiakkaan tarpeita vastaaviksi. Projektin ensisijaisena tavoitteena oli selvittää asiakkaiden, maanomistajien, asiantuntijoiden ja kuntien tilusjärjestelytarpeet sekä luoda niiden pohjalta uusia uusjakomalleja. Toissijainen tavoite oli kehittää ja muuttaa voimassa olevaa uusjakolainsäädäntöä (Maa- ja metsätalousministeriö 1993: 5). Tämän ansiosta vuonna 1997 voimaan tullut kiinteistönmuodostamis-

laki mahdollisti asiakaslähtöisen ja asiakasohjautuvan toimintatavan (Ylikangas 2007: 8).

Asiakaslähtöinen tilusjärjestely on käytössä oleva käsite ja toimintamalli, mutta sitä ei ole tarkemmin määritelty eikä ohjeistettu Maanmittauslaitoksen toimesta. Käsitteestä löytyy eri lähteiden perusteella hyvinkin erilaisia tulkintoja. Toiminnan asiakaslähtöisyydestä puhutaan myös asiakasohjautuvuutena. On siis hyvin mahdollista, että asiakaslähtöisyys Maanmittauslaitoksen toteuttamien tilusjärjestelyjen yhteydessä ymmärretään maanomistajien ja toimitusinsinöörien välillä hyvinkin erilaisesti.

Maanmittauslaitoksen käsitteissä tilusjärjestelyiden asiakasohjautuva toimintatapa tarkoittaa tilusjärjestelyn käyttämistä välineenä asiakkaan haluamien muutosten aikaansaamiseksi maankäytön rakenteisiin (Maanmittauslaitos 2006c). Toiminnan edellytyksenä on, että maanomistajilla ja maankäyttäjillä sekä viranomaisilla on maankäyttöön liittyviä, samansuuntaisia tavoitteita ja tilusjärjestely havaitaan sopivaksi keinoksi edistää tavoitteiden toteutumista. Asianosaisilla todetaan olevan oikeus asettaa itse kiinteistökohtaiset tavoitteensa.

Väinö Ylikangas, joka oli myös itse mukana aiemmin mainitussa Uusjakojen kehittämisen -hankkeessa, on kokenut tarpeelliseksi eritellä asiakaslähtöisyyden ja asiakasohjautuvuuden tilusjärjestelyissä erityisesti sen vuoksi, että historia samoin kuin kiinteistönmuodostamislaki tuntevat nimenomaan viranomaislähtöisen ja viranomaisohjautuvan toimintatavan. Ylikangas (Maanmittausneuvos Väinö Ylikangas, puhelinhaastattelu 30.5.2007) on jakanut käsitteet siten, että asiakaslähtöisyys tarkoittaa hankkeen lähtevän asiakkaan aloitteesta. Asiakasohjautuvuus liittyy hankkeen toteuttamistapaan. Ylikankaan (2004: 7) mukaan asiakaslähtöisen tilusjärjestelyn lähtökohta on, että asiakkaat käyttävät tilusjärjestelyä haluamiensa rakennemuutosten käsittelemiseen ja toteuttamiseen lain sallimissa rajoissa.

Asiakaslähtöisestä tilusjärjestelystä puhutaan muussakin yhteydessä kuin pelkkään asiakkaan hakemusaloitteeseen viitaten. Tämä ilmenee tilusjärjestelyprosessin ohjauksen periaatteissa ja lähtökohdissa sekä strategiatasolla. Tilusjärjestelyprosessin päämääräksi

on asetettu asiakaslähtöisyysnäkökulmasta tarkasteltuna palvelun asiakaslähtöisyys, palvelun oikeudenmukaisuus ja luotettavuus ja prosessin toteuttamistavan tavoitteellinen yhtenäisyys (Maanmittauslaitos 2002). Lisäksi asiakaslähtöisestä tilusjärjestelystä puhutaan myös maanomistajille pidettävissä tiedotustilaisuuksissa, joissa korostetaan maanomistajien ja Maanmittauslaitoksen yhteistyötä ja asiakkaiden huonon kiinteistörakenteen aiheuttamien ongelmien ratkaisua maanomistajalähtöisesti. Myös tilusjärjestelystrategioissa on maininta asiakaslähtöisestä tilusjärjestelystä. Edeltävässä strategiasa kaudelle 2002–2006 sanotaan, että asiakaslähtöinen toimintatapa otetaan käyttöön koko maassa. Täten kyse ei voi edelleenkään olla pelkästään hakijan aloitteesta, sillä tämä on ollut mahdollinen vuoden 1997 lakimuutoksen jälkeen. Uusimmassa tämän tutkimuksen teon aikana julkaistussa tilusjärjestelystrategiassa kaudelle 2007–2013 asiakaslähtöisyys näkyy aiempaa selkeämmin. Asiakaslähtöisyys on asetettu yhdeksi strategian päämääräksi. Tilusjärjestelytoiminta perustuu asiakkaiden tarpeeseen ja mahdollisesti asiakasryhmän sisällä erilaisten tarpeiden yhteensovittamiseen. Lisäksi todetaan, että asiakaslähtöisyys ei edellytä yksimielisyyttä, vaan neuvottelun kautta ristiriitoja sovitellen pyritään saavuttamaan mahdollisimman hyvä tulos. Strategiassa tuodaan esiin myös julkista ja avointa toimitusmenettelyä sekä toimitusmiesten riippumatonta asemaa toimijana. (Maanmittauslaitos 2007b: 5, 41.)

Näyttääkin siltä, että samasta asiasta puhutaan siten asiakaslähtöisenä tilusjärjestelynä, uusimuotoisena uusjakona, tilusjärjestelyiden asiakasohjautuvuutena, hakijalähtöisyytenä ja uusimuotoisena tilusjärjestelynä. Käsitteiden runsaudesta huolimatta pääperiaate on sama: uusimuotoinen uusjako lähtee maanomistajan hakemuksesta. Asiakaslähtöisyyttä ilmentää se, että tilusjärjestelytoimitus käynnistetään, jos sillä saadaan aikaan oleellinen parannus alueen tilussijoitukseen ja jos hanke saa maanomistajien keskuudessa riittävää kannatusta. Tilusjärjestelytoimituksesta saatavan hyödyn on myös oltava suurempi kuin siitä aiheutuvat kustannukset. (Maanmittauslaitos 2006a.)

Viranomaisohjautuvassa toimintamallissa nykyistä tarveselvitystä vastaava vaihe oli uusjakohankkeen valmistelu, jonka lopputuloksena syntyi suositus hankkeen toteuttamisesta. Yleisessä suunnitteluvaiheessa (uusjakohankkeen valmistelu) kerättiin hankealueesta ja rekisteriteknisistä asioista yksityiskohtaista tietoa, sillä hankkeen toteuttamisto-

dennäköisyys oli suuri. Jakolaki mahdollisti sen, että hanke voitiin toteuttaa ilman laajaa asianomaisten kannatusta. Toimitus voitiin panna vireille yhdenkin maanomistajan aloitteesta. Hakemus vaadittiin, vaikka hakijalla ei ole hakemusta tehdessään ollut tiedossa, tulevatko hänen ongelmansa hoidetuiksi tai keitä hakemus tulee koskemaan. Nykyäänkin viranomaisohjautuva malli on lain mukaan mahdollinen, mutta sitä käytetään vain poikkeustapauksissa (Maanmittauslaitos 2007b: 41). (Ala-Orvola 2004: 23; Ylikangas 2007: 8.)

Asiakaslähtöisestä tilusjärjestelystä löytyy kuitenkin erilaisia määritelmiä ja tulkintoja muista lähteistä. Arvo Vitikainen (2003: 179) on todennut asianosaisten kuulemisesta ja uusjakoalueiden rajaamisesta, että uusjakoalueen rajauksen tulee perustua tiukkaan tarkoituksenmukaisuushankintaan ja hakijalähtöisyyteen. Tämä tarkoittaa käytännössä alueen rajaamista mahdollisimman suppeaksi hankkeeksi. Hanke on jätettävä toteuttamatta, mikäli edellä mainittu malli johtaa liialliseen pirstoutumiseen. Vitikainen (2003: 179) mainitsee hakijalähtöisyyden tarkoittavan myös sitä, että tarveselvityksen tekemisen tulee perustua alueen maanomistajien hankkeeseen. Tämän lisäksi alueella on oltava hankkeen valmisteluvaiheessa todettua selvää maanomistajien kannatusta.

Vaasan käräjäoikeuden päätökseen M06/1389 pohjautuen asiakaslähtöisyyden ja asianosaisten mielipiteiden kuulemisen merkityksen korostaminen on toisinaan ymmärretty maanomistajien täydellisenä valinnanvapautena ja vapaaehtoisuutena hankkeen mukanaolossa. Päätöksessä todetaan, että tarkoituksenmukaisuussyyt kuitenkin mahdollistavat myös hankkeen vastustajien maiden liittämisen uusjaon toimitusalueeseen. Lisäksi todetaan, että asiakaslähtöisyys ei muutoinkaan rajoitu pelkästään vastustajien mielipiteiden kuulemiseen tai erityiseen huomioimiseen. Hankkeeseen myötämielisesti suhtautuvilla on myös oikeus saada vireille tilusjärjestelytoimitus omistamiensa maiden kiinteistörakenteen parantamiseksi.

#### 4.2.2. Tilusjärjestelyprosessin ohjaus

Tilusjärjestelyprosessia ohjaavat lainsäädäntö (mm. kiinteistönmuodostamislaki, yksityistielaki ja lunastuslaki), määräykset, ohjeet ja suositukset, työohjeet ja standardit sekä

erilaiset käsikirjat ja tiedotteet. Poliittisesta ohjauksesta vastaa maa- ja metsätalousministeriö tilusjärjestelytoiminnan järjestämisen osalta. Maa- ja metsätalousministeriön tehtävänä on lisäksi tilusjärjestelytoiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen sekä toiminnan vaikuttavuuden mittaaminen. Poliittinen ohjaus konkretisoituu maa- ja metsätalousministeriön toiminta- ja taloussuunnitelmassa sekä ministeriön ja Maanmittauslaitoksen välisellä tulossopimuksella. Maanmittauslaitoksen keskushallinto vastaa säännösten antamisesta lainsäädäntöä lukuun ottamatta. Valtakunnallisista käytännön työhjeista vastaa tilusjärjestelyn ydinprosessitiimi ja tuesta Maanmittauslaitoksen kehittämiskeskus. Maanmittauslaitoksessa toimintaa ohjaa valtakunnallinen tilusjärjestelytiimi, jonka tehtävänä on prosessikäsikirjan laatiminen ja huolehtiminen siitä, että kaikki tarvittavat määräykset ja muu toimintaa ohjaava aineisto on ajan tasalla ja helposti käyttäjien saatavissa. Maanmittaustoimisto huolehtii prosessin toiminnasta toimialueensa osalta, jota ohjaa toimiston laatukäsikirja ja työjärjestys. (Maanmittauslaitos 2002: 5; Ylikangas 2007: 2–3.)

#### 4.2.3. Tilusjärjestelyprosessin vaiheet

Tilusjärjestelyprosessi koostuu neljästä osasta, joita ovat yleiset tehtävät, tarveselvitys, tuotanto ja seuranta (Ylikangas 2004: 18). Asiakkaan kannalta tilusjärjestely koostuu kahdesta vaiheesta; tarveselvityksestä ja tuotantovaiheesta. Yleiset tehtävät, tarveselvitys ja seuranta eivät ole lakisääteisiä vaiheita. Tilusjärjestelyprosessin vaiheet on esitetty kuviossa 5.

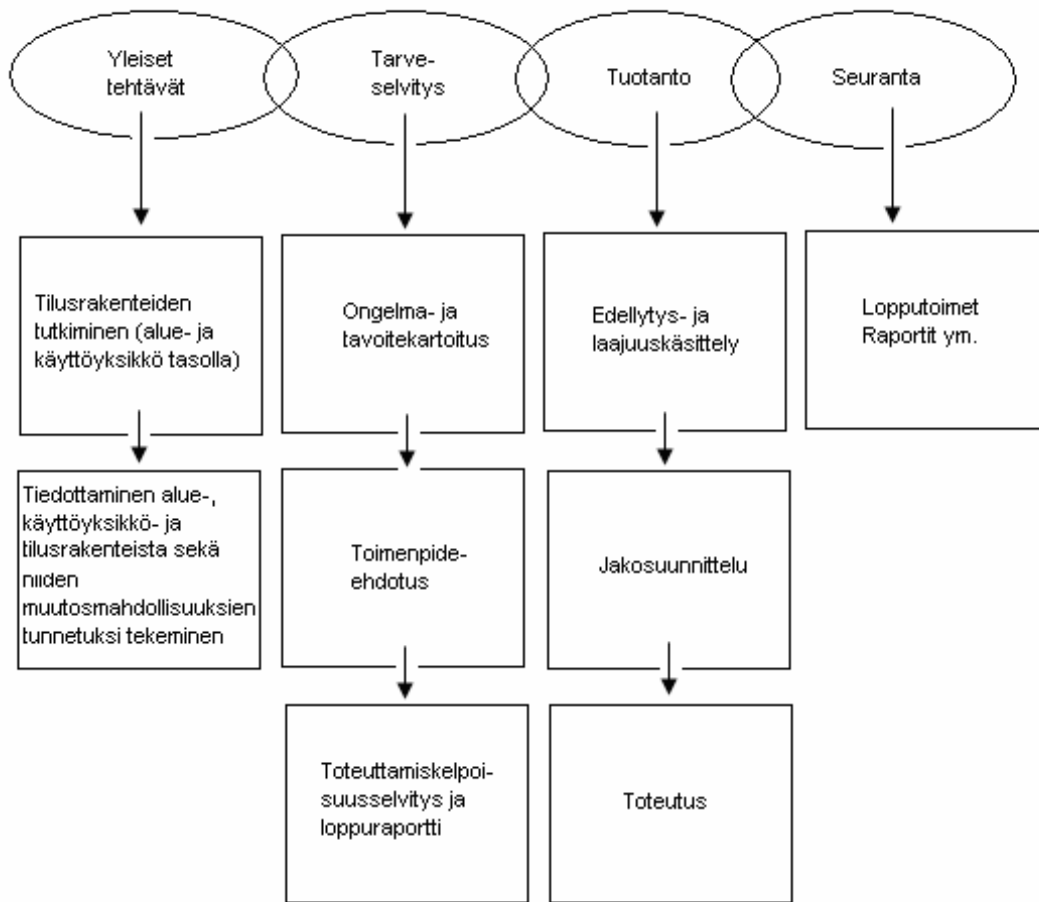
Yleiset tehtävät sisältävät tilusjärjestelytoimintaa tukevan alueellisen osallistumisen, tiedottamisen, yhteydenpidon ja markkinoinnin sekä toiminnan kohde- ja ongelmakohtaisen esittelyn. Yleiset tehtävät kuuluvat Maanmittauslaitoksen maksuttomiin viranomaispalveluihin. Tilusjärjestelytoiminnan yleisillä tehtävillä varmistetaan tilusjärjestelypalveluiden kysynnän ja tarjonnan perustuminen alueellisen yhteistoiminnan pohjalta todettuihin asiakaslähtöisiin tarpeisiin ja että palvelut ovat koko maassa yhtäläisin perustein asiakkaiden saatavilla ja käytössä. (Maanmittauslaitos 2006c.)



Tarveselvitys on tiettyä kohdealuetta tai hanketta koskeva selvitys, joka sisältää ongelma- ja tavoitekartoituksen. Lopputuloksena laaditaan toimenpide-ehdotus ja arvio hankkeen toteuttamiskelpoisuudesta. Kohdekohtainen tarveselvitys sisältää samat asiat kuin uusjaossa tehtävä KML 70.1 §:n mukainen edellytys- ja laajuusselvitys, jonka lopputuloksena on myös toimenpide-ehdotus siitä, tullaanko tilusjärjestely toteuttamaan vai ei. Selvityksestä tulee ilmetä mitä periaatteita tilusjärjestelyssä noudatetaan ja mitä alueita se koskee, mikäli tilusjärjestely toteutetaan. Toimenpide-ehdotukseen sisältyy muun muassa kannanotto siihen, millä jakotavalla tilusjärjestely suoritetaan. Tarveselvitys tehdään hakemuksesta. Tarveselvitys on valmis, kun siitä laadittu raportti on käsitelty ja jatkoa koskeva suositus on annettu. (Maanmittauslaitos 2005, 2006c.)

Tuotantovaihe koostuu kolmesta osasta: edellytys- ja laajuuskäsittelystä, jakosuunnittelusta ja toteuttamisesta (Maanmittauslaitos 2006c). Tuotantovaihe on toimituksen varsinainen toteuttamisvaihe.

Seurannan tehtävä on koota tietoa tilusjärjestelytoiminnan osavaiheiden osalta aikataulujen pitävyydestä, tavoitteiden saavuttamisesta, laitosyhtenäisyyden toteutumisesta, osaamisesta ja asiakastyytyvyydestä. Lisäksi huolehditaan siitä, että tiedot onnistumisista, ongelmista ja puutteista sekä niitä koskevat ehdotukset saatetaan laitoksen johtamis- ja tukiprosessien käsittelyyn. (Maanmittauslaitos 2006c.)



**Kuvio 5.** Tilusjärjestelyprosessin vaiheet (Maanmittauslaitos 2006c).

#### 4.2.4. Tilusjärjestelyprosessin ongelmat maanomistajien näkökulmasta

Blomqvistin (1994: 75–76) mukaan maanomistajien näkökulmasta yleisimmin tyytymättömyyttä aiheuttaa uusjaoissa kustannukset, suhdanteet, epävarmuus tulevaisuudesta, tyytymättömyys viranomaisten toimintaan, toimituksen pitkä kesto, riski menettää erityisarvoja ja sosiaaliset tekijät. Lisäksi koetaan, että uusjako on ylhäältäpäin ohjattua toimintaa, johon on vähän vaikutusmahdollisuuksia eivätkä maanomistajat voi ottaa kantaa itseään koskeviin kysymyksiin riittävästi ennen kuin tekevät päätöksensä. Uskotaan myös, että joku voittaa toisen kustannuksella. Alkuvaihe ja jakosuunnitelma aiheuttavat eniten tyytymättömyyttä. Blomqvist (emt. 76) tuo myös esiin sen, ettei toimitusalueen rajausta automaattisesti vähennä toimituksen vastustusta.

Edellä mainituista epäkohdista on osittain päästy eroon muuttamalla tilusjärjestelyprosessia asiakaslähtöisempään suuntaan. Esimerkiksi uusimuotoisissa uusjaoissa on pyritty ainakin periaatetasolla pääsemään pois liian virkamiesmäisestä otteesta ja lisäämään maanomistajien kuulemista. Myös toimituksen tavoitteellinen kestoaika on asetettu 4–6 vuoteen, osa toimituksista toteutetaan jopa nopeammin.

Nykymuotoisen tilusjärjestelyn ongelmaksi voidaan määritellä yhtenäisen toimintamallin puuttumisen. Asiakaslähtöistä tilusjärjestelyä käytetään yleisesti toteuttamisperiaatena, mutta täsmällisempää ohjeistusta ei toimitusten läpiviemiseksi ole luotu. Toteuttaminen on siis vaihdellut hyvin pitkälti kunkin toimitusinsinöörin asiakaslähtöisyytensä mukaan. (Maanmittausteknikko Guy Grannabba, haastattelu 12.12.2006.)

Asiakaslähtöisessä toimintamallissa ongelmallista on myös se, että asiakaslähtöisyyteen mielletään usein vapaaehtoisuus ja valinnanvapaus (ks. Vaasan käräjäoikeuden päätös M06/1389). Joillekin osallisille on siten tullut yllätyksenä se, etteivät he saakaan halutessaan jäädä tilusjärjestelyn ulkopuolelle. Toiminnan asiakaslähtöisyyttä hankaloittaa lisäksi se, että toimituksia toteuttavien henkilöiden koulutukseen ei pääsääntöisesti kuulu kaupallisia tai muita asiakkaita käsitteleviä opintoja. Asiakaspalvelu on pitkälti täten oman tulkinnan ja persoonan muovaamaa.

Kustannusten ennustettavuutta voitaisiin kehittää Vitikaisen (2003b: 181) ehdotuksen mukaan. Tilusjärjestelytoimituksen lopullisten kustannusten arviointia hankaloittaa se, että valtion tukipäätös saadaan vasta hankkeen aloittamisesta päätettäessä. Vitikainen (emt. 181) ehdottaa Ruotsin mallin mukaista takuuhintajärjestelmää, jossa Maanmittauslaitos lupaa toteuttaa uusjakohankkeen ennakkoon sovitulla reunaehdoilla tiettyyn takuuhintaan (esimerkiksi 500 €/ha), jolloin Maanmittauslaitos vastaisi itse ylimenevää osasta. Vitikainen (2003b: 178–179) ehdottaa myös alueellisten yhteistyöryhmien hyödyntämistä tiedottamisen ja yhteistyön tehostamiseksi. Ruotsin mallin mukaisesti yhteistyöryhmien tehtävänä voisi olla tulevien tarveselvityskohteiden valinta, ohjausryhmänä toimiminen uusjakojen valmisteluvaiheessa ja toimitusmiesten avustaminen.

## 5. ASIAKASLÄHTÖINEN TILUSJÄRJESTELY: EMPIIRISEN AINEISTON ANALYYSI

### 5.1. Tutkimuksen kohteeksi valitut tilusjärjestelytoimitukset

Tutkimuksen kohteeksi valittiin Pohjanmaan ja Pohjois-Pohjanmaan maanmittaustoimistojen alueelta viisi tilusjärjestelytoimitusta, jotka ovat saatettu päätökseen vuosien 2005–2006 aikana. Kohteeksi valitut toimitukset sijaitsivat Ylihärmin Heikkolan ja Kairoon kylissä, Sievin Jokikylässä ja Kukonkylässä sekä Nivalan Koskenperässä. Seuraavat tiedot on koottu kyseisten toimitusten loppuraporteista poislukien Ylihärmin Kairoon toimitus, josta loppuraporttia ei ole vielä laadittu. Tämän toimituksen osalta tiedot on kerätty rahoitushakemuksesta. Taulukosta 1 nähdään yhteenvedona toimitusten jakoalueiden pinta-ala, keskimääräinen lohko ennen jakoa ja jaon jälkeen sekä osallisten määrä. Toimitusten osallisten määrä saattaa vaihdella eri lähteissä sen mukaan, onko määrä ilmoitettu maanomistajilla vai kiinteistöillä. Tämä selittää esimerkiksi toimitusten osallisten lukumäärän taulukossa 1 ja lähetettyjen kyselylomakkeiden keskinäisen ristiriidan taulukossa 2.

**Taulukko 1.** Toimitusten yhteenvedo.

Toimitus	Jakoalueen pinta-ala (ha)	Lohkojen keskikoko ennen jakoa (ha)	Lohkojen keskikoko jaon jälkeen (ha)	Osallisten määrä
Heikkola	248	1,85	3,40	27
Kairoo	146	1,51	3,75	25
Jokikylä	500	1,70	5,30	31
Kukko	1070	1,88	4,06	140
Koskenperä	1000	2,30	5,30	113

### 5.1.1. Ylihärmän uusjaot

Ylihärmän kunta sijaitsee Etelä-Pohjanmaan Härmänmaalla. Kunta kuuluu Härmänmaan seutukuntaan. Ylihärmän kunnan asukasluku oli 3122 henkeä vuonna 2001. Kunnan pinta-ala on 151,4 km<sup>2</sup> ja asukastiheys 21 as/151,4 km<sup>2</sup>. Ylihärmässä peltolohkojen keskikoko on selkeästi pienempi (2,08 ha) kuin Etelä-Pohjanmaalla keskimäärin. Pienten peltolohkojen (alle 2 ha) osuus on selvästi suurin Härmänmaassa.

Ylihärmän Heikkolan kylän toimitus toteutettiin vuosina 2003–2005. Jakoalueen pinta-ala oli tarveselvitysvaiheessa 227 hehtaaria, mutta alue laajennettiin laajuus- ja tuotantovaiheessa noin 284 hehtaariin. Jako käsitti vain peltoalueet. Jako-osakkaita oli toimituksessa 27 kpl. Käsiteltyjä kiinteistöjä ja kiinteistön osia oli 101 kpl, joita yhdistämällä muodostettiin 42 kiinteistöä. Hankkeen laajuuspäätös tehtiin 24.4.2003 eikä siitä valitettu maa- ja metsätalouden ministeriön. Tilusjärjestelyn tavoitteena oli tilusten järjesteleminen kooltaan ja muodoltaan toimivammiksi lohkoiksi siten, että palstojen lukumäärä ja tilusten etäisyydet talouskeskuksiin saatiin minimoitua. Lähtökohtana oli kerätä pienemmät lohkot suurempien lohkojen yhteyteen. Jaon tarkoituksena oli edetä nopeasti niissä asioissa, joista maanomistajat olivat valmiita sopimaan ja joihin he ensisijaisesti halusivat parannuksia ja muutoksia. Alue pyrittiin rajaamaan siten, että ne maanomistajat, joita hanke ei kiinnostanut, voitiin jättää hankkeen ulkopuolelle. Tilojen peltokappaleiden koko kasvoi 1,85 hehtaarista 3,40 hehtaariin ja peltokappaleiden lukumäärä väheni keskimäärin 6 kappaleesta 3,2 kappaleeseen. Hankkeen yhteydessä tehtiin myös perusparannuksia mm. teiden ja salaojitusten osalta. Heikkolan tilusjärjestelyssä sovellettiin uutta tilusjärjestelyprosessia ja uusia asiakaslähtöisiä menetelmiä ensimmäisiä kertoja. Hankkeen eri vaiheissa painotettiin maanomistajien mielipiteen huomioonottamista. Toimitusmiesten tekemistä päätöksistä Heikkolan tilusjärjestelyn yhteydessä ei haettu muutoksia maa- ja metsätalouden ministeriön. (Pohjanmaan maanmittaustoimisto 2002: 3; 2006: 3, 9, 14.)

Ylihärmän Kairoon kylässä peltoalueen tilukset kuuluvat pääasiassa Kosolan talouskylässä asuville maanviljelijöille. Kairoo sijaitsee kahden talouskylän, Kosolan ja Kankaan kylien välissä. Kairoon alueen läpi kulkeva tie, puro ja valtaojat jakoivat peltopalsat useaan eri lohkokoon. Kairoon alueen perusongelmia olivat alueen halki virtaavan Ko-

solanluoman kesätulvat, huonot rummut ja sillat Kosolanluoman ylitse sekä alueen pirstoutuneisuus ja pienet peltolohkot. Maapohja on pääosin viljavaa kivennäismaata eikä sen laadussa ole alueella suuria vaihteluja. Toimituksessa pyrittiin pitämään viljelysuunnat ja hankkeen ulkopuolelle jättäytyvien maat mahdollisuuksien mukaan entisellään. Kairoon alueen maanomistajat haastateltiin henkilökohtaisesti Ylihärmässä elokuussa 2002. Haastatteluilla pyrittiin selvittämään maanomistajien näkemykset perusparannusten sekä kiinteistöjaotuksen muuttamisen tarpeellisuudesta sekä mahdolliset maanomistajien yksittäiset ja aluekohtaiset parantamistarpeet ja toiveet. Tarkastelun kohteena ollut alue käsitti 146 hehtaaria peltohehtaaria ja jakautui 97 lohkokseen. Lohkojen keskikoko oli 1,51 hehtaaria. Ehdotuksen mukaan pellot pyrittiin kokoamaan 39 lohkokseen, joiden keskikoko on 3,75 ha. Toimitusinsinööriltä saatujen alustavien tietojen mukaan lohkojen keskikoko sijoittuu tavoitteiden asettamalle tasolle. Lisäksi rahoitushakemukseen kuulunut ehdotus sisälsi tieverkostoon ja kuivatuksiin uuden palstajaotuksen vaatimat muutokset ja maanomistajien haluamat perusparannukset. Hanke toteutettiin välillä 2002–2006. (Pohjanmaan maanmittaustoimisto 2002: 3, 10.)

### 5.1.2. Sievin uusjaot

Sievin kunta sijaitsee Pohjois-Pohjanmaan maakunnassa Oulun läänin eteläosassa. Pinta-alaltaan Sievi on 794,79 km<sup>2</sup> muodostuen viidestä varsinaisesta talouskylästä ja kahdesta ns. taajamatalouskylästä. Asukkaita Sievissä on noin 5200. (Pohjois-Pohjanmaan maanmittaustoimisto 2006a: 3.)

Sievin Kukonkylä uusjakoalue sijaitsee Asemansseudun taajamatalouskylässä Vääräjoen varrella, joka on Pohjanmaan jokilaaksojen tavoin tasaista ja loivapiirteistä seutua. Jakoalueen pinta-ala oli 1070 hehtaaria, josta noin 13 % peltoalasta eli 90 hehtaaria oli vuokrattu. Jako-osakkaita toimituksessa oli noin 140 ja jaossa muodostettuja kiinteistöjä 118 kpl. Aktiivimaatilojen määrä oli jaon lopussa noin 27, joiden keskimääräinen peltoala oli vuokrapellot mukaan luettuna noin 40 hehtaaria tilalta. Jako toteutettiin vuosina 1999–2006. Hankkeen tavoitteena oli kasvattaa peltolohkon keskikoko 4 hehtaariin. Keskimääräinen koko kasvoi 1,88 hehtaarista 4,06 hehtaariin. Aktiivimaatilojen osalta keskimääräinen lohkokoko kasvoi hieman enemmän eli 5,2 hehtaariin. Uusjaon

yhteydessä tehtiin myös perusparannuksia. (Pohjois-Pohjanmaan maanmittaustoimisto 2006a: 3–8.)

Sievin Jokikylä on haja-asutuskylä, jonka pääelinkeino on pääosin karjatalouteen ja viljanviljelyyn suuntautunut maatalous. Hankkeeseen sisällytettiin vain kylän keskeinen peltoalue. Metsät jätettiin uusjaon toimitusalueen ulkopuolelle. Toimitusalueen pinta-ala oli noin 500 hehtaaria, jossa sijaitsi 20 maatilaa. Jokikylän uusjakotoimitus oli ensimmäinen maa- ja metsätalousuusjako, jonka tekninen toteutus tapahtui Maanmittauslaitoksen JAKO-ohjelmistolla. Tämän lisäksi tuotantoprosessi poikkesi vanhemmista hankkeista. Runsaista perusparannushankkeista huolimatta toimituksen läpimenoaika saatiin optimaaliseksi ja toimituksen loppukokous pidettiin marraskuussa 2005. Uusjaon tavoitteena oli kasvattaa peltolohkojen keskikoko 1,7 hehtaarista 3,5 hehtaariin. Tavoite kuitenkin ylittyi ja lopputulokseksi saatiin 5,3 hehtaarin keskiarvoinen peltolohkokoko. Ennakoitua parempi lopputulos selittyi lukuisilla maakaupoilla sekä valtaojitusten putkituksilla. Uusjaon yhteydessä tehtiin perusparannuksia, kuten viljelysteitä ja salaojia, kunnostettiin alueen valtaojaverkosto sekä selvitettiin kiinteistöjen tieoikeuksiin ja rasteisiin liittyvät ristiriidat. Hanke toteutettiin vuosina 2000–2005. (Pohjois-Pohjanmaan maanmittaustoimisto 2006b: 3–6.)

### 5.1.3. Nivalan uusjako

Nivala on 11.000 asukkaan kaupunki Pohjois-Pohjanmaan maakunnassa Oulun läänin eteläosassa. Kaupungin pinta-ala on 539,4 km<sup>2</sup>. Vajaa 20 % väestöstä saa elantonsa alkutuotannosta. (Nivalan kaupunki 2007.)

Nivalan Koskenperän toimitusalueen pinta-ala oli 1000 hehtaaria, josta peltoalan osuus oli 650 hehtaaria. Hankkeen tavoitteena oli kasvattaa alueen keskimääräistä lohkokokoa 2,3 hehtaarista 4,5 hehtaariin. Lopputulos oli 5,3 hehtaaria eli hieman odotettua parempi. Toimituksessa ilmeni ongelmia omistusasioden selvittämisessä, sillä sovintojaon perusteella hallittuja palstoja oli toistasataa. Uusjaon yhteydessä tehtiin myös perusparannuksia. Hanke toteutettiin vuosina 2000–2006. (Pohjois-Pohjanmaan maanmittaustoimisto 2006c: 3.)

## 5.2. Kyselyn aineiston analyysi

### 5.2.1. Lomakekyselyn lähtökohdat ja toteuttaminen

Kyselylomaketta (liite 2) käytettiin laajemman kuvan saamiseksi siitä, miten asiakaslähtöisyys tulkitaan ja kuinka onnistuneesti toimitus on asiakkaan näkökulmasta toteutettu. Asiakkaiden subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tutkiminen palvelun onnistuneisuudesta pohjautuu laatuajatteluun: asiakas on palvelun laadun tulkitsija ja mittari. Asiakaslähtöisyys on yksi laadun osatekijä ja hyvin tärkeässä asemassa julkisten palveluiden laatua tarkastellessa: Julkisella sektorilla laatua ja tehokkuutta tavoitellaan lähinnä asiakaslähtöisyyden kautta (Mäki & Sorri 1999: 175). Grönroosin (1987: 32) mukaan asiakkaan kokemus palvelun laadusta perustuu kahteen tekijään, siihen mitä hän saa ja miten asiakas kokee sen prosessin, jonka tuloksena hän saa jotain. Tällöin voidaan puhua palvelun kokonaislaadusta ja miten se koetaan. Tästä syystä on ollut tarpeellista erotella toimitusprosessi ja lopputulos.

Lomake koostui taustatiedoista, mielipideväittämisestä, avoimista kysymyksistä sekä kysymyksistä, joissa oli annetut vastausvaihtoehdot. Vastaajien taustatietoja kartoitettiin kyselylomakkeen kohdissa 1–6, mielipideväittämät on numeroitu 7–17, strukturoidut kysymykset ovat lomakkeessa kohdissa 20–22 ja avoimet kysymykset numeroin 23–25. Taustatiedot olivat vastaajan ikää lukuun ottamatta strukturoituja kysymyksiä eli vastausvaihtoehdot oli annettu valmiiksi. Lomakkeessa käytettiin mielipideväittämissä pääasiassa viisiportaista Likertin asteikkoa. Likertin asteikko on mielipideväittämissä järjestystasoinen asteikko, jonka ääripäinä on yleensä *täysin eri mieltä* ja *täysin samaa mieltä* (Heikkilä 2005: 53). Samoja vastausvaihtoehdon muotoja käytettiin myös tässä tutkimuksessa mielipideväittämien yhteydessä. Lomakekyselyn lähtökohtina käytettiin asiakaslähtöisyyden näkemysten perusteella luotuja olettamuksia huomioiden sekä julkisen sektorin että tilusjärjestelytoimituksen erityispiirteet. Keskeisessä asemassa oli asioinnin ja toiminnan sujuvuus, asiakkaiden kuuntelu ja kohtelu, annettujen lupausien pitäminen sekä vaikutusmahdollisuudet ja osallistuminen. Aikaisemmissa tutkimuksissa esille tulleet uusjakotoimituksiin liittyvät ongelmat sekä hyvän hallinnon periaatteet ja toimitusten toteuttamiseen liittyvät ohjaus ja arvot toimivat lähtökohtina lomakkeelle täsmentävässä mielessä. Runko perustui siten asiakaslähtöisyyden olettamuksiin, jotka luotiin



käytännön tasolla jälkimmäisistä tavoista. Kyselylomakkeen toimivuutta arvioitiin noin 10 henkilön koeryhmällä ennen lähetystä, jonka jälkeen se muovaantui lopulliseen muotoonsa.

Tutkimuksen kohteeksi valittiin Etelä- ja Pohjois-Pohjanmaan maakunnista viisi tilusjärjestelytoimitusta, jotka on toteutettu ns. uusimuotoisen uusjaon periaatteen mukaan. Kohteiksi valitut toimitukset sijaitsivat Ylihärmän Heikkolan ja Kairoon kylissä, Sievin Jokikylässä ja Kukonkylässä sekä Nivalan Koskenperässä. Kyselylomake lähetettiin 30.4.2007 jokaiselle toimituksissa osallisena olleelle maanomistajalle, joita oli yhteensä 320 kpl. Lomakkeet lähetettiin Maanmittauslaitokselta saatujen osoitelistojen perusteella, joista poistettiin viranomaistahot. Lomakkeet ja osoitelistat numeroitiin mahdollista uusintakierrosta varten, mikäli vastausprosentti jäisi tavoiteltua alhaisemmaksi. Näin voitiin kohdistaa toisen kierroksen lomakkeet niille maanomistajille, jotka olivat jättäneet vastaamatta määräaikaan mennessä. Vastausaikaa annettiin lähetyspäivästä laskettuna hieman yli kolme viikkoa eli lomake tuli palauttaa 25.5.2007 mennessä. Vastauksia saapui viimeisen palautuspäivän jälkeiseen perjantaihin mennessä 76 kpl eli 24 %, jonka lisäksi 2 kirjettä palautui takaisin väärän osoitteen vuoksi. Toinen lomakekierros postitettiin 1.6.2007. Kyselylomakkeita postitettiin 250 kpl eli hieman enemmän kuin mitä palautuneiden lomakkeiden ja kokonaisotannon erotus oli, sillä muutama vastaaja oli sotkenut karhukierrosta varten tehdyn numeroinnin lomakkeestaan. Vastausaika oli toisella kierroksella lyhyempi ja lomakkeita ei tällä kertaa ollut tarpeellista numeroida, koska päätettiin, ettei kolmatta kyselykierrosta tehdä ajallisten rajoitusten vuoksi. Maanomistajia pyydettiin postittamaan täytetty kyselylomake viimeistään 18.6.2007. Perjantain 29.6.2007 jälkeen saapuneet lomakkeet jätettiin huomiotta. Vastauksia saapui toisen kierroksen jälkeen 40 kpl eli yhteensä 116 kpl. Vastauksista 10 kpl jouduttiin jättämään huomiotta puutteellisten vastausten vuoksi. Tämän lisäksi 2 vastausta käsiteltiin osittain puutteellisten vastausten vuoksi vain avoimien kysymysten osalta. Karhukierroksella saapui vielä kaksi kirjettä määränpäättään tavoittamattomana takaisin.

Vastausprosentti oli molempien kyselykierrosten jälkeen yhteensä 36 %, tilastollisesti analysoitavien vastausten osuus oli 33 %. Vastausprosenttiin vaikutti osaltaan lomakekyselyn ajankohta, joka on monelle maanviljelijälle hyvin kiireistä aikaa. Toisella kier-

roksella saapui 7 vastausta, joissa oli ilmoitettu etteivät he voi vastata lomakkeeseen, sillä ovat joko myyneet maansa pois tilusjärjestelyn alkuvaiheessa. Nämä vastaukset on huomioitu ”ei käsiteltävien lomakkeiden” lukumäärässä. Osoitelistat siis sisälsivät myös niiden henkilöiden osoitteita, joiden maita tilusjärjestely tai tilusvaihto ei varsinaisesti koskettanut (mm. perusparannukset sekä metsän omistajat). Olosuhteisiin ja otantaan nähden vastausprosentti oli kohtalainen. Taulukossa 2 on huomioitu lomakkeet, jotka on pystytty käsittelemään tilastollisesti. Muutamassa puutteellisia vastauksia sisältävässä lomakkeessa oli ilmoitettu toimitus, jossa vastaaja oli osallisena. Näiden vastausten lukumäärä on ilmoitettu kunkin toimituksen saapuneiden vastausten sarakkeessa sulkeissa taulukossa 2. Todellinen toimitusten vastausprosentti on siten hieman yllä olevan taulukon lukemaa parempi.

**Taulukko 2.** Otannan tilusjärjestelytoimitukset sekä lähetettyjen ja saapuneiden lomakkeiden määrä kyselykierrosten jälkeen.

Toimitus	Toimituksen osalliset	Saapuneita vastauksia	Vastauksia prosentteina
Heikkola	22	10	45 %
Kairoo	48	5	10 %
Jokikylä	31	14 (1)	45 %
Kukko	106	34 (1)	32 %
Koskenperä	113	41 (3)	36 %
<b>Yhteensä</b>	320	104 (109)	33 % (34 %)

Taulukossa 3 on ilmoitettu kyselykierroksilla saapuneiden vastausten määrä. Vastauksia saapui yhteensä 116 kpl, joista 104 voitiin käsitellä tilastollisesti. Lomakkeita, joita ei voitu puutteellisten vastausten vuoksi käsitellä ollenkaan, oli 10 kpl. Näiden lisäksi saapui 2 vastausta, jotka käsiteltiin vain avoimien kysymysten osalta.

**Taulukko 3.** Tiivistelmä kyselykierrosten saapuneista vastauksista.

Kyselykierros	Lähetettyjä lomakkeita (kpl)	Vastauksia (kpl)	Kierroksen vastausprosentti	Ei voitu käsitellä (kpl)	Ei tavoittanut vastaanottajaa (kpl)
Kierros 1	320	76	24 %	2	2
Kierros 2	250	40	16 %	8	2

### 5.2.2. Strukturoidun osuuden analysointi

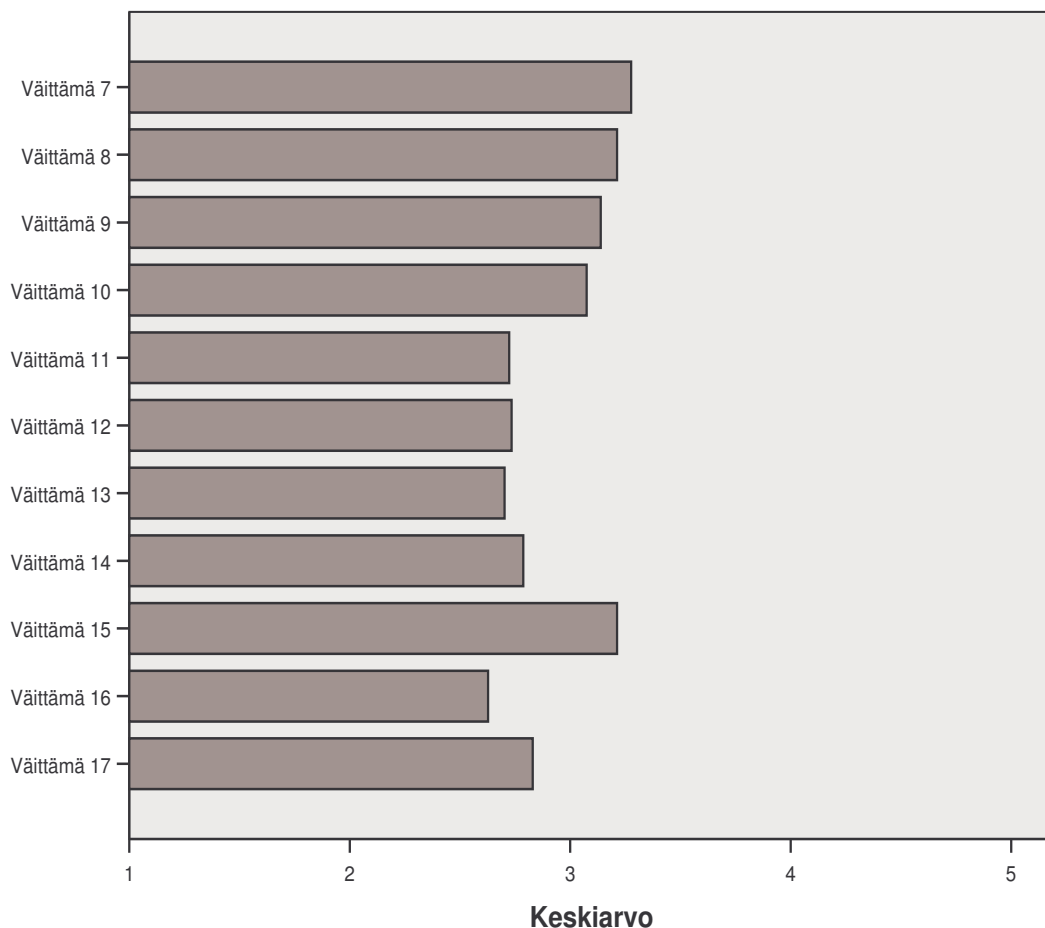
Kyselylomakkeiden vastaukset analysoitiin SPSS-ohjelmalla (Statistical Package for Social Sciences 15.0 for Windows). Muutamissa lomakkeissa esiintyi kysymyksiä tai väittämiä, joihin ei oltu syytä tai toisesta vastattu. Näissä tilanteissa tyhjille vastauksille annettiin tallennusvaiheessa arvo ”-”, jotta se ei vaikuttaisi keskiarvoihin ja muihin tuloksiin. Lomakkeet, joissa puutteellisia vastauksia oli runsaasti, jätettiin huomiotta tai analysoitiin vain avointen kysymysten osalta. Aineistosta haluttiin myös selvittää, löytyikö mielipiteiden ja taustamuuttujien välillä yhteyttä ja miten vastaajien mielipiteet ovat kunkin väittämän osalta jakautuneet. Erityisesti vastausten jakautumista tarkasteltiin eri toimituksittain, sillä tilusjärjestelyt ovat monen osatekijän summa ja toimituksen toteuttamistapa on voinut enemmän tai vähemmän vaihdella sen toteuttajan mukaan. Taustamuuttujat (sukupuoli, ikä, ammattiryhmä, maatalousyrittäjyyden pää- ja sivutoimisuus, toimitus ja tilan koko) tutkittiin ristiintaulukoimalla ne väittämien kanssa. Avoimena kysymyksenä ollut vastaajien ikä luokiteltiin ensianalysoinnin jälkeen vastauksien perusteella kolmeen luokkaan, jotka ovat 49 vuotta tai alle, 50–59 vuotta ja 60 vuotta tai yli. Vastaajien ikä vaihteli 31–80 vuoden välillä, keski-ikä oli 56,8 vuotta. Vastaajista miesten osuus oli 85 %, naisten osuus 13 % ja 2 % jätti sukupuolensa ilmoittamatta. Tilastollisesti käsiteltyjen lomakkeiden vastaajista 68 % sai tuloja maataloudesta joko pää- tai sivutoimisesti. Päätoimisia ja sivutoimisia maanviljelijöitä oli lähes yhtä paljon: Päätoimisten osuus oli 34,6 % ja sivutoimisten 33,7 %. Vastaajat koostuivat siten pitkälti maatalousyrittäjistä. Toiseksi suurin yksittäinen ammattiryhmä oli eläkeläiset. Tilan koko jakautui taustamuuttujissa seuraavasti: pienten alle 20 ha tilojen osuus oli 51 %, keskisuurten eli 20–50 ha tilojen osuus 27,9 % ja suurten tilojen osuus 14,4 %. Tilan koon jätti ilmoittamatta 6,7 % vastaajista.

Ristiintaulukon avulla voidaan tarkastella kahden muuttujan välistä yhteyttä. Ristiintaulukon solufrekvenssit kertovat, kuinka monta mainituin ominaisuuksin varustettua yksilöä aineistossa on (Valtari 2004: 13). Khiin neliötesti kertoo ristiintaulukoinnissa kahden muuttujan välisen riippumattomuuden. Aineiston tulee täyttää tietyt edellytykset, jotta Khiin neliötestillä saadut tulokset olisivat päteviä. Testi edellyttää, että korkeintaan 20 % odotetuista frekvensseistä saa olla pienempiä kuin 5 ja jokaisen odotetun frekvenssin on oltava suurempi kuin 1. Mikäli edellytykset eivät ole voimassa, johtaa testi liian helposti virheellisen johtopäätöksen tekemiseen. Tilastollista riippuvuutta kuvataan termeillä erittäin merkitsevä (saatu arvo  $<0,001$ ), merkitsevä (saatu arvo on  $0,001$  ja  $0,01$  välillä), melkein merkitsevä (saatu arvo on välillä  $0,01$  ja  $0,05$ ) ja suuntaa antava (saatu arvo on välillä  $0,05$  ja  $0,10$ ). Valitettavasti alkuperäisellä aineistolla ei juuri yhdenkään väittämän ja muuttujan kesken saatu täytettyä Khiin neliötestin edellytyksiä, joten luokkia jouduttiin yhdistämään eri tavoin eri väittämien kohdalla. Väittämän ja kysymysten 7–20 kohdalla viidestä alkuperäisestä vastausvaihtoehdosta muodostettiin kolme luokkaa yhdistämällä vastausvaihtoehdot 1 ja 2 sekä 4 ja 5. Tällöin muutaman muuttujan ja väittämän välillä saatiin edellytykset täytettyä. Ehtojen mahdollinen täytyminen mainitaan kyseisten väittämien yhteydessä. Aineistoa voidaan siten ehtojen täyttämättömien tapausten kohdalla tarkastella mielipiteiden jakautumisena taustamuuttujien mukaan, mutta muuttujien ja väittämien välisestä riippuvuudesta ei voida tehdä varmoja johtopäätöksiä. Tässä tutkimuksessa jokainen taustamuuttuja ristiintaulukoitiin jokaisen väittämän kanssa. Seuraavissa kappaleissa esitellään tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia väittämä ja kysymys kerrallaan. (Heikkilä 2005: 212–213.)

### 5.2.3. Tilusjärjestelytoimitusten onnistuneisuus maanomistajan näkökulmasta

Kuviosta 6 nähdään vastausten perusteella saadut mielipideväittämien 7–17 keskiarvot. Mielipideväittämien keskiarvot olivat yhdestä viiteen täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, ei mielipidettä, osittain samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Väittämät löytyvät numeroituna tutkielman lopusta (liite 2). Kuviosta voidaan todeta kaikkien väittämien keskiarvon keskittyvän arvon 3 molemmin puolin välillä 2,7–3,3. Aineistossa vastausvaihtoehtojen ääripäiden ”täysin eri mieltä” ja ”täysin samaa mieltä” osuus oli kuitenkin

runsas, joten vastausten jakaumaa on syytä tarkastella taustamuuttujien valossa tarkemmin.



**Kuvio 6.** Väittämien keskiarvot.

Ensimmäinen väittäminen (kyselylomakkeessa numero 7) oli ”yhteydenpito toimitusta hoitaneen toimitusinsinöörin välillä sujui moitteettomasti”. Taustamuuttujista eniten riippuvuuden suuntaan viittasi ”toimitus” ja ”tilan koko”. Kihin neliötestin edellytykset eivät kuitenkaan täyttyneet minkään taustamuuttujan kohdalla, koska liian monessa solussa oli lukema 0. Taulukosta 4 nähdään väittämien vastausten jakauma alkuperäisellä luokituksella.

**Taulukko 4.** Yhteydenpidon sujuvuus toimituksittain tarkasteltuna.

”yhteydenpito toimitusta hoitaneen toimitusinsinöörin välillä sujui moitteettomasti”						
Toimitus	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei mielihiettä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
Heikkola	0 %	10,0 %	20,0 %	50,0 %	20,0 %	100,0 % (N=10)
Kairoo	0 %	0 %	0 %	60,0 %	40,0 %	100,0 % (N=5)
Jokikylä	7,1 %	42,9 %	0 %	35,7 %	14,3 %	100,0 % (N=14)
Kukko	14,7 %	8,8 %	5,9 %	38,2 %	32,4 %	100,0 % (N=34)
Koskenperä	35,0 %	15,0 %	2,5 %	15,0 %	32,5 %	100,0 % (N=40)
Yhteensä	19,4 %	15,5 %	4,9 %	31,1 %	29,1 %	100,0 % (N=103)

Taulukosta 4 voidaan havaita, että Heikkolan ja Kairoon toimitusten osallisten vastaukset ovat jakautuneet vahvasti vaihtoehtoihin ”osittain samaa mieltä” ja ”täysin samaa mieltä” eli näiden toimitusten osalliset ovat kokeneet yhteydenpidon toimitusinsinöörin ja maanomistajien välillä toimivaksi. Kairoon toimituksessa vastaukset jakautuvat sataprosenttisesti näihin luokkiin. Khin neliötestin avulla voidaan havaita merkitsevää riippuvuutta (Sig. 0,008), mutta tulosta ei voida pitää tilastollisen riippuvuuden osalta täysin luotettavana, sillä testin edellytykset eivät täyttyneet. Vastausvaihtoehtojen luokkien yhdistämisen jälkeen liian moneen soluun jäi edelleen arvo 0.

Taulukossa 5 on esitetty muuttujan ”tilan koko” vaikutus edellä mainitun väittämän ”yhteydenpito toimitusta hoitaneen toimitusinsinöörin välillä sujui moitteettomasti” vastausten jakaantumiseen. Huomataan, että pienten tilojen (alle 20 ha) kohdalla vajaa 2/3 vastanneista ovat väittämän ”täysin tai osittain samaa mieltä” kannalla. Keskikokoisten tilojen (20–50 ha) vastaukset ovat selkeästi jakautuneet molempiin ääripäihin vastausten painottuessa hieman enemmän luokkaan ”täysin tai osittain eri mieltä”. Yli 50 hehtaarin tilojen kohdalla vastauksista liki 87 % sijoittuu ”täysin tai osittain samaa

mieltä” luokkaan. Suuret tilat ovat vastausten jakautumisen perusteella kokeneet yhteydenpidon sujuvammaksi pieniin ja keskisuuriin tiloihin nähden. Huomattavaa on, että keskisuurten tilojen vastaukset painottuvat eniten luokkaan ”täysin tai osittain eri mieltä” eli 20–50 hehtaarin tilalliset ovat tulosten perusteella olleet tyytymättömmimpiä yhteydenpitoon. Khin neliötesti viittaa suuntaa antavaan riippuvuuteen arvolla (Sig. 0,072), mutta nollasolun vuoksi tätä tulosta ei voida pitää tilastollisen riippuvuuden osalta luotettavana.

**Taulukko 5.** Tilan koon vaikutus yhteydenpidon sujuvuuteen.

”yhteydenpito toimitusta hoitaneen toimitusinsinöörin välillä sujui moitteettomasti”				
Tilan koko	Täysin tai osittain eri mieltä	Ei mielipidettä	Täysin tai osittain samaa mieltä	Yhteensä
alle 20 ha	34,6 %	5,8 %	59,6 %	100,0 % (N=52)
20–50 ha	51,7 %	6,9 %	41,4 %	100,0 % (N=29)
yli 50 ha	13,3 %	0 %	86,7 %	100,0 % (N=15)
Yhteensä	36,5 %	5,2 %	58,3 %	100,0 % (N=96)

Väittämän numero 8 ”toimitusinsinööri kertoi asiat minulle selkeästi ja ymmärrettävästi” kohdalla vastaukset näyttävät jakaantuvan lähinnä vastausluokkien ääripäihin painotuen luokkaan ”täysin tai osittain samaa mieltä”. Esiin nousi ikäluokista 50–59 vuotiaiden ryhmä, jonka vastauksista 69,6 % on edellä mainitussa luokassa (ks. taulukko 6). Luokkien yhdistämisen myötä saatiin Khin neliötestin ehdot täytetyksi ikäluokkien osalta, mutta riippuvuutta ei havaittu (Sig. 0,269). Vastausten jakautuminen sai kiinnostavia tuloksia ”toimitus” muuttujalla tarkasteltuna. Heikkolan, Kairoon ja Kukonkylän vastauksista 58,5 % – 100 % oli luokassa ”täysin tai osittain samaa mieltä”, kun Jokikylän ja Koskenperän osalta vastaukset painoutuivat vastakkaiseen luokkaan. Tyytymättömmimpiä toimitusinsinöörin kykyyn selittää asioita maanomistajille oltiin tulosten perusteella siis

Jokikylän ja Koskenperän toimituksissa. Testi antoi arvon (Sig. 0,009), mutta testin edellytykset eivät tämänkään muuttujan kohdalla täytyneet, joten tilastollisen riippuvuuden osalta luotettavuutta ei voida todeta.

**Taulukko 6.** Kielenkäytön selkeys ja ymmärrettävyys ikäluokittain.

”toimitusinsinööri kertoi asiat minulle selkeästi ja ymmärrettävästi”				
Ikäluokat	Täysin tai osittain eri mieltä	Ei mielipidettä	Täysin tai osittain samaa mieltä	Yhteensä
49 -vuotta tai alle	36,7 %	16,7 %	46,7 %	100,0 % (N=30)
50–59 vuotta	30,4 %	0 %	69,6 %	100,0 % (N=23)
60 -vuotta tai yli	34,0 %	14,9 %	51,1 %	100,0 % (N=47)
Yhteensä	34 %	12 %	54 %	100 % (N=100)

Väittämä 9 on ”toimitusasiakirjat olivat vaikeaselkoisia”. Pienimmän lukeman Khin neliötesti antoi ”ikäluokat” taustamuuttujalla, mutta testin edellytykset eivät täytyneet minkään muuttujan suhteen. Vastausvaihtoehdot päätettiin yhdistää aikaisemman väittämän tapaan kolmeen luokkaan ja tutkia riippuvuutta sekä jakautumista uudestaan. Tällä kertaa testin edellytykset täytyivät ikäluokkien osalta (ks. taulukko 7), mutta riippuvuutta ei ilmennyt muuttujien välillä (Sig. 0,802). Vastausvaihtoehdot jakautuivat muilla muuttujilla melko tasan vastausvaihtoehtojen ääripäiden kesken painottuen pääasiassa hieman enemmän luokkaan ”täysin tai osittain samaa mieltä”. Toimitusasiakirjoja pidettiin tulosten perusteella enimmäkseen hivenen vaikeaselkoisina.



**Taulukko 7.** Toimitusasiakirjojen vaikeaselkoisuus ikäluokittain.

”toimitusasiakirjat olivat vaikeaselkoisia”				
Ikäluokat	Täysin tai osittain eri mieltä	Ei mielipidettä	Täysin tai osittain samaa mieltä	Yhteensä
49 -vuotta tai alle	36,7 %	6,7 %	56,7 %	100,0 % (N=30)
50–59 vuotta	34,8 %	17,4 %	47,8 %	100,0 % (N=23)
60 -vuotta tai yli	38,3 %	10,6 %	51,1 %	100,0 % (N=47)
Yhteensä	37,0 %	11,0 %	52,0 %	100,0 % (N=100)

Väittämä 10 ”toimitusmiehet kuuntelivat toiveitani” ei täyttänyt Khin neliötestin ehtoja, mutta testi antoi ”toimitus” muuttujalle arvon (Sig. 0,008). Vastausten jakauma nähdään taulukosta 8. Toimitusten välillä näyttää olevan suurta vaihtelua mielipiteiden jakautumisessa. Eniten maanomistajien toiveita koettiin kuultaneen Heikkolan toimituksessa, jossa 90 % vastaajista on ollut väittämän kanssa osittain tai täysin samaa mieltä. Khin neliötestin antamasta arvosta johtuen haluttiin vielä yhdistää kaksi pienintä toimitusta eli Heikkola ja Kairoo yhdeksi luokaksi. Tällöin testin ehdot jäivät vielä hieman vajaaksi. Päätettiin lopuksi yhdistää vastausvaihtoehdot kahteen luokkaan siten, että ensimmäisen luokan muodostivat vaihtoehdot ”täysin eri mieltä”, ”osittain eri mieltä” sekä ”ei mielipidettä” ja jälkimmäiseen luokkaan kuului ”osittain samaa mieltä” sekä ”täysin samaa mieltä”. Ehdot täyttyivät viimein, joten toimituksen ja maanomistajien kuuntelun välillä voitiin näin ollen todeta erittäin merkitsevää riippuvuutta (Sig. 0,000). Haluttiin lisäksi tarkastella, kokivatko maatalousyrittäjät tullessaan paremmin kuunnelluksi muihin ammattiryhmiin nähden. Khin neliötestin ehdot saatiin täytettyä jakamalla ammattiryhmät kahteen, maatalousyrittäjiin ja muihin, sillä maatalousyrittäjien osuus oli vastaajista ylivoimaisesti suurin. Riippuvuutta ei kuitenkaan ilmennyt (Sig. 0,588). Vastaukset jakautuivat muiden muuttujien osalta melko tasaisesti ääriluokkiin painottuen hieman enemmän vaihtoehtoon ”täysin tai osittain samaa mieltä” eli koettiin, että maanomistajien toiveita oli kuunneltu.

**Taulukko 8.** Maanomistajien toiveiden kuuntelu toimituksittain.

”toimitusmiehet kuuntelivat toiveitani”				
Toimitus	Täysin tai osittain eri mieltä	Ei mielipidetä	Täysin tai osittain samaa mieltä	Yhteensä
Heikkola	10,0 %	0 %	90,0 %	100,0 % (N=10)
Kairoo	20,0 %	20,0 %	60,0 %	100,0 % (N=5)
Jokikylä	64,3 %	7,1 %	28,6 %	100,0 % (N=14)
Kukko	28,1 %	21,9 %	50,0 %	100,0 % (N=32)
Koskenperä	52,5 %	2,5 %	45,0 %	100,0 % (N=40)
Yhteensä	40,6 %	9,9 %	49,5 %	100,0 % (N=101)

Väittämä numero 11 on ”maanomistajien omaa asiantuntemusta käytettiin riittävästi hyväksi”. Khin neliötestin ehtojen täyttämiseksi yhdistettiin ammattiryhmät kahdeksi luokaksi kuten edellisen väittämän kohdalla. Ehdot täyttyivät, mutta riippuvuutta ei löytynyt. Vastaukset näyttävät painottuvan hieman enemmän vaihtoehtoihin ”täysin eri mieltä” ja ”osittain eri mieltä” eli maanomistajien asiantuntemusta hyödynnettiin liian vähän (ks. Taulukko 9). Mielipiteet näyttivät muiden muuttujien osalta jakautuvan melko tasaisesti lähinnä ääripäihin. Toimituksittain tarkasteltuna Heikkolan (70 %) ja Kairoon (80 %) osalta vastaukset painoutuivat ”täysin tai osittain samaa mieltä” luokkaan, kun taas muiden toimitusten osalta vastaavaan luokkaan sijoittui välille 14,3 % – 46,5 %. Testi antoi arvon (Sig. 0,038), mutta ehdot eivät täytyneet.

**Taulukko 9.** Maanomistajien asiantuntemuksen hyödyntäminen.

”maanomistajien omaa asiantuntemusta käytettiin riittävästi hyväksi”						
Ammattiryhmä	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei mielipidettä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
Maatalousyrittäjä	23,8 %	26,2 %	9,5 %	26,2 %	14,3 %	100 % (N=42)
Muu	33,9 %	16,1 %	10,7 %	17,9 %	21,4 %	100 % (N=56)
Yhteensä	29,6 %	20,4 %	10,2 %	21,4 %	18,4 %	100,0 % (N=98)

Väittämä 12 on ”toimitusmiehet kohtelivat maanomistajia tasapuolisesti”. Khin neliötestin ehdot täyttyivät ”ammattiryhmä” taustamuuttujalla. Riippuvuutta ei kuitenkaan ilmennyt (Sig. 0,188). Huomiota herätti päätoimisten ja sivutoimisten maatalousyrittäjien mielipiteiden jakautuminen. Päätoimiset maatalousyrittäjät mielsivät kohtelun hie- man tasapuolisemmaksi. Vastaukset sijoittuivat 50 % luokkaan ”täysin tai osittain samaa mieltä”, kun taas sivutoimisten maatalousyrittäjien osuus oli samassa vastausluokassa 32,4 %. ”Toimitus” muuttujalla tarkasteltuna vastaukset jakautuivat ”täysin tai osittain samaa mieltä” luokkaan seuraavasti: Heikkola 60 %, Kairoo 80 %, Jokikylä 21,4 %, Kukonkylä 43,8 % ja Koskenperä 32,5 % eli Heikkolan ja Kairoon toimitusten osalliset ovat vastausten perusteella kokeneet maanomistajien kohtelun tasapuolisemmaksi kuin muiden toimitusten osalliset. Tilan koolla tarkasteltuna keskisuurten tilojen vastaukset sijoittuivat muita useammin luokkaan ”täysin tai osittain eri mieltä”. Pienten alle 20 ha tilojen osuus edellä mainitusta vastausluokasta oli 48 %, keskikokoisten 20–50 ha tilojen 62,1 % ja suurten yli 50 ha tilojen osuus 46,7 %. Muiden taustamuuttujien osalta ammattiryhmää lukuun ottamatta ehdot jäivät täyttymättä, joten päätettiin tiivistää vastausluokat kahteen. Tällä kertaa pienimmät luokat olivat ”ei mielipidettä” ja ”täysin tai osittain samaa mieltä”, joten näistä muodostettiin yhtenäinen luokka. Tällä tavoin saatiin ehdot täytettyä myös muuttujien tilan koko ja ikä välillä. Tilan koolla ei näyttänyt olevan riippuvuutta tämän väittämän mielipiteiden suhteen, mutta ikäluokkien kohdalla saatiin suuntaa antava tulos (Sig. 0,080). Kohtelu miellettiin vähiten tasapuoliseksi

49 -vuotiaiden ja alle sekä 60 -vuotiaiden tai vanhempien keskuudessa (ks. taulukko 10).

**Taulukko 10.** Kohtelun tasapuolisuus ikäluokittain jaettuna.

”toimitusmiehet kohtelivat maanomistajia tasapuolisesti”			
Ikäluokat	Täysin tai osittain eri mieltä	Ei mielipidettä/täysin tai osittain samaa mieltä	Yhteensä
49 vuotta tai alle	66,7 %	33,3 %	100 % (N=30)
50–59 vuotta	39,1 %	60,9 %	100 % (N=23)
60 vuotta tai yli	64,4 %	35,6 %	100 % (N=45)
Yhteensä	59,2 %	40,8 %	100,0 % (N=98)

Väittämän 13 ”sain liian vähän tietoa alueeni tilusjärjestelystä toimituksen kuluessa” vastaukset jakautuivat melko tasaisesti vastausvaihtoehtojen ja eri muuttujien välillä painottuen pääasiassa vastausvaihtoehtojen ääripäihin. Jokaisen muuttujan vastausten jakauma oli lähestulkoon sama: noin 50 % vastauksista osui luokkaan ”täysin tai osittain eri mieltä” ja noin 30 % vastakkaiseen luokkaan eli suurempi osa vastaajista mielsi saaneensa tietoa sopivasti. Poikkeuksia löytyi toimituksittain tarkasteltuna kahden toimituksen osalta. Kairoon vastauksista 80 % sijoittui luokkaan ”täysin tai osittain eri mieltä” eli Kairoon osalliset ovat olleet tiedon saantiin tyytyväisempiä kuin muut. Jokikylän vastaajista 50 % oli väittämän kanssa täysin tai osittain samaa mieltä, loput vastauksista jakautuivat kahden muun vastausluokan kesken. Muuttuja ”tilan koko” jäi hive-  
nen verran ehtojen täyttämisen ulkopuolelle, mutta tulos viittasi melkein merkitsevään riippuvuuteen (Sig. 0,027). Edellytyksenä on, että korkeintaan 20 % odotetuista frekvensseistä saa olla pienempiä kuin 5 ja lukema oli tässä tapauksessa 22,2 %. Tästä voidaan varovaisesti päätellä siihen suuntaan, että jonkinlaista riippuvuutta on mahdollisesti. Pienet ja suuret tilat kokivat saaneensa tietoa pääasiassa riittävästi (ks. taulukko 11).

Keskisuurten tilojen vastaukset ovat jakautuneet melko tasaisesti kolmen vastausluokan kesken.

**Taulukko 11.** Tiedon saannin riittävyys tilan koon perusteella jaoteltuna.

”sain liian vähän tietoa alueeni tilusjärjestelystä toimituksen kuluessa”				
Tilan koko	Täysin tai osittain eri mieltä	Ei mielipidettä	Täysin tai osittain samaa mieltä	Yhteensä
alle 20 ha	60,8 %	3,9 %	35,3 %	100 % (N=51)
20–50 ha	34,5 %	27,6 %	37,9 %	100 % (N=29)
yli 50 ha	53,3 %	20,0 %	26,7 %	100 % (N=15)
Yhteensä	51,6 %	13,7 %	34,7 %	95 100,0 %

Väittämän 14 ”toimitusmiesten tietämys maatalouden erityispiirteistä ei ollut riittävää” osalta testin ehdot täytti luokittelua muuttamatta maatalousyrittäjyyden pää- ja sivutoimisuus. Riippuvuutta taustamuuttujan ja väittämän välillä ei kuitenkaan havaittu (Sig. 0,647). Vastausvaihtoehtojen luokkia yhdistämällä kolmeen saatiin Khin neliötestin ehdot täytettyä lisäksi ikäluokkien (Sig. 0,121) ja tilan koon osalta (Sig. 0,269). Kun ammattiryhmät jaettiin kahteen luokkaan, maatalousyrittäjiin ja muihin, täyttyivät testin ehdot tämänkin muuttujan osalta (Sig. 0,111). Riippuvuutta ei kuitenkaan esiintynyt yhdenkään taustamuuttujan suhteen. Tulosten perusteella voidaan siis todeta, että tilastollista riippuvuutta ei ole väittämän ja kyseisten muuttujien välillä. Vastaukset olivat kuitenkin jakautuneet ikäluokkien perusteella mielenkiintoa herättävästi. Ikäluokan 50–59 vastaajista 60,9 % olivat väittämän kanssa päinvastaista mieltä kun kahden muun ikäluokan vastaukset osuivat ”täysin tai osittain eri mieltä” luokkaan 40–42,2 %. Pienet tilat olivat keskisuuriin ja suuriin tiloihin nähden eniten eri mieltä väittämän kanssa (54,9 %) eli pientilalliset pitivät siten toimitusmiesten maatalouden tietämystä hieman muita kokoluokkia parempana. Toimituksittain tarkasteltuna vastaukset painoutuivat enemmän luokkaan ”osittain tai täysin eri mieltä”. Kukonkylän toimituksen osalta vas-

taukset olivat jakautuneet lähes tasan jokaisen vastausluokan kesken. Kairoon vastaajista 80 % oli väittämän kanssa täysin tai osittain eri mieltä eli toimitusmiesten maatalouden tietämys koettiin pääosin hyväksi.

Väittämän 15 ”toimituksen lopulliset kustannukset vastasivat odotuksiani” osalta Khin neliötestin ehdot täytyivät vasta jakamalla ammattiryhmät kahteen luokkaan, maatalousyrittäjiin ja muihin tämän muuttujan osalta. Mainitun muuttujan mukaan maatalousyrittäjien ja ryhmän ”muut” välillä on noin 10 % ero väittämän osalta luokassa ”täysin tai osittain samaa mieltä” eli maatalousyrittäjien osalta kustannusodotukset ovat vastanneet enemmän todellisuutta (ks. taulukko 12). Vastaajat olivat taustamuuttujilla tarkasteltuna pääsääntöisesti hieman enemmän sitä mieltä, että toimituksen lopulliset kustannukset vastasivat odotuksia. Toimituksittain tarkasteltuna Jokikylä (50 %) oli ainoa, jossa vastauksien pääpaino oli luokassa ”täysin tai osittain eri mieltä”. Koskenperän vastaukset jakautuivat melko tasan ääripäiden välille.

**Taulukko 12.** Kustannusten vastaavuus odotuksiin nähden maatalousyrittäjien ja muihin ammattiryhmiin kuuluvien välillä.

”toimituksen lopulliset kustannukset vastasivat odotuksiani”				
Ammattiryhmä	Täysin tai osittain eri mieltä	Ei mielipidettä	Täysin tai osittain samaa mieltä	Yhteensä
Maatalousyrittäjä	33,3 %	4,8 %	61,9 %	100 % (N=42)
Muut	31,5 %	16,7 %	51,9 %	100 % (N=54)
Yhteensä	32,3 %	11,5 %	56,3 %	100,0 % (N=96)

Väittämän 16 ”pystyin vaikuttamaan toimituksen lopputulokseen” kohdalla Khin neliötestin ehdot täytettiin vasta yhdistämällä väittämien lisäksi maatalousyrittäjät ja muuhun ammattiryhmään kuuluvat kahdeksi luokaksi, mutta riippuvuutta ei väittämän ja muuttujan osalta kuitenkaan havaittu (Sig. 0,262). Yllättävää kuitenkin oli se, että vastausten

perusteella muihin ammattiryhmiin kuuluvat ja sivutoimiset maatalousyrittäjät kokivat voineensa vaikuttaa toimituksen lopputulokseen hieman enemmän kuin maatalousyrittäjät tai päätoimiset maatalousyrittäjät (ks. taulukko 13). Samaten pientilalliset kokivat vaikutusmahdollisuutensa hieman paremmaksi kuin suurten tai keskisuurten tilojen vastaajat, mutta pientilojen osalta mielipiteet painottuivat yhtäläillä vastakkaiseen luokkaan ”täysin tai osittain eri mieltä”. Muuttujan ”maatalousyrittäjyyden pää- ja sivutoimisuus” kohdalla testin ehdot eivät täysin täytyneet (33,3 % odotetuista frekvensseistä oli pienempiä kuin 5), mutta tuloksen perusteella voisi ajatella muuttujalla ja väittämällä olevan jotain yhteyttä (Sig. 0,043). Toimituksista Heikkolan (60 %) ja Kairoon (80 %) osalta vaikutusmahdollisuudet koettiin poikkeuksellisen hyviksi muihin toimituksiin nähden. Muilta osin muuttujien vastausjakauma oli jakautunut hyvin pitkälti melko tasaisesti ääripäävaihtoehtojen kesken, painottuen hieman enemmän luokkaan ”täysin tai osittain eri mieltä”.

**Taulukko 13.** Pää- ja sivutoimisten maatalousyrittäjien mielipide vaikutusmahdollisuuksista.

”pystyin vaikuttamaan toimituksen lopputulokseen”				
Pää/sivutoiminen maatalousyrittäjä	Täysin tai osittain eri mieltä	Ei mielipidettä	Täysin tai osittain samaa mieltä	Yhteensä
Päätoiminen maatalousyrittäjä	55,6 %	16,7 %	27,8 %	100 % (N=36)
Sivutoiminen maatalousyrittäjä	45,7 %	2,9 %	51,4 %	100 % (N=35)
Yhteensä	50,7 %	9,9 %	39,4 %	100,0 % (N=71)

Huomattavaa on myös väittämän 16 kohdalla, että lähes 61 % ikäluokan 50–59 kuuluvista olivat vastanneet ”täysin tai osittain samaa mieltä”, kun muiden ikäryhmien vastaukset painottuivat selkeästi päinvastaiseen ryhmään (ks. taulukko 14). 50–59 vuotiaat ovat kokeneet vaikutusmahdollisuutensa vastausten perusteella muita paremmiksi.

**Taulukko 14.** Mieli-pide vaikutusmahdollisuuksista ikäluokittain tarkasteltuna.

”pystyin vaikuttamaan toimituksen lopputulokseen”				
Ikäluokat	Täysin tai osittain eri mieltä	Ei mieli-pidettä	Täysin tai osittain samaa mieltä	Yhteensä
49 -vuotta tai alle	56,7 %	16,7 %	26,7 %	100,0 % (N=30)
50–59 vuotta	39,1 %	0 %	60,9 %	100,0 % (N=23)
60 -vuotta tai yli	52,3 %	11,4 %	36,4 %	100,0 % (N=44)
Yhteensä	50,5 %	10,3 %	39,2 %	100,0 % (N=97)

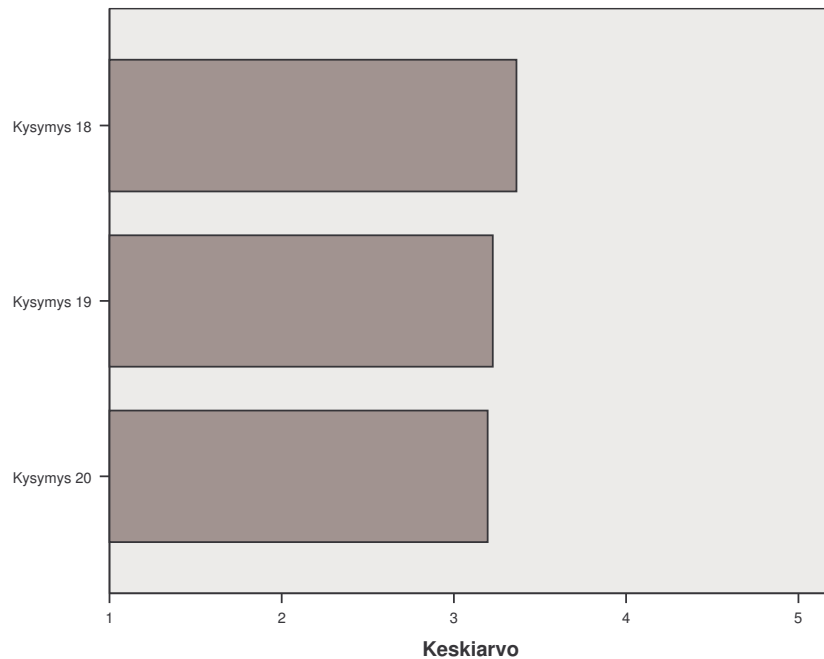
Väittämä 17 ”toimituksen kesto-aika poikkesi merkittävästi luvatus-ta” osalta on oleellisinta tarkastella mieli-piteitä toimituksittain (ks. taulukko 15), vaikka testin ehdot eivät täytyneetkään. Muuttujien ja väittämän väliltä ei löytynyt riippuvuutta tai testin ehdot jäivät muuttujan osalta täyttymättä. Vastaukset jakautuivat ylipäätään melko tasaisesti kolmen vastausluokan kesken. Kesto-aikaa on kuitenkin enimmäkseen pidetty vastausten perusteella luvatus-kaltaisena.



**Taulukko 15.** Toimituksen kestoajan poikkeaminen toimituksittain.

”toimituksen kesto aika poikkesi merkittävästi luvusta”				
Toimitus	Täysin tai osittain eri mieltä	Ei mielipidettä	Täysin tai osittain samaa mieltä	Yhteensä
Heikkola	60,0 %	30,0 %	10,0 %	100,0 % (N=10)
Kairoo	60,0 %	0 %	40,0 %	100,0 % (N=5)
Jokikylä	42,9 %	35,7 %	21,4 %	100,0 % (N=14)
Kukko	12,5 %	50,0 %	37,5 %	100,0 % (N=32)
Koskenperä	55,3 %	15,8 %	28,9 %	100,0 % (N=38)
Yhteensä	40,4 %	30,3 %	29,3 %	100,0 % (N=99)

Kyselylomakkeen kohdat 18–20 ovat strukturoituja kysymyksiä, joissa on viisiportainen vastausasteikko (liite 2). Vastausvaihtoehdot ovat arvoltaan pienimmästä suurimpaan erittäin epäonnistunut, osittain epäonnistunut, ei mielipidettä, osittain onnistunut ja erittäin onnistunut. Kuviosta 7 nähdään saatujen vastausten keskiarvo, joka on kaikissa kysymyksissä hieman yli 3. Keskiarvo vaihtelee välillä 3,2–3,3.



**Kuvio 7.** Kysymysten 18–20 vastausten keskiarvot.

Kysymys 18 kartoitti vastaajien mielipiteitä tilusjärjestelyalueen laajuudesta. Tätä on oleellisinta tarkastella erityisesti ”toimitus” muuttujan valossa (ks. taulukko 16). Toimittuksittain tarkasteltuna jakoalueen laajuutta on enimmäkseen pidetty onnistuneena. Vastausluokat päätettiin yhdistää kolmeksi Khin neliötestin edellytysten täyttämiseksi, jolloin ”erittäin epäonnistunut” ja ”osittain epäonnistunut” liitettiin yhteen sekä ”erittäin onnistunut” ja ”osittain onnistunut” samaksi luokaksi. Jakoalueen laajuus painottui eri taustamuuttujilla tarkasteltuna lähes poikkeuksetta ”erittäin tai osittain onnistunut” luokkaan. Suurista tiloista 80 % oli vastausvaihtoehdon ”erittäin tai osittain onnistunut” kannalla, mikä poikkesi jopa noin 20–30 %:lla muista kokoluokista. Ikäluokittain tarkasteltuna tyytymättömmimpiä olivat 60 -vuotiaat ja iäkkäämmät, mutta tämän luokan osalta oli eniten vastauksia myös ”ei mielialidettä” vaihtoehdossa. Testin edellytykset täyttyivät vain muuttujan maatalousyrittäjä/ muuhun ammattiryhmään kuuluva, mutta riippuvuutta ei löytynyt (Sig. 0,508).

**Taulukko 16.** Mielenpide tilusjärjestelyalueen laajuudesta toimituksittain.

Mitä mieltä olette tilusjärjestelyalueen laajuudesta?				
Toimitus	Erittäin tai osittain epäonnistunut	Ei mielenpidettä	Erittäin tai osittain onnistunut	Yhteensä
Heikkola	0 %	10,0 %	90,0 %	100,0 % (N=10)
Kairoo	20,0 %	0 %	80,0 %	100,0 % (N=5)
Jokikylä	28,6 %	7,1 %	64,3 %	100,0 % (N=14)
Kukko	24,2 %	12,1 %	63,6 %	100,0 % (N=33)
Koskenperä	48,8 %	7,3 %	43,9 %	100,0 % (N=41)
Yhteensä	32,0 %	8,7 %	59,2 %	100,0 % (N=103)

Kysymyksellä 19 tiedusteltiin mielenpidettä tilussijoituksesta eli jakosuunnitelmasta. Alkuperäisellä luokittelulla testin ehdot täytti ammattiryhmien kahtiajako maatalousyrittäjiin ja muihin ammattiryhmiin kuuluviin ja testi antoi tuloksen suuntaa antava (Sig. 0,091). Vastausvaihtoehdot luokiteltiin edellisen kysymyksen tavoin kolmeen ja tutkittiin muuttujat uudestaan. Muiden muuttujien osalta testin ehdot eivät täytyneet eivätkä herättäneet erityisemmin huomiota. Pääpaino oli lähes poikkeuksetta vastausluokassa ”erittäin tai osittain onnistunut”, poikkeuksena ”toimitus” muuttujan Koskenperä. Muuttujan ”ikäluokat” suhteen saatiin arvo (Sig. 0,104), eli lähelle suuntaa antavaa tulosta. Edellytyksenä on, että korkeintaan 20 % odotetuista frekvensseistä saa olla pienempiä kuin 5 ja lukema oli tässä tapauksessa 22,2 %. Vastaukset kuitenkin jakautuivat siten, että ikäluokassa 60 -vuotta tai yli 41,3 % osui luokkaan ”erittäin tai osittain onnistunut”, kun taas muiden ikäluokkien osalta lukemat olivat 49 -vuotiaiden tai nuorempien suhteen 66,7 % ja 50–59 vuotiaiden 65,2 %. Huomioitavaa on se, että 60 -vuotiaiden tai sitä vanhempien luokka on frekvenssiltään myös suurin. Taulukosta 17 nähdään mielenpiteiden jakauma toimituksittain tarkasteltuna. Jakosuunnitelmaa on pääasiassa pidetty onnistuneena.

**Taulukko 17.** Jakosuunnitelman onnistuneisuus toimituksittain.

Mitä mieltä olette lopullisesta tilussijoituksesta eli jakosuunnitelmasta?				
Toimitus	Erittäin tai osittain epäonnistunut	Ei mielipidettä	Erittäin tai osittain onnistunut	Yhteensä
Heikkola	0 %	20,0 %	80,0 %	100,0 % (N=10)
Kairoo	20,0 %	0 %	80,0 %	100,0 % (N=5)
Jokikylä	35,7 %	0 %	64,3 %	100,0 % (N=14)
Kukko	24,2 %	21,2 %	54,5 %	100,0 % (N=33)
Koskenperä	50,0 %	7,5 %	42,5 %	100,0 % (N=40)
Yhteensä	33,3 %	11,8 %	54,9 %	100,0 % (N=102)

Kysymyksellä 20 selvitettiin maanomistajien mielipiteitä tilusjärjestelytoimituksen toteutustavasta. Vastausvaihtoehdot luokiteltiin edellisen kysymyksen tavoin kolmeen. Khin neliötestin ehdot täytti ainoastaan ammattiryhmien kahtiajako maatalousyrittäjiin ja muihin ammattiryhmiin kuuluviin ja testi antoi tuloksen melkein merkitsevä (Sig. 0,022). Maatalousyrittäjistä 69 % vastasi joko ”erittäin onnistunut” tai ”osittain onnistunut”, muiden ammattiryhmien osuus oli 44,8 %. Ikäluokkien suhteen 33,3 % odotetuista frekvensseistä oli pienempi kuin 5, mutta lukemaksi saatiin (Sig. 0,016). Ikäluokkien osalta ryhmän ”60 -vuotias tai yli” vastaukset jakoutuivat tasan ääripäävaihtoehtojen välille eli ”erittäin tai osittain onnistunut” sai vastauksia 40,4 %, kun muiden ryhmien vastaava tulos oli 50–59 vuotiailla 73,9 % ja 49 -vuotiailla tai nuoremmilla 63,3 %. Päätoimiset maatalousyrittäjät olivat hieman sivutoimisia tyytyväisempiä toimituksen toteutustapaan prosenttilukemilla 69,4 % ja 54,3 %. Muuttujilla tarkasteltuna suurin osa piti toimituksen toteutustapaa hieman enemmän erittäin tai osittain onnistuneena. Muuttuja ”toimitus” sai nolla-arvon eli erittäin merkitsevän, mutta testin edellytyksiä ei saatu täytettyä edes muita luokkia yhdistämällä. Toimituskohtainen vastausjakauma on esitetty

taulukossa 18. Heikkolan ja Kairoon toimitusten osalliset ovat yksimielisiä toimituksensa toteutustavasta.

**Taulukko 18.** Toimituksen toteutustavan onnistuneisuus.

Mitä mieltä olette tilusjärjestelytoimituksenne toteutustavasta?				
Toimitus	Erittäin tai osittain epäonnistunut	Ei mielipidettä	Erittäin tai osittain onnistunut	Yhteensä
Heikkola	0 %	0 %	100,0 %	100,0 % (N=10)
Kairoo	0 %	0 %	100,0 %	100,0 % (N=5)
Jokikylä	57,1 %	21,4 %	21,4 %	100,0 % (N=14)
Kukko	24,2 %	15,2 %	60,6 %	100,0 % (N=33)
Koskenperä	51,2 %	4,9 %	43,9 %	100,0 % (N=41)
Yhteensä	35,9 %	9,7 %	54,4 %	100,0 % (N=103)

Kysymyksissä 21 ja 22 oli kolme valmiiksi annettua vastausvaihtoehtoa. Kysymysten vastausten keskiarvo oli yhdestä kolmeen mitattuna kysymyksen 21 osalta 2 ja kysymyksen 22 osalta 2,5. Kysymyksellä 21 ”Tilusjärjestelytoimitus toteutettiin mielestäni” haluttiin selvittää, miten osalliset olivat kokeneet toimituksen toteutustavan. Vaihtoehdot olivat: 1 pitkälti viranomaisen näkemyksen mukaisesti, 2 kuuntelemalla maanomistajien toiveita, mutta toteuttaen pääasiassa viranomaisen näkemyksen mukaisesti ja 3 pitkälti maanomistajien ehdoilla. Khin neliötestin edellytykset täyttyivät taustamuuttujilla ikäluokka, maatalousyrittäjyyden pää- tai sivutoimisuus, tilan koko sekä ammattiryhmien kahtiajako maatalousyrittäjiin ja muihin ammattiryhmiin kuuluviin. Riippuvuutta ei ilmennyt minkään edellä mainitun muuttujan osalta. Lisäksi muuttuja ”toimitus” antoi arvon (Sig. 0,005), mutta testin edellytykset eivät täytyneet, sillä liian monessa solussa oli lukema 0. Muiden taustamuuttujien kohdalla toimitusta lukuun otta-

matta vastaukset painottuivat useimmiten vaihtoehtoon 2. Taulukossa 19 on esitetty vastausten jakauma toimituksittain.

**Taulukko 19.** Toimituksen toteutustavan käsitys.

”Tilusjärjestelytoimitus toteutettiin mielestäni...”				
Toimitus	Viranomaispainotteinen	Siltä väliltä	Maanomistajapainotteinen	Yhteensä
Heikkola	0 %	50 %	50 %	100,0 % (N=10)
Kairoo	0 %	20 %	80,0 %	100,0 % (N=5)
Jokikylä	35,7 %	57,1 %	7,1 %	100,0 % (N=14)
Kukko	24,2 %	48,5 %	27,3 %	100,0 % (N=33)
Koskenperä	48,7 %	30,8 %	20,5 %	100,0 % (N=39)
Yhteensä	31,7 %	41,6 %	26,7 %	100,0 % (N=101)

Strukturoidun osuuden viimeinen kysymys oli ”Mikä on mielestänne sopivin toteuttamistapa tulevia tilusjärjestelytoimituksia ajatellen?”. Valmiiksi annetut vastausvaihtoehdot olivat seuraavat: 1 viranomaisohjautuvuuden lisääminen, 2 olin tyytyväinen nykyiseen toteuttamistapaan ja 3 maanomistajalähtöisyyden lisääminen. Khin neliötestin edellytykset eivät täyttyneet yhdelläkään muuttujalla eikä luokkia voitu tämän kysymyksen kohdalla järkevästi yhdistää. Muuttujat ”ikäluokka”, ”ammattiryhmien kah-tiajako maatalousyrittäjiin ja muihin ammattiryhmiin” sekä ”tilan koko” olivat lähimpänä edellytysten täyttymistä, joissa jokaisella edellä mainitulla oli 33,3 % odotetuista frekvensseistä alle 5. Myös kahden ensimmäisen saama Sig. -arvo oli alle 0,05 ja viimeisen alle 0,10. Pienistä (alle 20 ha) ja keskisuurista (20–50 ha) tiloista noin 2/3 olivat maanomistajalähtöisyyden lisäämisen kannalla, kun taas suurten tilojen vastaukset painottuivat 46,7 % vaihtoehtoon 2. Ikäluokista 60 -vuotiaiden tai vanhempien osalta vastaukset painottuivat vaihtoehtoon 3 eli maanomistajalähtöisyyden lisäämiseen (63,6 %).

Muidenkin ikäluokkien osalta suurin osa vastauksista sijoittui samaan luokkaan, mutta lievemmin. Niissä vastaukset olivat jakautuneet hieman tasaisemmin vaihtoehtojen 2 ja 3 välillä (ks. taulukko 20).

**Taulukko 20.** Mieli pide tulevien tilusjärjestelytoimitusten toteuttamistavasta ikäluokittain.

”Mikä on mielestänne sopivin toteuttamistapa tulevia tilusjärjestelytoimituksia ajatellen?”				
Ikäluokat	Viranomaisohjautuvuuden lisääminen	Tyytyväinen nykyiseen toteuttamistapaan	Maanomistajalähtöisyyden lisääminen	Yhteensä
49 -vuotta tai alle	16,7 %	36,7 %	46,7 %	100,0 % (N=30)
50–59 vuotta	0 %	47,8 %	52,2 %	100,0 % (N=23)
60 -vuotta tai yli	2,3 %	34,1 %	63,6 %	100,0 % (N=44)
Yhteensä	6,2 %	38,1 %	55,7 %	100,0 % (N=97)

Muuhun kuin maatalousyrittäjien ryhmään kuuluvat olivat vastanneet 39,3 % vaihtoehdon 2 ja 60,7 % maanomistajalähtöisyyden lisäämisen. Maatalousyrittäjien osalta myös viranomaisohjautuvuuden lisääminen oli saanut kannatusta 12,2 %, vaihtoehto 2 vastasi 39 % maatalousyrittäjistä ja 48,8 % päätyi vaihtoehtoon 3. Sivutoimisista maatalousyrittäjistä 64,7 % oli maanomistajalähtöisyyden lisäämisen kannalla, kun päätoimisten vastaava osuus oli 47,2 %. Taulukosta 21 nähdään vastausten toimituskohtainen jakautuminen.

**Taulukko 21.** Mieli-pide tulevien tilusjärjestelytoimitusten toteuttamista-vasta toimituksittain.

”Mikä on mielestänne sopivin toteuttamistapa tulevia tilusjärjestelytoimituksia ajatellen?”				
Toimitus	Virano-maispai-noit-teinen	Siltä väliltä	Maanomis-tajapainoi-teinen	Yhteensä
Heikkola	10,0 %	40,0 %	50,0 %	100,0 % (N=10)
Kairoo	0 %	80,0 %	20,0 %	100,0 % (N=5)
Jokikylä	0 %	21,4 %	78,6 %	100,0 % (N=14)
Kukko	9,4 %	40,6 %	50,0 %	100,0 % (N=32)
Koskenpe-rä	5,3 %	36,8 %	57,9 %	100,0 % (N=38)
Yhteensä	6,1 %	38,4 %	55,6 %	100,0 % (N=99)

Avointen kysymysten vastauksista ja maanomistajien haastatteluista nousi esiin uusia tutkimuskysymyksiä. Koettiin, että isoja tiloja suosittiin pienten tilojen kustannuksella. Oletusta voidaan tutkia selvittämällä ”tilan koko” muuttujalla vastausten jakaumaa tasa-puolisen kohtelun, toiveiden kuuntelun ja toimituksen lopputulokseen vaikuttamisen osalta, eli ristiintaulukoimalla tilan koko väittämällä numero 10, 12 ja 16. Khin neliö-testin edellytykset eivät täyttyneet taustamuuttujien ja väittämien kohdalla. Väittämän 10 ”toimitusmiehet kuuntelivat toiveitani” suhteen suurten tilojen vastaukset (60 %) olivat hieman enemmän jakautuneet luokkaan ”täysin tai osittain samaa mieltä” pieniin (49 %) ja keskisuuriin (48,3 %) tiloihin nähden. Samaten väittämän 12 ”toimitusmiehet kohtelivat maanomistajia tasapuolisesti” suhteen suurten tilojen vastaukset (46,7 %) painottuivat hieman pieniä (38 %) ja keskisuuria (37,9 %) tiloja enemmän edellä mainit-tuun luokkaan. Tilojen koolla tarkasteltuna vaikutusmahdollisuutensa kokivat parhaim-maksi pienet tilat (45,1 %) keskisuuriin (27,6 %) ja suuriin (40 %) tiloihin verrattuna. Vastausten jakautumisen perusteella nähdään, että suuret tilat ovat pitäneet kohtelua pieniin ja keskisuuriin tiloihin nähden tasapuolisempänä ja olleet useimmin sitä mieltä, että maanomistajien toiveita on kuunneltu.



Lisäksi maanomistajien haastatteluiden perusteella nousi esiin näkemys siitä, että iäkkäimmät maanomistajat suhtautuivat tilusjärjestelyyn vastahakoisemmin. Tämän oletuksen paikkaansa pitävyyttä tarkastellaan ristiintaulukoimalla kyselylomakkeen strukturoidun osuuden väittämät 18, 19 ja 20 ja kysymykset ikäluokkien kanssa. Tutkimalla mielipiteitä tilusjärjestelyalueen laajuudesta, jakosuunnitelmasta ja toimituksen toteuttamistavasta saadaan suuntaa antavaa tietoa siitä, poikkeavatko iäkkäimpien maanomistajien näkemykset muista ikäluokista näiden tekijöiden suhteen. Khin neliötestin edellytykset eivät täytyneet, mutta testi antoi jokaiselle muuttujalla lähellä 0,100 olevan Sig.-arvon. Tilusjärjestelyalueen laajuutta piti erittäin tai osittain onnistuneena 49 -vuotiaista tai nuoremmista 60 %, 50–59 vuotiaista 78,3 % ja 60 -vuotiaista tai iäkkäimmistä 48,9 %. Jakosuunnitelmaa 49 -vuotiaista tai nuoremmista 66,7 % piti erittäin tai osittain onnistuneena, 50–59 vuotiaiden osuus oli 65,2 % ja 60 vuotiaiden tai iäkkäimpien vastauksista 41,3 % sijoittui samaan luokkaan. Tilusjärjestelytoimituksen toteuttamistavan vastauksista 49 vuotiaiden tai nuorempien kohdalla 63,3 % vastaukset keskittyivät edellä mainittuun vastausluokkaan, 50–59 vuotiaiden vastaava osuus oli 73,9 % ja 60 -vuotiaiden tai iäkkäimpien keskuudessa 40,4 % piti toimituksen toteuttamistapaa erittäin tai osittain onnistuneena. Tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että vastanneista 60 -vuotiaat ja iäkkäämmät ovat pitäneet tilusjärjestelyä vähiten onnistuneena jakoalueen laajuuden, jakosuunnitelman ja toteuttamistavan osalta.

Taustamuuttujista sukupuoli ja maatalousyrittäjyyden pää- ja sivutoimisuudella näytti olevan vähiten merkitystä mielipiteiden jakautumiselle. Toki on huomioitava, että naisten osuus vastaajista oli vain 13 %. Vastaukset jakautuivat eniten eri vaihtoehtojen välillä toimituksittain tarkasteltuna, mutta myös tilan koolla ja vastaajien iällä ilmeni toisinaan vaikutusta vastausten vaihteluun. Toimituksen merkitykselle löytyy monta selittävää tekijää. Alueilla voi olla erilainen kiinteistö rakenne ja kehittämistarpeet, maantieteelliset tekijät ja infrastruktuuri voivat asettaa omia rajoituksiaan, maanomistajien yhteishenki voi selkeästi vaihdella eri kylien ja paikkakuntien välillä. Ei pidä unohtaa, että toimituksen toteuttavalla insinöörillä ja hänen asiakaslähtöisyystulkinnallaan on varmasti merkitystä toimituksen koetun onnistuneisuuden ja lopputuloksen kannalta.

Kyselylomake vaikuttaa vastausten perusteella pääosin hyvin onnistuneelta. Lomakkeen väittämämuoto on toiminut enimmäkseen hyvin, poikkeukseksi voidaan lukea negatiivisten väittämien osuus, joita oli lomakkeessa yhteensä 4 kappaletta. Negatiivisia väittämiä ei oletettavasti oltu huomattu täyttämisen yhteydessä. Tämä voidaan päätellä siitä, että väittämien 9, 13, 14 ja 17 vastausta oli useasti muutettu. Samaten toimitukseen lähes täysin tyytymättömien vastauslomakkeet, joissa lähes jokaisen väittämän vastaus oli vaihtoehto 1 ”täysin eri mieltä” oli myös negatiivisten väittämien kohdalla ympyröity sama vastaus. Syynä tähän voi olla vastaajien nopea lomakkeen täyttö, jolloin väittämämuodon sävy voi jäädä huomaamatta, vaikka negatiivisten väittämien asettelun suhteen pyrittiin toimimaan loogisesti sijoittamalla ne kunkin osion loppuun. Tästä johtuen negatiivisten väittämien antamiin tuloksiin tulee suhtautua varauksella.

#### 5.2.4. Lomakekyselyn pohjalta muodostunut asiakaslähtöisyyskuva

Kyselylomakkeen avoimiin kysymyksiin saatiin ennakoitua enemmän vastauksia. Vastauksia analysoitaessa huomioitiin kaikki ne lomakkeet, joissa oli vastattu vähintään yhteen avoimeen kysymykseen. Avoimiin kysymyksiin oli vastattu 67 %:ssa palautuneista lomakkeista. Avoimet kysymykset on kvalitatiivisen luonteensa vuoksi arvioitava erillisenä kokonaisuutenaan. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään, mitä asioita asiakkaat pitävät tärkeänä tilusjärjestelytoimituksessa ja millainen on maanomistajien näkökulmasta asiakaslähtöinen tilusjärjestelytoimitus. Lisäksi oli varattu tila vapaalle vastaamiselle palautetta, kehittämisehdotuksia, täydennyksiä ja kommentteja varten. Saadut vastaukset analysoitiin ja luokiteltiin esiintyneiden teemojen mukaan. Avointen kysymysten vastaukset tukivat strukturoituja vastauksia, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Avointen kysymysten vastaukset menivät osittain päällekkäin, eli asioita, joita pidettiin tärkeinä toimituksen kannalta, miellettiin osin myös kuuluvaksi asiakaslähtöiseen tilusjärjestelytoimitukseen ja päinvastoin. Myös viimeinen kysymys eli kehittämisehdotukset, palaute ja kommentit menivät hyvin pitkälti päällekkäin edellisten vastausten kanssa, mutta kommentteja on käsitelty myös omana kohtanaan. Vastaukset vahvistivat

Grönroosin (1987: 32) koetun palvelun kahtiajakoa: asiakaslähtöisyydeksi miellettiin sekä prosessiin että lopputulokseen liittyviä asioita. Vastauksista muotoutuneet teemat olivat hyvin pitkälti kyselylomakkeen pohjanakin toimineiden ennakkokäsitysten mukaisia, mutta myös uusia kokonaisuuksia löytyi. Esille nousseet asiat saattoivat myös kuulua useamman teeman sisälle, mutta ne on pyritty luokittelemaan siihen kokonaisuuteen, jota asia tutkijan tulkinnan mukaan vastaa eniten. Kvalitatiivisen aineiston tulkinnaissa pyrittiin toimimaan erittäin varovaisesti ja välttämään luokittelussa liiallisten johdopäätösten tekoa. Käsittely alkoi kaikkien kyselylomakkeiden lukemisella ja kokoamalla omaan pinnoon ne lomakkeet, joissa oli vastattu vähintään yhteen avoimeen kysymykseen. Tämän jälkeen kukin lomake luettiin uudestaan ja poimittiin sieltä esille nousevat asiakokonaisuudet erikseen kysymyskohtaisesti. Lopuksi asiakokonaisuudet luokiteltiin teemoiksi sekä alateemoiksi ja laskettiin niiden esiintymiskertojen lukumäärä aineistosta.

Avointen kysymysten vastauksista nousi esiin seuraavat kuusi teemaa tärkeinä pidettyjen asioiden ja asiakaslähtöisen tilusjärjestelyn mielikuvan pohjalta: yhteydenpito ja tiedottaminen, maanomistajien kuuntelu ja kohtelu, toimituksen toteuttamistapa, vapaaehtoisuus, sosiaaliset tekijät sekä toimituksen lopputulos (ks. kuvio 8). Yksittäisiä pääluokkiin sopimattomia asioita esitellään palautteiden, kehittämissuositusten, täydennyksien ja kommenttien purkamisen yhteydessä kohdassa ”muut esille nousseet asiat”. On huomattava, että suuressa osassa avoimista vastauksista nousi esille useampi kuin yksi asiakokonaisuus, joten vastausten esiintymiskertojen lukumäärää ei voida verrata avointen vastausten kokonaismäärään. Sama teema on laskettu vain kerran jokaisen kyselylomakkeen vastausta kohden, vaikka se olisi esiintynyt vastauksissa useammin. Taulukossa 22 on esitetty aihepiirien tärkeysjärjestys esiintymiskertojen lukumäärän eli frekvenssin perusteella.



**Kuvio 8.** Kyselylomakkeen pohjalta muodostunut asiakaslähtöisyyskuva.

Taulukosta 22 havaitaan, että tilusjärjestelyn asiakaslähtöisyyden käsite ja tärkeinä pidetyt asiat koostuvat pitkälti samoista asioista. Teemojen tärkeysjärjestys ja painotus vaihtelevat kuitenkin jonkin verran. Tilusjärjestelyiden asiakaslähtöisyyteen kuuluvaksi tekijäksi ja tilusjärjestelyissä tärkeimmäksi asiaksi on selkeästi mielletty maanomistajien kuuntelu ja kohtelu. Huomattavaa on, että tärkeänä pidetyistä asioista järjestyksessä toisena on toimituksen lopputulos ja toimituksen toteuttamistapa kolmannella sijalla. Esiintymiskertojen ero on näiden kahden teeman välillä peräti 13. Asiakaslähtöisyyteen miellettiin vastauksissa toiseksi useimmiten kuuluvan toimituksen toteuttamistapaan liittyvät asiat, joissa tärkeä tekijä oli toimituksen toteuttava henkilö. Toimituksen lopputulos asettui vasta sijalle kuusi yhdellä esiintymiskerralla. Toimituksen lopputulokseen liittyvät tekijät ovat yleensä syynä tilusjärjestelytoimituksen hakemiselle. Vastaajat ovat saattaneet tulkita kysymyksen tärkeinä pidetyistä asioista hieman eri tavalla: toiset ovat todennäköisesti ymmärtäneet sen siten, mitä asioita he ylipäättään pitävät tilusjärjestelyissä tärkeinä ja toiset taas vastaavasti, mitkä asiat he mieltävät tärkeiksi tutkimuksen aihepiirin eli asiakaslähtöisyyden näkökulmasta. Maanomistajien kuuleminen on tärkeä keino saada kartoitetuksi kunkin maanomistajan uusjakotavoitteet, mikä vaikuttaa merkittävästi myös tyydyttävän lopputuloksen muodostumiseen. Siksi on ymmärrettävää, että kuulemista ja kohtelua on pidetty tilusjärjestelytoimituksissa tärkeimpänä asiana.

Seuraavissa kappaleissa esitellään teemat ja niiden sisältö aineiston pohjalta yksityiskohtaisemmin.

**Taulukko 22.** Teemat ja niiden esiintymiskertojen lukumäärä.

	Tilusjärjestelyiden asiakaslähtöisyyskäsite	Frekvenssi		Tärkeänä pidetyt asiat	Frekvenssi
1.	Kuuntelu ja kohtelu	54	1.	Kuuntelu ja kohtelu	36
2.	Toimituksen toteuttamistapa	17	2.	Toimituksen lopputulos	29
3.	Yhteydenpito ja tiedottaminen	8	3.	Toimituksen toteuttamistapa	16
4.	Sosiaaliset tekijät	4	4.	Yhteydenpito ja tiedottaminen	8
5.	Vapaaehtoisuus	2	5.	Vapaaehtoisuus	3
6.	Toimituksen lopputulos	1	6.	Sosiaaliset tekijät	2

### Maanomistajien kuuntelu ja kohtelu

*”Toimitusmiehet kuuntelis maanomistajaa ettei tarttis muutosta hakea maa-oikeudesta asti, koska se muutos tuli sitten maa-oikeuden päätöksellä.”*

Asiakkaan eli maanomistajien toiveiden kuuleminen ja kuunteleminen oli hyvin useasti toistuva ja tärkeä aihe. Tähän liittyy tiiviisti kuulemisen tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus: Kaikkia maanomistajia kuullaan samalla tavalla tilan koosta, asiakkaan äänekkyydestä tai muista tekijöistä riippumatta. Vastauksissa tuli useasti esiin näkemys siitä, että pienitilalliset ja hiljaiset jäivät suurten tilojen ja äänekkäiden maanomistajien varjoon. Kuuntelun lisäksi korostettiin toiveiden, tarpeiden ja mielipiteiden huomioonottamista. Kuulemisen määrää kaivattiin lisättäväksi prosessin alkuvaiheessa sekä ennen varsinaisia päätöksentekoa. Yksi vastaaja oli kokenut hyväksi sen, että toimituksen asiat käsiteltiin yleisissä kokouksissa, jolloin jokainen sai sanoa mielipiteensä.

*”Ne jotka pitivät suurta ääntä ja olivat ystäviä päättäjien kanssa saivat parhaat palat.”*

### **Toimituksen toteuttamistapa**

Toimituksen toteuttamistavan voidaan ajatella olevan riippuvainen ohjauksen lisäksi sen toteuttajasta. Toimitusten tekijöiden, erityisesti toimitusinsinöörin henkilökohtaiset ominaisuudet nousivat hyvin monessa vastauksessa esiin. Kaivattuja ominaisuuksia olivat rauhallisuus, paineensietokyky, asiallisuus, jämäkkyys ja asiantunteva ote. On tultava toimeen ihmisten kanssa. Haettiin tietynlaisia johtajamaisia piirteitä, vaikkakin toteuttamistavan tahdottiin lähes poikkeuksetta olevan maanomistajalähtöinen, mikä tarkoitti pitkälti maanomistajien toiveiden ja tarpeiden kuulemista.

*”Työnjohto henkilölle, jolla on rautainen kokemus ja ammattitaito. Liian heppoista työnjohtoa kaikki vie kuin pässiä narussa.”*

Toteuttamistavassa korostui tasapuolisuus, puolueettomuus, avoimuus ja joustavuus. Jokaisen maanomistajan on tultava kuulluksi, vaikka jokaista toivetta ei voidakaan toteuttaa. Toteuttamistavassa korostettiin lisäksi riittävää tietoa nykypäivän maatalouden erityispiirteistä. Maatalouden erityistarpeet koettiin tärkeäksi huomioon otettavaksi, mikä vastausten perusteella liittyi useimmiten karjatalouteen ja sen tarvitsemaan tilaan sekä talouskeskuksen läheisyyteen. Maanomistajien hyödyntämistä jaon suunnittelussa haluttiin muutamien mielipiteiden perusteella lisätä. Lisäksi suosittiin laajempia jakoalueita sekä riittävää kannatusta alueella, jotta jako onnistuisi paremmin.

Toimituksen toteuttamistavassa huomio kohdistui myös asiakaslähtöisen toteuttamistavan tärkeyteen.

*”Liian virkamiesmäinen ote vie maun pois heti alussa.”*

*”Ei niin, että ensimmäisessä tilaisuudessa insinööri sanoi jakavansa miten haluaa. Ja niin hän tekikin.”*

Hyvänä pidettiin yhden vastauksen perusteella sitä, että asiantuntemusta hankittiin tarvittaessa myös muualta.

*”Monen eri alan asiantuntijoiden käyttö oli mielestäni hyvä asia esimerkiksi salaojakeskus, kalkituksen hyödyt, ruiskutukset (rikkaruohojen torjunta), verotoimiston apu veroilmoitusta täytettäessä siltä osin, mitä vähennetään missäkin jne.”*

### **Yhteydenpito ja tiedottaminen**

Toivottiin parempaa tiedottamista siitä, mitä milloinkin tapahtuu. Lisäksi esille nousi tiedottamistapa. Kokouskutsun toivottiin lähetettävän jokaiselle osalliselle henkilökohtaisesti lehti-ilmoituksen sijaan, sillä kaikki maanomistajat eivät välttämättä asu lehden levikkialueella ja ilmoitus voi muussakin tapauksessa jäädä helpommin huomaamatta. Tiedon saannin suhteen kaivattiin muutoinkin aktiivisempaa toimintaa viranomaiselta osalta. Kokouksien pöytäkirjakopiot toivottiin yhden vastaajan toimesta lähetettäväksi jokaiselle osalliselle ilman erillistä pyyntöä. Toimituskokouksiin kaivattiin asialistaa, jotta maanomistajat olisivat tietoisia siitä, mitä asioita kokouksessa käsitellään ja missä järjestyksessä. Tiedottamiseen liittyi tekijöinä myös avoimuus ja selkeys.

### **Sosiaaliset tekijät**

Neljässä vastauksessa tuotiin esiin sovun ja maaseudun asukkaiden välisten sosiaalisten suhteiden säilyminen myös jaon jälkeen. Toivottiin, että jakoasioista voitaisiin neuvotella sovussa sekä maanomistajien ja toimitusmiesten että maanomistajien kesken ja tätä kautta päästä yhteisymmärrykseen. Maaseudun asukkaiden keskinäiset suhteet koettiin erityisen tärkeäksi eikä tilusjärjestelystä aiheutuvien mahdollisten riitojen haluttu vaarantavan niitä. Osa vastaajista koki, etteivät he uskaltaneet tuoda omia toiveitaan tilusjärjestelyasioista esiin, jotteivät he leimaantuisi ja heitä pidettäisi ahneina.

*”Kuunnellaan maanomistajien toiveita, koska naapuruussuhteet voivat mennä lopullisesti. Tunnearvo voi olla suuri, kun menettää jonkun lohkon, joka on mennyt*

*sukupolvelta toiselle... ..Ihmissuhteet ovat hyvin tärkeitä maaseudulla, koska väki vähenee koko ajan.”*

*”Onhan se iso muutos koko kylälle varsinkin vanhemmille ihmisille, kun on tottunut viljelemään omia maita, nuoremmat ehkä hyväksyy paremmin.”*

## **Vapaaehtoisuus**

Kolmella vastaajalla oli ollut käsitys siitä, että toimitus on jokaisen maanomistajan kohdalla täysin vapaaehtoinen tai vaihtoehtoisesti sen tulisi perustua vapaaehtoisuuteen. Tilusjärjestelyiden vapaaehtoisuutta on käsitelty lisää luvussa ”asiakaslähtöisyys”.

*”Ketään ei saisi pakottaa mukaan.”*

## **Toimituksen lopputulos**

Toimituksen lopputulos aihepiiriin koottiin peltolohkojen kokoon, muotoon, lukumäärään, sijaintiin ja etäisyyteen sekä perusparannuksiin ja kustannuksiin liittyvät asiat. Korostettiin mahdollisimman suurta lohkokokoa, lohkojen lukumäärän pienuutta, käytännöllisen muotoisia lohkoja sekä läheistä sijaintia talouskeskukseen. Vastausten perusteella kaivattiin selkeämpää erottelua siihen, mistä mikäkin kustannus muodostui. Maksuja pidettiin avoimien kysymysten perusteella korkeina, mutta enimmäkseen ne koettiin korkeiksi tahtomattaan osalliseksi joutuneiden keskuudessa. Sen lisäksi, että toivottiin hyödynnettävän maanomistajien omaa tietämystä paikallisista oloista, ehdotettiin myös osallisten hyödyntämistä maastotöissä mahdollisuuksien mukaan. Tällä tavoin voitaisiin alentaa toimituksesta aiheutuvia kustannuksia ja säästää aikaa.

## **Muut esille nousseet asiat**

Tässä kappaleessa käsitellään yksittäisiä pääluokkiin sopimattomia asioita sekä palautteiden, kehittämisehdotuksien, täydennyksien ja kommenttien yhteydessä tullutta tietoa.



Kolmessa vastauslomakkeessa nostettiin esiin kuolinpesät. Vastauksista kävi ilmi, että toimitus on jakamattomien kuolinpesien osalta hyvin ongelmallinen. Jakamaton pesä voi olla entuudestaan riittävä pesän osakkaiden kesken eikä pesän osakkailla välttämättä ole keskenään samankaltaisia tavoitteita tilan suhteen. Maahan ja maanomistukseen liittyy lisäksi vahvoja tunnesiteitä. Maata ei siis nähdä pelkkänä tuotantovälineenä. Tämän huomioon ottaminen nousi myös esiin vastauksissa. Toivottiin lisäksi erityisesti salaajituksen ja tiestön teon yhteydessä aiheutuvien maisemallisten haittojen korjaamista. Jälkien siivoaminen oli joidenkin vastausten perusteella jätetty huomiotta. Myös toimituksen päätöksistä valittaminen koettiin hintavaksi ja hankalaksi.

### 5.3. Eri osapuolten asiakaslähtöisyyskäsitykset haastatteluaineiston perusteella

Haastatteluiden keskeisenä tavoitteena oli saada selville, mitä asiakaslähtöisyyden koettiin olevan tilusjärjestelytoimituksessa eri ryhmien näkökulmasta. Samaten haastatteluilta saatiin syvällisempää tietoa maanomistajien osalta lomakekyselyn teemoista. Asiakaslähtöisyyden käsityksiä myös vertailtiin eri ryhmien sisällä sekä niiden välillä. Haastatteluiden tulokset esitetään maanomistajien ja toimitusinsinöörien kohdalla nimettöminä. Sidosryhmien haastateltavat suostuivat nimensä mainitsemiseen tutkimuksessa. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina.

#### 5.3.1. Maanomistajat

Maanomistajien kohdalla haastattelut tehtiin pääasiassa kunkin osallisen kodissa Pohjois- ja Etelä-Pohjanmaalla, poikkeuksena Nivalan toimituksen haastateltava, jonka osuus hoidettiin käytännön asioiden helpottamiseksi Ylivieskassa hotelli Käenpesän ravintolassa sekä Etelä-Pohjanmaalla toinen haastateltava maanomistaja, jonka haastattelu toteutettiin aikataulullisten syiden vuoksi Maanmittauslaitoksen Seinäjoen toimipisteessä. Haastattelut toteutettiin maanomistajien ja sidosryhmien osalta 30.5–8.6.2007. Haastateltavia maanomistajia oli viisi, yksi jokaisesta otannan toimituksesta. Haastateltavien valinnan perusteena oli maanomistajien osalta toimitsijat, koska heillä ajateltiin

olevan kokonaisvaltaisesti tietoa alueen tilusjärjestelystä roolinsa vuoksi. Jokainen toimitsija suostui haastateltavaksi kiireistään huolimatta. Yksikään haastateltava ei kieltänyt nauhurin käyttöä, joten kaikki haastattelut äänitettiin. Haastateltaville soitettiin noin viikkoa aikaisemmin ja kerrottiin haastattelu-aikaa sovittaessa lyhyesti tutkimuksen taustoista ja tavoitteista. Jokainen haastateltava oli myös saanut tutkimukseen kuuluneen kyselylomakkeen muiden toimituksen osallisten maanomistajien ohella. Haastattelut aloitettiin kysymällä maanomistajien ennakkokäsityksiä ja odotuksia ennen tilusjärjestelyä. Haastatteluiden keskeisinä aihepiireinä oli maanomistajien näkemys tilusjärjestelytoimituksen onnistuneisuudesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä, mahdolliset epäkohdat sekä asiakaslähtöisyys tilusjärjestelytoimituksessa. Asiakaslähtöisyyttä käsitteenä pyrittiin selventämään myös kysymällä, millä tavoin ja mitkä tekijät mahdollisesti vaikuttavat maanomistajan näkökulmasta siihen, että toimitus sujui tai olisi sujunut heidän mielestään odotuksien mukaisesti tai ennakoitua paremmin. Haastattelun aikana esitettiin tarpeen vaatiessa tarkentavia ja lisäkysymyksiä joko keskustelusta ilmenneisiin asioihin tai lomakekyselyn teemoihin pohjautuen. Aikaa kuhunkin haastatteluun meni haastateltavasta riippuen noin 25–80 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarvasti ennen analysointivaihetta. Tulosten analysoiminen alkoi, kun kunkin ryhmän kaikki haastattelut oli saatu tehdyksi ja esikäsiteltyä.

Maanomistajien haastatteluissa nousi esiin pitkälti samoja asioita, mitä lomakekyselyn perusteella oli jo saatu tietoon eli haastatteluiden ja kyselylomakkeen vastaukset täydensivät toisiaan. Osalla haastateltavista ei ollut jokaiseen aihepiiriin sanottavaa, toisista aihepiireistä kerrottavaa riitti sitä vastoin enemmänkin. Haastateltavat olivat enimmäkseen hyvin oma-aloitteisia kertomaan kokemuksistaan ja näkemyksistään. Haastatteluaineisto on esitetty aineiston purkamisen yhteydessä muodostuneessa järjestyksessä. Asiakaslähtöisyyttä ja toimituksen onnistuneisuutta on käsitelty analysointi- ja raportointivaiheessa jakamalla ne lomaketutkimuksen vastauksista muodostettuihin teemoihin. Lisäksi näiden teemojen jälkeen raportoidaan maanomistajien omien tulkintojen mukaiset käsitykset asiakaslähtöisyydestä.

## **Yhteydenpito ja tiedottaminen**

Ensimmäisen haastatellun mukaan tarveselvitystä hakiessa ei ollut juurikaan tietoa siitä, mitä tilusjärjestelyt ovat. Tiedettiin lähinnä sen verran, että peltojen lohkokokoa pyritään suurentamaan. Maanmittausteknikolta sai jonkin verran lisätietoa tilusjärjestelystä, mutta tiedottaminen oli ylipäätään silloin vähäistä. Ennakkoajatuksina osin tiedon puutteesta johtuen oli pelko siitä, että parhaat pellot menevät naapureille. Alkuvaiheeseen liittyi paljon ja vahvoja ennakkoluuloja. Pelättiin myös viranomaisten mahdollista toimintaa ja sitä, ettei maanomistajien mielipide merkitsisi. Lähtötilanteessa ei osattu ennakoida, kuinka laaja toimitusalue tulee olemaan. Perusparannuksista ei juurikaan mainittu alkuvaiheessa, joten ne tulivat positiivisena yllätyksenä jaon myötä. Haastateltu haluaisikin, että tilusjärjestelyiden hyötyjä tuotaisiin paremmin ja enemmän esiin.

Toinen haastateltu totesi saaneensa tietoa aivan liian vähän toimituksen aikana ja sitä ennen. Jako olisi hänestä sujunut luultavasti paljon paremmin, mikäli jaon alkaessa olisi ollut sama tietämys kuin jaon lopussa. Haastateltu kuvaa toimituksen hakemista tästä syystä melkoiseksi uhkapeliksi, eikä ehkä olisi uskaltanut lähteä siihen yksin.

Kolmannella haastatellulla ei ollut tilusjärjestelyistä juurikaan ennakkotietoa. Tilusjärjestely miellettiin tiedon puuttuessa isojakojen tyyliseksi raskaaksi toimenpiteeksi, mutta se osoittautui paljon kevyemmäksi eikä niin viranomaisohjautuvaksi. Toimituksen kuluessa tietoa saatiin kuitenkin hyvin ja yhteydenpito toimitusinsinöörin ja maanomistajan kesken oli tiivistä.

Neljäs haastateltu maanomistaja jäi kaipaamaan enemmän tietoa erityisesti ennen tilusjärjestelyä. Hän ehdotti, että joku aikaisemmassa jaossa ollut maanomistaja tulisi puhumaan kokemuksistaan ja toimisi mahdollisuuksien mukaan yhteyshenkilönä. Hyötynäkökohtia ei hänen mielestään tuotu tarpeeksi esiin. Tiedottaminen jaon aikana oli hänestä riittävää, mutta haastateltu jäi kaipaamaan muiden maanomistajien ohella tietoa siitä, mihin rahat menevät ja mitä mikäkin maksaa.

Viidennen haastatellun mukaan yhteydenpito sujui maanomistajien ja toimitusinsinöörin välillä hyvin. Tietoa ja neuvoja saatiin tarvittaessa maanmittaustoimiston työntekijöiltä.

### **Maanomistajien kuuntelu ja kohtelu**

Ensimmäisen haastatellun kertomuksen mukaan maanomistajien toiveet kartoitettiin siten, että jokainen maanomistaja sai esittää toiveita siitä, mistä haluaa tulevat peltolohkonsa. Ensisijaisen toivomuksen lisäksi sai kertoa toissijaisen ja kolmannen vaihtoehdon. Haastateltu koki, että viljelijän toiveet oli kirjattu ylös ja kuultu kohtalaiseen hyvin.

Toinen haastateltu koki, että maanomistajien toiveita kuunneltiin ihan hyvin. Jokainen osallinen haastateltiin.

Kolmannen haastatellun mukaan maanomistajan näkemykset otettiin toimituksessa hyvin huomioon, niin pitkälti kuin se oli mahdollista. Virkamies joutui tekemään ratkaisuja, sillä muuten toimitus ei olisi edennyt.

Neljännän haastatellun kertoman mukaan maanomistajien tarpeet kartoitettiin haastatelluja tekemällä ja hän koki sen riittäväksi huomioinniksi, sillä jokaisella oli mahdollisuus sanoa mielipiteensä useaan otteeseen. Tarpeet ja mielipiteet voitiin tuoda monella eri tavalla esiin, mm. karttoja hyödyntämällä, haastatteluilla ja toimistolla asioimalla. Toivottavaa kuitenkin olisi, että sama insinööri tekisi jaon alusta loppuun, jotta ei tulisi mahdollisia ongelmia tiedon siirtymisen kanssa.

Viides haastateltu kertoi, että alkuhaastatteluissa ja jakoehdotuksissa kuultiin jokaista maanomistajaa. Haastatellun mukaan paras lopputulos saadaan kuulemalla maanomistajia riittävän aikaisessa vaiheessa.

## Toimituksen toteuttamistapa

Ensimmäinen haastateltu toteaa, että tilusjärjestelyissä on useita asiakkaita ja jokaisella on erilaisia toiveita, joten kompromisseja on tehtävä. Haastateltu pitää tärkeänä sitä, että alkuvaiheessa keskustellaan maanomistajien kanssa tavoitteista ja kartoitetaan tarpeet, mutta toimitusinsinööri saa olla se, joka tekee lopullisen päätöksen. Muuten ristiriitoja ei saada ratkaistua eikä asia etene. Tärkeänä hän pitää myös sitä, että alueella on tuotannosta luopuvia tiloja, jotta peltolohkoja saadaan suurennettua ja jako sujuu helpommin. Haastateltu kaipaa kokonaisvaltaisempaa otetta tilusjärjestelyssä eli perusparannusten tekoa kunnolla ja tasapuolisesti kuntoon. Maanomistaja on oman työnsä asiantuntija ja insinööri omansa, joten haastatellun mukaan molempien tietämystä kannattaa hyödyntää tilusjärjestelyä toteuttaessa. Tähtäimessä oli viljelijän kannalta paras ratkaisu, sillä maanviljelijöitä varten työ tehdään ja he ovat myös maksajan roolissa. Toimitusinsinööri on lähinnä auttamassa asiaa eteenpäin ja luomassa onnistunutta ratkaisua. Haastateltu totesi, että työ vaatii toimitusinsinööriltä ihmistuntemusta, sosiaalisia taitoja ja tilanteen hallintaa. Tämän lisäksi tarvittaisiin vielä joitain ominaisuuksia, mutta haastateltu ei osaa pukea niitä sanoiksi tai tiedä tarkalleen mitä nämä ominaisuudet voisivat olla. Joskus ongelmia muodostuu haastatellun mukaan yksinomaan siitä, että toimitusinsinöörin ja maanomistajan persoonat eivät kohtaakaan. Tähän tulisi hänestä kiinnittää enemmän huomiota.

Toisen haastatellun mukaan toimituksessa tehtiin suurimmaksi osaksi niin kuin maanomistajat halusivat ja toivoivat, mutta riitatapauksissa insinööri teki päätökset. Tästä tavasta tuli valituksia, mutta maanomistaja itse koki sen hyväksi, sillä jonkun päätökset oli tehtävä. Suunnittelu tehtiin maanomistajien ja toimitusinsinöörien yhteistyössä siten, että neuvotteluja käytiin yhdessä moneen otteeseen. Kukin maanomistaja pystyi kuitenkin vaikuttamaan vain omaan tilanteeseensa. Haastateltu kannattaa samanlaista mallia myös muihin tilusjärjestelytoimituksiin, sillä toimitusinsinööreillä ei ole maanviljelystä usein riittäviä tietoja viljelyominaisuuksien ja maan laatuksen suhteen. Toisella haastatellulla ei ollut uskottujen miesten toiminnasta huomauttamista. Hän koki kuitenkin, että tasapuolisuuteen saattoi vaikuttaa se, oliko kyseessä aktiivivila vai ei siltä osin, että aktiiviviloilla peltolohkot pyrittiin saamaan lähemmäs kantatilaa. Tilan koolla ei hänen

mielikuvansa mukaan ole ollut merkitystä tasapuoliseen kohteluun, mutta isännän äänekkyydellä sen sijaan kyllä. Hyvänä hän pitää toimituksen nopeaa toteuttamista. Haastatellun mielestä parempaan lopputulokseen olisi ehkä voitu päästä siten, että insinööri olisi käynyt joka tilalla tutustumassa maastoon paikan päällä, sillä kartat eivät kerro koko totuutta.

Kolmannen haastatellun toimituksessa oli vastustajia, jotka rajattiin mahdollisuuksien mukaan jakoalueen ulkopuolelle. Periaatteena oli, että kaikkia toimituksen osallisia kohdellaan tasapuolisesti. Myös viljelyolosuhteet palautuivat samanarvoisina kuin millaisista palstoista oli luovuttu. Ongelmaiseksi haastateltu näkee sen, ettei osa maanomistajista lähtenyt jakoon mukaan. Suuremmalla jakoalueella olisi saatu parempi lopputulos aikaiseksi.

Neljäs haastateltu pitää toimituksen toteuttamistapaa maanomistajalähtöisenä. Toimitusinsinööri oli sopivan jämäkkä, mutta osasi kuunnella maanomistajia. Haastateltu on sitä mieltä, että toimitusinsinöörin henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on varmasti tekemistä toimituksen onnistumisen kanssa. Ongelmalliseksi hän kuitenkin mainitsee rahoituksen saannin ja uskotut miehet, jotka pyrkivät suosimaan äänekkäimpiä ja jakoa vastustavia maanomistajia. Laskujen maksua hankaloitti monen välikäden kautta kulkeminen, jolloin laskut eivät monesti tulleet maksetuksi ajallaan. Maanomistaja kannattaa jatkossa uskottujen miesten valitsemista oman kunnan ulkopuolelta mieluummin sellaiselta alueelta, jossa on jako jo tehty. Toimitusinsinööri toimi puolueettomasti. Muutoinkin tasapuolisuus nousi esiin: maanomistajien tulisi saada tilalle samantasoista peltoa vastineeksi, kuin mitä on luovutettu. Osa luovutti huonosti hoidettua maata ja sai hyvin hoidetun pellon tilalle ja päinvastoin. Prosessia hän piti ihan hyvänä, vaikkakin haittana oli toimituksen kesto, mitä valitukset pitkittivät. Hyvänä haastateltu näki paikallisten urakoitsijoiden käytön.

Viides haastateltu oli tyytyväinen toimituksen toteuttamistapaan ja sitä toteuttaneisiin henkilöihin, joilla oli oikeanlainen lähestymistapa. Maanomistajien toiveita kuunneltiin tarkasti ja toimitus toteutettiin hyvin asiakaslähtöisesti. Toimituksen lopputulos saattoi hieman kärsiä siitä, että varjeltiin naapurussuhteiden säilymistä. Suurimmat ongelmat

liittyivät rahoitukseen ja sen loppumiseen kesken toimituksen sekä laskujen maksujen byrokraatiaan ja kulkuun useamman välikäden kautta. Myös säästä johtuvat tekijät pitkitivät toimitusta, sillä salaojituksia ei voitu tehdä kovien sateiden vuoksi. Huomiota tulisi kiinnittää jatkossa päätoimitsijoiden palkkioihin, sillä toimitsijoita voi olla hankala löytää alhaisen palkkion ja suuren työmäärän vuoksi. Vaihtoehtoisesti haastateltu ehdottaa toimitsijan tehtävien siirtämistä työntekijälle, joka hoitaisi samalla useampaan toimitukseen liittyviä käytännön asioita. Näitä olisi mm. kilpailuttamisen delegoiminen, toimituksista aiheutuvien laskujen maksaminen, salaojaporukoiden sopimusten koordinoiminen ja muut vastaavat tehtävät. Myös vastuun jakamista toimitsijoiden kesken voitaisiin miettiä, jotta kaikki ei keskittyisi päätoimitsijan harteille. Toimitusinsinöörin persoonalla on suuri vaikutus toimituksen onnistumiseen. Tärkeää on haastatellun mukaan se, että insinööri kykenee säilyttämään malttinsa hankalissakin tilanteissa. Maanomistaja uskoo silti, että asiakaspalvelutaitoihin pystytään vaikuttamaan esimerkiksi koulutuksen avulla.

### **Vapaaehtoisuus**

Kolmannen haastatellun jaossa jouduttiin ottamaan yhteisen edun nimissä pari tilaa mukaan vastustuksesta huolimatta, mutta sovittiin, että korvaukset tulevat muiden osallisten hoidettavaksi. Muutoin tilusjärjestelyllä ei olisi saatu aikaan olennaista parannusta alueelle. Muiden haastateltujen osalta vapaaehtoisuus ei noussut esiin.

### **Sosiaaliset tekijät**

Ensimmäisen haastatellun näkemyksen mukaan kuokkasukupolvi vastusti tilusjärjestelyä kiivaasti, mutta nuoremmat ymmärsivät siitä saatavat edut. Maan omistamiseen voi hänestä liittyä vahvoja tunnesiteitä. Ongelmana oli urakoitsijoiden töiden kesto siltä osin, että jotkut maanomistajat joutuivat odottamaan omaa vuoroaan pitkään. Toimituksen osallisilta vaaditaan avarakatseisuutta ja malttia: vuoden tai parin jälkeen kun pääsee viljelemään paremmissa olosuhteissa, odotus on ollut vaivansa arvoinen.

Toinen haastateltu kertoi toimituskokousten olleen aluksi hyvin riitaisia ja isoja päätöksiä tehtäessä riideltiin olemattomista asioista. Hyötyä olisi saatu paljon enemmän, jos jako olisi ollut yksimielisempi. Ongelmat muodostuivat lähinnä vahvoista persoonista, jotka eivät halunneet antaa näkemyksistään periksi.

Kolmas haastateltu toteaa, että viljelijällä maa ei ole yksin tuotantoväline vaan myös jotain muutakin.

Neljäs haastateltu koki, että alussa suurimpia vastustajia olivat eläkeläiset ja peltojen vuokranantajat, jotka näkivät heille koituvan tilusjärjestelystä enemmän kustannuksia kuin hyötyä.

Viidennen haastateltavan toimituksessa maanomistajat korostivat alkukokouksessa, että ihmissuhteiden säilyminen on heidän kannaltaan erityisen tärkeää. Naapuruussuhteita ei haluttu vaarantaa pelkän maanomistuksen takia ja tämän myös toimitusinsinööri osasi huomioida. Tilusjärjestely vaatii ajatuksen kypsytelyä, joten vaikka toimitus olisi voitu maanmittaustoimiston puolesta hoitaa nopeamminkin, koettiin hyväksi hidastaa hieman tästä syystä.

### **Toimituksen lopputulos**

Ensimmäisellä haastatellulla on omalta kohdaltaan ristiriitaisia tuntemuksia toimituksen onnistuneisuudesta. Toisaalta hän, kuten moni muukin, olisi halunnut alueen parhaat pellot, mutta jyvityksen kautta tuli tähän asiaan lisää hyväksyntää. Toimitus olisi ollut onnistuneempi, jos jakoalue olisi ollut suurempi ja maanomistajan kaikki pellot sekä talouskeskus olisivat mahtuneet jakoon mukaan. Laajemmalla ajateltuna haastatellulle on jäänyt sellainen mielikuva, että yksikään jaossa mukana ollut maanomistaja ei haluaisi palata ennen tilusjärjestelyä olleeseen tilanteeseen eli myönnetään nykytilanteen olevan parempi. Jopa jakoa vastustaneet ovat todenneet, että jako on ollut jälkikäteen ajateltuna hyvä asia.



Toisena haastateltu maanomistaja on toimituksessa tyytyväinen siihen, että perusparannukset olivat laadukkaasti tehty ja kokonaisuutena toimitus oli hyvä. Omilla varoilla ei vastaavia todennäköisesti olisi ollut mahdollista tehdä. Lopputulos ei hänestä voi olla kenenkään kohdalla täydellinen, mutta jako meni hänen mielestään muutoin ihan tyydyttävästi. Omalta kohdaltaan lopputulos oli kohtalainen, mutta kaikilla ei käynyt yhtä hyvin. Hän uskoo kuitenkin, että jaon jälkeen kaikki ovat tyytyväisiä nykytilanteeseen.

Kolmas haastateltu maanomistaja uskoo osallisten olleen tyytyväisiä viljellessään uusia palstojaan. Hän kuvailee tilusjärjestelyä kädenojennukseksi valtiovallalta maanomistajaa kohtaan, sillä tilusjärjestely on parantanut kilpailukykyä ja vähentänyt kustannuksia. Sellaisten maanomistajien hän uskoo olevan erittäin tyytyväisiä jakoon, jotka saivat olennaisia parannuksia osakseen eli hyvin hajanaiset pikkulohkonsa isoksi yhtenäiseksi lohkoksi.

Neljäs maanomistaja oli henkilökohtaisesti tyytyväinen lopputulokseen kokonaisuutena ja perusparannusten osalta, mutta kaikilla ei jako mennyt yhtä hyvin. Huonona puolena lopputuloksesta voidaan sanoa, että ennen jakoa hänellä ei ollut yhtään tukikelvotontaa, mutta jaon jälkeen oli. Maataloustuista saisi siten olla parempaa tietoa ja huomiota ottamista. Lopuksi hänen mukaansa myös osa vastustajista myönsi loppukokouksessa, että jako oli hyvä asia.

### **Asiakaslähtöisyys käsitteenä maanomistajien oman tulkinnan mukaan**

Asiakaslähtöisyys ilmeni ensimmäisen haastatellun käsityksen mukaan tilusjärjestelytoimituksessa siten, että mietittiin maanomistajien lähtökohdista, millaista maata kukin tarvitsee ja millaisen etäisyyden päästä kantatilasta. Ongelmalliseksi hän näki sen, että kaikkien kiinteistörakennetta ja tarvetta ei voida ennustaa pitkäksi ajaksi eteenpäin.

Kolmas haastateltu mieltää, että asiakaslähtöisyys merkitsee päätäntävaltaa omista asioista (esimerkiksi halua pitää tietty maapala tunnesyistä), joten hän ei suoranaisesti miellä asiakaslähtöisyyttä sellaisenaan tilusjärjestelyihin kuuluvaksi. Maanomistaja ko-

kee ongelmaksi sen, että on useita asiakkaita ja siten useita eri näkemyksiä. Kuuntelu on kuitenkin oleellista asiassa: Toimitusinsinöörin on kuunneltava maanomistajia ”herkällä korvalla” ja pyrittävä tuomaan asiat esiin pikkuhiljaa eteenpäin vieden sekä kyettävä osoittamaan viljelijälle koituva hyöty. Toimitusinsinöörin tulee antaa maanomistajan tuoda oma näkemyksensä esiin, mutta samalla hänen tulisi pystyä auttamaan asiakasta saamaan kuva kokonaisuudesta ja huomiomaan muunkin kuin oman hyödyn. Aloitteen on lähdettävä alueelta. Toimitsijoiden tulee haastattelun mukaan olla sellaisia etteivät he herätä muissa osakkaissa suuria intohimoja. Toimitusinsinöörin henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on paljon merkitystä. Hänen on pystyttävä asettumaan viljelijän asemaan ja osoittamaan viljelijän saamaa etu asiassa. Moni asiakas ei itse huomaa, mitä hyötyjä hän voi saada.

Neljäs haastateltu pitää asiakaslähtöisenä tilusjärjestelyä, jossa hän oli mukana. Toiveiden ja tarpeiden kuuleminen liittyy hänestä tiiviisti asiakaslähtöisyyteen.

Viidennen haastateltavan käsityksen mukaan asiakaslähtöisyyteen kuuluu oleellisesti oikeudenmukainen kohtelu sekä maanomistajien mielipiteiden ja toiveiden kuuleminen. Kompromissien teko on siltä osin pakollista, että kaikki eivät voi saada kylän parasta maata. Hyvänä hän pitää sitä, että jokaisella maanomistajalle kerrotaan myös kahden kesken mistä tilusjärjestelyissä on kysymys ja mitä hyötyjä sillä voidaan saavuttaa.

Yhteenvetona maanomistajien haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että asiakaslähtöisyyden ollessa asiakkaan tarpeiden ja odotusten huomioimista toiminnassa, asiakaslähtöisyys on toteutunut toimituksen lopputuloksessa melko hyvin. Vaikka toiveet ovat olleet maanomistajien kesken ristiriitaisia ja kompromisseja on jouduttu tekemään, on tavoite useissa tapauksissa saavutettu tarpeiden osalta. Tarpeet ovat jokaisella haastatellulla liittyneet lohkoon kasvuun, peltolohkojen lukumäärän vähenemiseen ja välimatkojen lyhenemiseen talouskeskuksen ja peltolohkojen välillä. Myös perusparannukset ovat olleet enemmän tai vähemmän tavoitteena. Prosessin toteutuminen jäi haastatteluiden perusteella hieman toisarvoiseen asemaan, vaikkakin myönnettiin myös se, että laajemmalla kannatuksella ja tyytyväisyydellä voidaan saada aikaiseksi parempi lopputulos ja vähentää valitusten määrää, jolloin myös toimituksen läpivieminen nopeutuu. Odotukset

ovat haastattelujen perusteella toteutuneet ennakoitua paremmin. Haastatteluissa kävi ilmi, että saavutettuja hyötyjä on monesti arvioitu alakanttiin sekä ne ovat jääneet takalalle tilusjärjestelystä kerrottaessa. Tähän voi vaikuttaa myös se, ettei hyötyjä voida luvata yläkanttiin, sillä alussa ei voida tietää lopputulosta ja katteettomien lupauksien tekeminen aiheuttaisi enemmän tyytymättömyyttä. Toimituksen toteuttamistavan oli etukäteen arveltu pääasiassa olevan virkamiehen toteuttama, joten positiivisena yllätyksenä tuli myös maanomistajien kuulemisen määrä. Toimitusprosessin tyytyväisyys onkin hankalampi asia. Tässä koettiin toimitusinsinöörin persoonalla olevan suuri merkitys. Uskottiin, että ihanteellisessa tapauksessa toimitusinsinööriltä vaaditaan tietynlaista ihmistuntemusta ja taitoja käsitellä erilaisia ihmisiä. Vaadittiin lisäksi tiettyjä henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten esimerkiksi jämäkkyyttä ja kykyä tehdä päätöksiä. Kuitenkin haastateltavien mukaan, moni aluksi jakoa vastustanut on ollut tyytyväinen siihen, että uusjako ylipäättään toteutettiin. Toki on huomioitava, että prosessiin liittyvät asiat ovat ainakin yksityiskohtaisemmin saattaneet unohtua asianosaisilta, sillä jakojen aloittamisesta on kulunut vuosia. Tämä selittää myös osittain sen, miksi lopputulos korostui haastatteluissa, sillä se on toimituksen näkyvä osuus.

Asiakaslähtöisyys käsitteenä oli hankalampi aihe. Pääasiassa sen miellettiin tilusjärjestelyissä maanomistajien tarpeiden kuulemiseksi ja lähtökohtien selvittämiseksi. Myös tasapuolinen kohtelu nousi esiin haastatteluissa useasti. Koettiin, että äänekkäimmät vastustajat hiljennettiin tarkoituksenmukaisesti antamalla heille parhaat peltolohkot.

### 5.3.2. Sidosryhmät

Sidosryhmien haastattelun ytimenä oli käsitys tilusjärjestelytoimitusten asiakaslähtöisyydestä. MTK Keski-Pohjanmaan toiminnanjohtaja Jouni Jyrinki haastateltiin puhelimitse 31.5.2007 Maanmittauslaitoksen tiloissa Helsingin Pasilassa. Jyringin mukaan asiakaslähtöisyyteen kuuluu tilusjärjestelyissä toimituksen lopputulos, maanomistajien vaikutusmahdollisuudet, mukana oleminen ja osallistuminen suunnitteluvaiheessa. Maanomistajalle on lisäksi jätävä mielikuva siitä, että hänellä on ollut mahdollisuus vaikuttaa. Tärkeänä hän pitää myös tiimityöskentelyä ja taitavaa johtamista. Toimitusinsinöörin

sinöörillä on tekniset välineet tilusjärjestelyn toteuttamiseksi ja toisaalta maanomistajien tahto ei aina ole kokonaisuuden kannalta kannattavin vaihtoehto. Kysyttäessä, mikä on hänen mielestään sopivin toteuttamistapa viranomaisohjautuvuuden ja maanomistajien ehdoilla toteuttamisen väliltä Jyrinki uskoo täyden viranomaisohjautuvuuden kuuluvan entisaikojen jakotoimintaan. Nykypäivän tavaksi hän ajattelee maanomistajien kuulemisen toteutustavan pohjautuessa kuitenkin viranomaisen näkemykseen. Jyrinki ennakoii asiakaslähtöisen toteuttamistavan olevan tulevaisuudessa maanomistajalähtöisyyttä korostavampi.

Etelä-Pohjanmaan TE-keskuksesta haastateltiin maaseutuosaston päällikkö Sakari Ängeslevää. Haastattelu tapahtui 7.6.2007 Etelä-Pohjanmaan TE-keskuksen tiloissa. Ängeslevä käsittää tilusjärjestelytoimitusten asiakaslähtöisyyden ilmenevän jo tarveselvitysvaiheessa: Mikäli alueella ei ole riittävän laajaa kannatusta tilusjärjestelylle, jätetään koko hanke toteuttamatta. Lisäksi kartoitetaan maanomistajien lähtökohdat sekä tarpeet ja pyritään huomioimaan ne mahdollisimman pitkälle. Tämä tulee ilmi esimerkiksi siten, että huomioidaan eri tuotantosuuntien tarpeet, mahdolliset maan myyjät, tehdään maaperä- ja ravinneanalyysit sekä mahdollisuuksien mukaan maanviljelyn kannalta oleelliset perusparannukset (kuten salaojitukset ja tiet). Tärkeää on, että pelto jaetaan tasa-arvoisesti ja hyväkuntoisena viljelyä varten: kukin osakas saa saman jyvitysarvon edestä maata takaisin, kuin mistä hän luopuu. Lisäksi pyritään mahdollisuuksien mukaan jättämään jakoalueen ulkopuolelle sellaisten maanomistajien maat, jotka eivät halua toimitukseen osallistua. Toteuttamistavassa hän pitää tärkeänä neuvotteluja maanomistajien kanssa, viljelijätoimitsijoiden roolia etenkin käytännön töiden sopimisen suhteen (mm. neuvottelut urakoitsijoiden kanssa) sekä yhteiseen näkemykseen pyrkimisen. Kompromisseja joudutaan kuitenkin aina tekemään. Asiakaslähtöisyyteen hän mieltää kuuluvaksi myös tilusjärjestelyiden rahoitustavan: Suurin osa toimituksen kuluista katetaan avustuksilla ja loput pitkäaikaisilla lainoilla. Ängeslevä korostaa kuitenkin sitä, ettei asiakaslähtöisyyttä saa viedä liian pitkälle, jolloin se haittaisi maanomistajien yhteistä etua ja toimituksen lopputulosta. On pyrittävä löytämään järkevä suhde asiakaslähtöisyyden ja lopputuloksen välille.

### 5.3.3. Toimitusinsinöörit

Toimitusinsinöörien haastattelut toteutettiin puhelimitse 26.6–28.6.2007 välisenä aikana. Haastatteluita ei valitettavasti pystytty äänittämään teknisistä syistä johtuen, joten puhelun aikana tehtiin muistiinpanoja, jotka purettiin heti haastattelun päätyttyä. Haastateltavia toimitusinsinöörejä oli kolme, sillä kaksi otannan toimituksista oli saman toimitusinsinöörin toteuttamia ja yhtä ei haastatteluiden toteuttamisajankohtana tavoitettu. Haastatteluilla pyrittiin pääasiassa selvittämään toimitusinsinöörien käsitystä siitä, mitä asiakaslähtöisyys tilusjärjestelyiden yhteydessä on ja mitkä tekijät mahdollisesti haittaavat sen toteutumista.

Ensimmäisen haastatellun toimitusinsinöörin mukaan asiakaslähtöisyys ilmenee tilusjärjestelyissä tasa-arvoisena kohteluna, maanomistajien oman tiedon hyödyntämisenä sekä hankkeen toteuttamisena vain, jos alueella on riittävästi kannatusta. Tarpeen vaatiessa jakoaluetta rajataan pienemmäksi kannatuksen ja hankkeen kannattavuuden mukaan. Tämän lisäksi jokaista maanomistajaa tulee kuulla henkilökohtaisesti ja tasapuolisesti taustoista, kuten esimerkiksi tilan koosta, riippumatta. Asiakaslähtöisyyttä haittaa resurssien puute: hakemuksen saapuessa ensimmäinen tiedotustilaisuus olisi pidettävä ohjeistuksen mukaan kuukauden- kahden päästä saapumisajankohdasta ja vuoden kuluessa tehtävä päätös hankkeen toteuttamisesta, mutta resurssien puutteiden vuoksi tämä ei aina ole mahdollista.

Toisen haastatellun toimitusinsinöörin käsityksen mukaan asiakaslähtöisyys tarkoittaa tilusjärjestelyissä sitä, että alueen ongelmat ja tavoitteet tulevat maanomistajilta ja Maanmittauslaitos pyrkii löytämään niihin ratkaisun. Alue rajataan mahdollisuuksien mukaan kannatuksen ja kiinnostuksen mukaisesti siten, että ulkopuolelle jää sellaiset tilat, jotka eivät ole kiinnostuneet uusjaosta taikka alueet, joilla ei saataisi oleellisia parannuksia tehdyksi. Tärkeää on tehdä tilusjärjestelystä maanomistajien oma hanke kytkemällä maanomistajat mukaan. Liika virallisuus estää asiakaslähtöisyyttä. Puolueettomuuden vuoksi paikallisia toimitsijoita on hyödynnetty ennen jakosuunnitelmaa lähinnä alueen taustatietojen kartoitukseen eli jakosuunnitelma on laadittu toimitusinsinöörin ehdotuksesta.

Kolmas haastateltu käsittää tilusjärjestelyiden asiakaslähtöisyyden kiteytyvän siihen, että hankkeet tehdään maanomistajia varten. Tämä on koko nykyisen toiminnan lähtökohta. Tilusjärjestelyillä pyritään poistamaan maanomistajien huonosta kiinteistö rakenteesta aiheutuvia haittatekijöitä. Haastateltava yhdistää asiakaslähtöisyyteen maanomistajien tarpeiden tyydyttämiseen pyrkimisen, joskin huomauttaa etteivät kaikki asiakkaat edes tiedosta huonosta kiinteistö rakenteesta aiheutuvia tarpeitaan.

#### 5.3.4. Asiakaslähtöisyyskäsitusten yhteenveto

Käsitykset tilusjärjestelytoimitusten asiakaslähtöisyydestä ovat haastattelutulosten perusteella hyvin samankaltaisia maanomistajien, sidosryhmien ja toimitusinsinöörien välillä. Toisilla haastatelluilla liittyi tilusjärjestelyiden asiakaslähtöisyyteen enemmän mielikuvia kuin toisilla. Maanomistajien käsitykset olivat hieman käytännönläheisempiä kuin toimitusinsinöörien. Erityisesti maanomistajien haastatteluissa toiveiden ja mielipiteiden kuuleminen liitettiin useiten asiakaslähtöisyyteen kuuluvaksi tekijäksi. Kokonaisuutena asiakaslähtöisyys miellettiin maanomistajien tarpeiden selvittämisenä, toiveiden ja mielipiteiden kuulemisena, maanomistajien osallistumisena ja yhteistyönä, paikallisen tiedon hyödyntämisenä sekä tasa-arvoisena ja oikeudenmukaisena kohteluna. Toimitusta toteuttaessa asiakaslähtöisyyttä kuvastaa se, että hanke lähtee maanomistajien aloitteesta. Alueella on myös oltava riittävä kannatus ja jakoaluetta voidaan rajata kannatuksen mukaan pyrkien jättämään sellaiset tilat jakoalueen ulkopuolelle, jotka eivät ole kiinnostuneet hankkeesta. Kuvastavaa on yhden haastatellun toimitusinsinöörin toteamus ”hankkeet tehdään maanomistajia varten”.

## 6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen ensimmäisenä kysymyksenä oli selvittää, mitä julkisen sektorin asiakaslähtöisyys on. Kirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että kansalaiset voidaan nykypäivänä perustellusti nähdä julkisen sektorin asiakkaina ja täten puhua myös asiakaslähtöisyydestä. Toimintaympäristöjen lähtökohtaiset erot vaikuttavat kuitenkin siten, että markkinataloudesta lähtöisin olevan käsitteen suoranainen soveltaminen ei ole mahdollista. Julkisen sektorin erityispiirteet on otettava huomioon. Nämä ovat monesti asiakaslähtöisyyttä rajoittavia tai haittaavia tekijöitä. Lisäksi moni julkinen palvelu voidaan tulkita asiantuntijapalveluna, joka myös rajoittaa asiakkaan toiveiden toteuttamisen mahdollisuuksia. Toiveet ja tarpeet voidaan kuitenkin selvittää ja huomioida, vaikka niiden toteuttaminen ei aina syystä tai toisesta käytännössä olisikaan mahdollista. Julkisen sektorin asiakaslähtöisyys voidaan siten eri määritelmistä muodostetun kuvan mukaan nähdä organisaation kykyä tuottaa, hyödyntää ja levittää asiakkaita koskevaa informaatiota koko organisaatiossa sekä asiakkaiden tarpeiden huomioimisena toiminnassa organisaation omia resursseja ja tavoitteita unohtamatta.

Toisen tutkimuskysymyksen myötä haluttiin tietää, kuinka onnistuneesti tilusjärjestelytoimitus on asiakkaan näkökulmasta toteutettu. Tämän selvittämiseksi käytettiin menetelmänä lomakekyselyä. Vastausten tarkastelun ohella tutkittiin Khin neliötestin avulla esiintykö taustatekijöiden ja mielipiteiden välillä mahdollisesti riippuvuutta. Khin neliötestin edellytykset täyttyivät kuitenkin vain muutaman väittämän ja kysymyksen kohdalla. Silloinkin kun testin edellytykset täyttyivät, ei muuttujien välillä usein voitu todeta tilastollista riippuvuutta. Tuloksia on siten pääasiassa tarkasteltava mielipiteiden jakautumisena taustamuuttujien mukaan.

Toimituksen onnistuneisuutta tarkasteltiin palvelun eri osatekijöistä muodostettujen väittämien ja kysymysten avulla. Väittämien ja kysymysten keskiarvot olivat keskenään hyvin samankaltaisia ja asteikolla yhdestä viiteen ne sijoittuivat hieman yli ja alle kolmen, joten oli mielekkäämpää tarkastella vastausten jakaumaa taustamuuttujittain. Vastausvaihtoehdot jakoutuivat pitkälti vastakkaisiin vastausluokkiin. Eniten näkemykset

vaihtelivat toimituksittain tarkasteltuna, mikä tuki osaltaan käsitystä siitä, että toimitusten toteuttamistapa saattaa olla kunkin toteuttajan osalta erilainen. Myös tilan koolla ja vastaajien iällä ilmeni toisinaan vaikutusta vastausten vaihteluun. Heikkolan ja Kairoon toimitusten vastaukset erottuivat monesti muiden toimitusten joukosta. Näiden toimitusten vastaajat ovat väittämien suhteen pitkälti erittäin tai osittain samaa mieltä. On kuitenkin huomioitava, että kyseiset toimitukset ovat osallismäärältään ja saapuneiden vastausten perusteella otannan pienimpiä. Tilusjärjestelytoimitukset ovat monen tekijän summa. Alueilla voi olla erilainen kiinteistö rakenne ja kehittämistarpeet, maantieteelliset tekijät ja infrastruktuuri voivat asettaa omia rajoituksiaan, maanomistajien yhteishenki voi selkeästi vaihdella eri kylien ja paikkakuntien välillä. Ei pidä unohtaa, että toimituksen toteuttavalla insinöörillä ja hänen asiakaslähtöisyystulkinnallaan on varmasti merkitystä toimituksen koetun onnistuneisuuden ja lopputuloksen kannalta.

Kolmas tutkimuskysymys oli, miten eri osapuolet tulkitsevat tilusjärjestelyiden asiakaslähtöisyyden. Tähän haettiin vastauksia laajemmin maanomistajien kohdalla kyselylomakkeen avulla ja syventymällä teemoihin haastatteluilla sekä yksittäisten maanomistajien, sidosryhmien ja toimitusinsinöörien näkemyksillä. Samalla neljäntenä tutkimuskysymyksenä selvitettiin, mitä asioita maanomistajat pitävät tilusjärjestelyissä tärkeinä. Lomakekyselyn avointen kysymysten pohjalta muodostunut asiakaslähtöisyysnäkemys koostuu kuudesta teemasta, jotka olivat maanomistajien kuuntelu ja kohtelu, toimituksen toteuttamistapa, yhteydenpito ja tiedottaminen, sosiaaliset tekijät, vapaaehtoisuus sekä toimituksen lopputulos. Tilusjärjestelyissä tärkeinä pidetyt asiat muodostuivat samoista teemoista, mutta niiden frekvenssien mukaan luotu tärkeysjärjestys vaihteli hie-man asiakaslähtöisyyskäsitteeseen nähden. Tilusjärjestelyiden asiakaslähtöisyyteen kuuluvaksi tekijäksi ja tilusjärjestelyissä tärkeimmäksi asiaksi on selkeästi mielletty maanomistajien kuuntelu ja kohtelu, joiden suhteen korostettiin tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Huomattavaa on, että tärkeänä pidetyistä asioista järjestyksessä toisena on toimituksen lopputulos ja toimituksen toteuttamistapa on kolmannella sijalla. Asiakaslähtöisyyteen miellettiin vastauksissa toiseksi useiten kuuluvan toimituksen toteuttamistapaan liittyvät asiat, joissa tärkeä tekijä oli toimituksen toteuttava henkilö. Toimituksen lopputulos asettui vasta sijalle kuusi yhdellä esiintymiskerralla. Toimituksen lopputulokseen liittyvät tekijät ovat yleensä syynä tilusjärjestelytoimituksen hakemiselle. Vas-



taajat ovat saattaneet tulkita kysymyksen tärkeinä pidetyistä asioista hieman eri tavalla: toiset ovat todennäköisesti ymmärtäneet sen siten, mitä asioita he ylipäättään pitävät tilusjärjestelyissä tärkeinä ja toiset taas vastaavasti, mitkä asiat he mieltävät tärkeiksi tutkimuksen aihepiirin eli asiakaslähtöisyyden näkökulmasta. Maanomistajien kuuleminen on tärkeä keino saada kartoitetuksi kunkin maanomistajan uusjakotavoitteet, mikä vaikuttaa merkittävästi myös tyydyttävän lopputuloksen muodostumiseen. Siksi on ymmärrettävää, että kuulemista ja kohtelua on pidetty tilusjärjestelytoimituksissa tärkeimpänä asiana.

Haastatteluiden perusteella saadut käsitykset asiakaslähtöisyydestä olivat hyvin samankaltaisia maanomistajien, sidosryhmien ja toimitusinsinöörien välillä. Lomakekyselyn ja haastatteluiden myötä muodostuneet asiakaslähtöisyydekäsitykset tukivat toisiaan, mitä voidaan pitää tutkimuksen luotettavuutta lisäävänä tekijänä. Toisilla haastatelluilla liittyi tilusjärjestelyiden asiakaslähtöisyyteen enemmän mielikuvia kuin toisilla. Maanomistajien käsitykset tulivat ilmi hieman käytännönläheisemmin toimitusinsinööreihin nähden. Erityisesti maanomistajien haastatteluissa maanomistajien kuuleminen liitettiin useiten asiakaslähtöisyyteen kuuluvaksi tekijäksi. Kokonaisuutena asiakaslähtöisyys miellettiin maanomistajien tarpeiden selvittämisenä, toiveiden ja mielipiteiden kuulemisena, maanomistajien osallistumisena ja yhteistyönä, paikallisen tiedon hyödyntämisenä sekä tasa-arvoisena ja oikeudenmukaisena kohteluna. Toimitusta toteuttaessa asiakaslähtöisyyttä kuvastaa se, että hanke lähtee maanomistajien aloitteesta. Alueella on myös oltava riittävä kannatus ja jakoaluetta voidaan rajata kannatuksen mukaan pyrkien jättämään sellaiset tilat jakoalueen ulkopuolelle, jotka eivät ole kiinnostuneet hankkeesta.

Avointen kysymysten vastauksista ja maanomistajien haastatteluista nousi esiin uusia tutkimusongelmia. Koettiin, että isoja tiloja suosittiin pienten tilojen kustannuksella. Lisäksi nousi esiin näkemys siitä, että iäkkäimmät maanomistajat suhtautuivat tilusjärjestelyyn vastahakoisemmin. Kyselylomakkeen strukturoidun osuuden avulla tutkittiin tilan koon vaikutusta vastausten jakaumaan tasapuolisen kohtelun, toiveiden kuuntelun ja toimituksen lopputulokseen vaikuttamisen osalta. Vastausten jakautumisen perusteella havaittiin, että suuret tilat pitivät kohtelua pieniin ja keskisuuriin tiloihin nähden tasapuolisempina ja olivat useimmin sitä mieltä, että maanomistajien toiveita on kuunneltu.

Toista esiin noussutta tutkimusongelmaa selvitettiin tutkimalla mielipiteitä tilusjärjestelyalueen laajuudesta, jakosuunnitelmasta ja toimituksen toteuttamistavasta. Näin saatiin suuntaa antavaa tietoa siitä, poikkeavatko iäkkäimpien maanomistajien näkemykset muista ikäluokista näiden tekijöiden suhteen. Tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että vastanneista 60 -vuotiaat ja iäkkäämmät ovat pitäneet tilusjärjestelyä vähiten onnistuneena jakoalueen laajuuden, jakosuunnitelman ja toteuttamistavan osalta.

Vaikka toimituksen lopputulosta pidettiinkin tämän tutkimuksen perusteella toteuttamis-  
tapaa tärkeämpänä, ei asiakaslähtöisyyden arvoa tule vähätellä. Asiakaslähtöisyydellä voidaan lisätä palvelun koettua onnistuneisuutta, toimituksen sujuvuutta ja tyytyväisyyttä lopputulokseen. Kuitenkin on muistettava, että asiakaslähtöisyys on vain yksi huomi-  
oon otettava palvelun osatekijä. Sen tulee olla tasapainossa tehokkuuden, taloudellisuuden, vaikuttavuuden ja palvelun lopputuloksen kanssa. Toimitusinsinöörin henkilökohtaiset ominaisuudet ja tapa toteuttaa toimitusta nousivat esiin monessa avointen kysymysten vastauksessa sekä maanomistajien haastatteluissa. Tilusjärjestelyiden asiakaslähtöisyyttä voidaan varmasti parantaa kouluttamalla toimitusinsinöörejä parempaan asiakkaiden kohtaamisen ja kuunteluun, tuomalla esiin asian tärkeyttä sekä yhtenäistämällä ja tarkentamalla tilusjärjestelyiden ohjausta.

Tiedottaminen on toinen keskeinen etenkin haastatteluissa esille noussut asia, johon on syytä panostaa enemmän. Haastatteluiden perusteella maanomistajilla oli pääasiassa hyvin heikosti tietoa tilusjärjestelyistä jaon alkuvaiheessa tai ennen tarveselvityksen hakemista. Tällöin turvaudutaan ennakkokäsityksiin, jotka tilusjärjestelyiden kohdalla usein liittyvät isojaon tapaisiin ylhäältä ohjattuihin pakkotoimenpiteisiin. Maanomistajien haastatteluissa nousi ehdotuksena esiin jo loppuun saatetuissa tilusjärjestelyissä mukana olleiden maanomistajien hyödyntäminen esimerkiksi tiedotustilaisuuksissa. Lisäksi asiakaslähtöisestä tilusjärjestelystä puhuminen voi harhaanjohtavasti luoda kuvan täydestä vapaaehtoisuudesta. Tämän vuoksi voi olla hyvä käyttää asiakaslähtöisestä toimintamallista eri nimitystä asiakkaille markkinoitaessa tai/ ja tuotava selkeämmin esiin se, että jakoalueelle voi yhteisen edun nimissä jäädä tiloja, jotka mieluummin jäisivät tilusjärjestelyn ulkopuolelle.

Toimitusten koetun onnistuneisuuden myötä nousi esiin kaksi toimitusta, Heikkola ja Kairoo. Näiden toimitusten onnistuneisuuden tärkeimpinä yksittäisinä tekijöinä voidaan ajatella olevan toimituksen toteuttamistapa ja toteuttaja. Etenkin Heikkolan toimituksen kohdalla maanomistajien keskinäinen ja toimitusinsinöörin välinen yhteistyö on ollut haastatteluiden ja loppuraportin perusteella hyvin tiivistä. Kyseiset toimitukset ovat kuitenkin olleet myös otannan pienimpiä. Tästä herää kysymys, onko toimituksen koolla merkitystä koettuun onnistuneisuuteen ja asiakaslähtöisyyteen? On toki selvää, että mitä pienempi toimitus on osallismäärältään, sitä vähemmän on erilaisia toiveita, tarpeita ja näkemyksiä ja näin niiden huomioon ottaminen voi olla helpompaa. Toki suuremmalla jakoalueella voidaan saada palstakoon ja taloudellisen kannattavuuden näkökulmasta parempia ratkaisuja. Toimitusten koon vaikutusta on kuitenkin yksittäisenä tekijänä hankala todeta, sillä toimitukset koostuvat samanaikaisesti useasta eri tekijästä eikä yhden muuttujan vaikutusta ole käytännössä mahdollista kokeilla poissulkevasti, sillä jokainen tilusjärjestely voi olla enemmän tai vähemmän omanlaisensa. Tästä herää kuitenkin kysymys siitä, sopiiko maanomistajia hyödyntävämpi toteutusmalli paremmin pienempiin toimituksiin ja suurempiin sitä vastoin hieman viranomaisohjautuvampi malli? Tässä yhteydessä viranomaisohjautuvuudella ei tarkoiteta asiakaslähtöisyyden vastakohtaa, vaan toimintatapaa, jossa maanomistajien oma aktiivisuus ja rooli on vähäisempi toimituksen toteuttamisessa. Viranomaisohjautuvuus ei sinällään poissulje maanomistajien kuuntelua, tavoitteiden ja tarpeiden kartoittamista sekä muita asiakaslähtöisyyteen liitettäviä asioita.

Toinen kiinnostusta herättävä asia, jolla on tilusjärjestelyiden koetun onnistuneisuuden ja toteuttamisen suhteen varmasti merkitystä, on aluetieteessä käytetty termi sosiaalinen pääoma. Sillä tarkoitetaan tiivistettynä tietynlaista alueen yhteisöllisyyttä: tiivistä yhteishenkeä, keskinäistä luottamusta ja sujuvaa yhteistyötä. Jatkotutkimuksia ajatellen olisi kiinnostavaa tietää, löytyykö tilusjärjestelyiden jakoalueilta sosiaalista pääomaa ja soveltuuko tällaisille alueille enemmän maanomistajia hyödyntävä toteuttamismalli? Sopiiko sitä vastoin sellaiselle alueille hieman edellä mainitun määritelmän kaltainen viranomaisohjautuvampi malli, joissa sosiaalista pääomaa ei ole? Miten alueen yhteishenki todettaisiin ja toimintamalli määräytyisi?

Tämä tutkimus tarkasteli tilusjärjestelyitä asiakkaan näkökulmasta tuoden esille subjektiivisia kokemuksia tilusjärjestelyiden onnistuneisuudesta sekä eri ryhmien näkemyksiä asiakaslähtöisyydestä. Menetelmien valinta on ollut onnistunut suhteessa tutkimuskysymyksiin. Kyselylomakkeen ja haastatteluiden avulla saatiin tutkimuskysymyksiin vastauksia eikä triangulaation käytössä esiintynyt ongelmia. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyvin hyödyntää tilusjärjestelyprosessien kehittämiseen ja mahdollisesti myös julkisen sektorin asiakaslähtöisyyden tarkasteluun muiden julkisten palveluiden osalta.

**LÄHDELUETTELO**

- Ala-Orvola, Anne (2004). Tilusjärjestelyiden tarveselvitysten sisällöstä peltoalueilla. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Blomqvist, Anders (1994). Markägarnas inställning till nyskiftet i olika skeden av för-  
rättningen. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Bruhn, Manfred (1995). Internes marketing als Baustein der Kundenorientierung. Die  
Unternehmung. 49: 6.
- Cousins, Laura (2006). Marketing Planning in The Public and Non-profit Sector. Euro-  
pean Journal of Marketing.
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere:  
Vastapaino.
- Grannabba, Guy, maanmittausteknikko. Pohjanmaan maanmittaustoimisto. Puhelin-  
haastattelu, Rovaniemi 12.12.2006, Helsinki 22.5.2007.
- Grönroos, Christian (1987). Hyvään palveluun: Palvelun kehittäminen julkishallinnossa.  
Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus.
- van der Hart, Hein (2006). Government Organisations and their Customers in The  
Netherlands: Strategy, Tactics and Operations. European Journal of Marketing.
- Heikkilä, Tarja (2005). Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Heinonen, Jarna (1997). Asiakaslähtöisyys ja kunnallisen yksikön kilpailukyky: Käsit-  
teellisen ajattelun ja empiirisen havainnoinnin dialogi. Turun kauppakorkeakou-  
lu. Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus, PK-instituutti D2.

- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2000). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Jutikkala, Eino (2003). Peltojen sarkajako. Teoksessa: Suomen maatalouden historia osa 1: Perinteisen maatalouden aika. Esihistoriasta 1870-luvulle, 239–245. Toim. Viljo Rasila, Eino Jutikkala ja Anneli Mäkelä-Alitalo. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Jyrinki, Jouni, toiminnanjohtaja. MTK Keski-Pohjanmaa. Puhelinhaastattelu, Helsinki 31.5.2007.
- Kauppa- ja teollisuusministeriö & Suomen yrittäjät (2007). Asiakaslähtöisyyden tarkistuslista. Saatavissa 25.5.2007:  
<http://www.yrittajat.fi/sy/home.nsf/pages/C2256DB30028DDCF02256A560050A3B3>.
- Kiviniemi, Markku (1989). Julkiset palvelut ja organisaatorakenteet. Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus.
- Kohli, Ajay & Bernard Jaworski (1990). Market orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*. Vol 54, No. 2. Tarkista ulkoasun oikeellisuus.
- Korhonen, Teppo (2003). Koneiden aika alkamassa: Uusjako hajottaa ryhmäkylät. Teoksessa: Suomen maatalouden historia osa 1: Perinteisen maatalouden aika. Esihistoriasta 1870-luvulle, 461–463. Toim. Viljo Rasila, Eino Jutikkala & Anneli Mäkelä-Alitalo. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Lehtikangas, Kaisa (2004). Vuokrapeltojen asema tilusjärjestelyissä. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.

- Lillrank, Paul (1998). Laatuajattelu: Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Keuruu: Otava.
- Lumijärvi, Ismo & Jussi Jylhäsaari (2000). Laatujohtaminen ja julkinen sektori: Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Helsinki: Gaudeamus.
- Maa- ja metsätalousministeriö (1993). Uusjakojen kehittäminen: Yhteispohjoismaiseen kehittämissuunnitelmaan landbygdsutveckling genom fastighetsreglering kuuluvan Suomen osaprojektin uusjakojen kehittäminen loppuraportti. Työryhmämuistio 1993:19. Helsinki: Maa- ja metsätalousministeriö.
- Maanmittauslaitos (2002). Tilusjärjestelytoimitusprosessi: Prosessin käsikirja. Maanmittauslaitoksen sisäiset internet-sivut. Saatavissa 19.6.2007: <http://intra.nls.fi/mmk/prosessitiimit/tilusjarjestelyprosessi/kasikirja/tj%20prosessin%20kasikirja%20102002.htm>.
- Maanmittauslaitos (2005). Tilusjärjestelyjä koskevia käsitteitä. Maanmittauslaitoksen sisäiset internet-sivut. Saatavissa 19.6.2007: <http://kekenet.nls.fi/kekenet/projektit/kiito/tj/kasite.html>.
- Maanmittauslaitos (2006a). Tilusjärjestelyt. Saatavissa 10.2.2007: <http://www.maanmittauslaitos.fi/default.asp?id=942&docid=195>.
- Maanmittauslaitos (2006b). Tilusjärjestelyt. Esite. Helsinki.
- Maanmittauslaitos (2006c). Tilusjärjestelyprosessi. Maanmittauslaitoksen sisäiset internet-sivut. Saatavissa 19.6.2007: <http://kekenet.nls.fi/kekenet/projektit/kiito/tj/index.html>.
- Maanmittauslaitos (2007a). Toimitusmenettelyn käsikirja. Saatavissa 4.6.2007: <http://www.maanmittauslaitos.fi/default.asp?id=976&docid=3867>.

- Maanmittauslaitos (2007b). Maanmittauslaitoksen tilusjärjestelystrategia 2007–2013. Helsinki.
- Mäenpää, Olli (1991). Julkisen hallinnon muutosvaiheista Suomessa. Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus.
- Mäenpää, Olli (2003). Hallintolaki ja hyvän hallinnon takeet. Helsinki: Edita.
- Mäki, Katja & Taija Sorri (1999). Julkisten palvelujen laatu ja kilpailukyky. Valtiovarainministeriö. Hallinnon kehittämisosasto. Tutkimuksia ja selvityksiä 2.
- Myyrä, Sami (1999). Maatalouden liiketaloustiede tutkii maanjakoja maatalouden kannattavuuden näkökulmasta. Teoksessa: Maanjaot ja maaseudun kehitys. Chydenius-instituutin julkaisuja nro 34. Kokkola.
- Myyrä, Sami (2001). Tilusrakenteen taloudelliset vaikutukset. Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos.
- Myyrä, Sami (2002). Tilusrakenteen vaikutus tuotannon järjestämiseen ja kannattavuuteen. Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitoksen julkaisuja nro 253.
- Nivalan kaupunki (2007). Yleistietoa Nivalan kaupungista. Saatavissa 25.6.2007: <http://www.nivala.fi/index.asp>.
- Nummela, Juhani & Aimo Ryyänen (1996). Kansalainen ja uusi hallinto. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus.
- Nurmi, Johanna (1998). Palvelusitoumus – nyt! Valtiovarainministeriö. Hallinnon kehittäisosasto. Tutkimuksia ja selvityksiä 4.
- Patana, Juha. Tarveselvityskoulutus. Vaasa: Pohjanmaan maanmittaustoimisto. Luento: Tiedotustilaisuus maanomistajille. 14.6.2007.



- Pohjanmaan maanmittaustoimisto (2002). Ylihärmän kunnan Kairoon peltoalueen tilusjärjestelyn tarveselvitys ja toimitusmiesten esitys valtion osallistumisesta hankkeen kustannuksiin. Maanmittauslaitos.
- Pohjanmaan maanmittaustoimisto (2006). Heikkolan tilusjärjestelyn loppuraportti. Maanmittauslaitos.
- Pohjois-Pohjanmaan maanmittaustoimisto (2006a). Kukonkylän uusjako: Loppuraportti. Maanmittauslaitos.
- Pohjois-Pohjanmaan maanmittaustoimisto (2006b). Sievi, Jokikylän uusjako: Loppuraportti. Maanmittauslaitos.
- Pohjois-Pohjanmaan maanmittaustoimisto (2006c). Nivala, Koskenperän uusjako: Loppuraportti. Maanmittauslaitos.
- Rosenqvist, Olli (toim.) (1999). Maanjaot ja maaseudun kehitys. Kokkola: Jyväskylän yliopisto Chydenius-Instituutti.
- Saarenheimo, Juhani (2003). Isojako. Teoksessa: Suomen maatalouden historia osa 1: Perinteisen maatalouden aika. Esihistoriasta 1870-luvulle, 349–364. Toim. Viljo Rasila, Eino Jutikkala & Anneli Mäkelä-Alitalo. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Shand, David & Morten Arnberg (1996). Backgroundpaper. Responsive Government: Service Quality Initiatives. OECD. PUMA.
- Sipilä, Jorma (1992). Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Slater, Stanley & John Narver (1994). Market orientation, Customer Value and Superior Performance. *Business Horizons*, Vol. 37, No. 2.

Tilastokeskus (2007). Laatu tilastoissa. Saatavissa 10.7.2007:  
[http://www.stat.fi/tk/tt/laatuatilastoissa/lm020600/pe\\_fi.html](http://www.stat.fi/tk/tt/laatuatilastoissa/lm020600/pe_fi.html).

Vaasan käräjäoikeus 24.5.2007. M06/1389.

Valtari, Maarit (2004). SPSS-opas: Perusteet. Helsingin yliopisto. Saatavissa 21.6.2007:  
<http://www.valt.helsinki.fi/tvt-opetus/spss-opas.pdf>.

Valtioneuvosto (1998). Laadukkaat palvelut, hyvä hallinto ja vastuullinen kansalaisyhteiskunta. Hallintopolitiikan suuntalinjat. Valtioneuvoston periaatepäätös 1998. Helsinki.

Valtiovarainministeriö (1997). Palvelusitoumus – Suomalainen malli: Palvelusitoumushankkeen muistio. Helsinki.

Valtiovarainministeriö & Suomen Kuntaliitto (1998). Julkisten palvelujen laatustrategia. Helsinki.

Valtiovarainministeriö (2001). Julkisen hallinnon toimivuuden ja arvioinnin kehittäminen. Saatavissa 2.5.2007:  
[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/08\\_muut\\_julkaisut/3489/3490\\_fi.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/08_muut_julkaisut/3489/3490_fi.pdf).

Valtiovarainministeriö & Suomen Kuntaliitto (2001). Euroopan laatupalkintomalli julkisella sektorilla: Näkökohtia itsearviointiin ja mallin käyttöön toiminnan kehittämisessä. Saatavissa 21.5.2007:  
<http://www.laatuokeskus.fi/content/Area727/SLP%20tiedostot/VMKuntaliittoOpa.pdf>.

Vitikainen, Arvo (2003). Uusjakojen kysynnästä ja toimitusmenettelyn uudistamistarpeesta. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.

- Vitikainen, Arvo (2005). Uusimuotoiset tilusjärjestelyt: Maaseudun uhka vai mahdollisuus? *Maankäyttö* 1, 26–28. Saatavissa 10.2.2007: [http://www.maankaytto.fi/arkisto/mk105/mk105\\_804\\_vitikainen.pdf](http://www.maankaytto.fi/arkisto/mk105/mk105_804_vitikainen.pdf).
- Vogt, Hannelore (2004). *Putting the Customer First! Managing Customer Satisfaction*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. Saatavissa 25.05.2007: [http://www.public-libraries.net/html/x\\_media/pdf/customer%20satisfaction\\_040220.pdf](http://www.public-libraries.net/html/x_media/pdf/customer%20satisfaction_040220.pdf).
- Vuokko, Pirjo (toim.) (1997). *Avaimena asiakaslähtöisyys*. Helsinki: Edita.
- Vuokko, Pirjo (2004). *Nonprofit-organisaatioiden markkinointi*. Porvoo: WSOY.
- Vuorela, Terho (1988). *Asiakaspalaute palvelujen laadun arvioinnissa*. Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus.
- Ylikangas, Väinö (2004). *Peltotilusjärjestelyjen tarve ja mahdollisuudet Suomessa*. Maanmittauslaitos. Julkaisuja nro 95.
- Ylikangas, Väinö (2007). *Tilusjärjestelyt maanhallinnan ja -käytön toteuttamisessa*. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Ylikangas, Väinö. *Maanmittausneuvos. Puhelinhaastattelu*, Helsinki 30.5.2007.
- Ylikoski, Tuire (1999). *Unohtuiko asiakas?* Keuruu: Otava.
- Ängeslevä, Sakari, maaseutuosaston päällikkö. Etelä-Pohjanmaan TE-keskus. Haastattelu, Seinäjoki 7.6.2007.

## LIITE 1. Saatekirje

Arvoisa vastaanottaja,

26.4.2007

Olen Vaasan yliopiston aluetieteen opiskelija ja teen parhaillaan pro gradu - tutkielmaa, jossa selvitetään maanomistajien, sidosryhmien ja toimitusinsinöörien näkemyksiä asiakaslähtöisestä tilusjärjestelystä. Tutkimuksen kohteeksi on valittu Etelä- ja Pohjois-Pohjanmaan maakunnista viisi tilusjärjestelytoimitusta, jotka on toteutettu ns. uusimuotoisen uusjaon periaatteen mukaan. Tämä kirje on lähetetty niille maanomistajille, jotka ovat olleet osallisina edellä mainituissa tilusjärjestelytoimituksissa.

Pyydän Teitä vastaamaan oheiseen kyselylomakkeeseen ympyröimällä annetuista vaihtoehdoista sopivimman tai kirjoittamalla vastauksenne sille annettuun tilaan. Toivon, että vastaatte lomakkeen jokaiseen kysymykseen. Vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti siten, ettei kenenkään vastauksia voida yhdistää tiettyyn henkilöön. Tutkimustani ohjaa aluetieteen professori Seija Virkkala, puh: 06-324 8356.

Pyydämme Teitä vastaamaan **25.5.2007** mennessä. Voitte palauttaa vastauslomakkeen mukana tullessa kirjekuoressa, jonka postimaksu on maksettu puolestanne. Tutkimustuloksia tullaan käyttämään tilusjärjestelyjen asiakaslähtöisyyden parantamisessa, siksi Teidän vastauksenne on tärkeä.

Kiitos vaivannäöstänne!

Kristiina Wallius  
Hallintotieteiden yo  
puh. 0205 415019

kristiina.wallius@maanmittauslaitos.fi

## LIITE 2. Maanomistajille lähetetty kyselylomake

MAANMITTAUSLAITOKSEN TILUSJÄRJESTELYTOIMITUSTEN  
ASIAKASLÄHTÖISYYSNÄKÖKULMA UUSIMUOTOISISSA UUSJAOISSA

## TAUSTATIEDOT

1. Sukupuolenne: 1 Mies 2 Nainen

2. Ikänne: \_\_\_\_\_

3. Mihin seuraavaan ammattiryhmään kuulutte?

1 Maatalousyrittäjä 2 Muu yrittäjä 3 Toimihenkilö

4 Eläkeläinen 5 Työtön 6 Muu, mikä? \_\_\_\_\_

4. Mikäli saatte tuloja maataloudesta, onko toimintanne

1 Päätoimista 2 Sivutoimista?

5. Mihin seuraavista tilusjärjestelytoimituksista olitte osallisena?

1 Heikkola (Ylihärmä) 2 Kairoo (Ylihärmä) 3 Jokikylä (Sievi)

4 Kukko (Sievi) 5 Koskenperä (Nivala)

6. Hallinnassanne olevan peltoalan suuruus hehtaareissa (mukaan lukien vuokrapellot)

1 alle 20 ha 2 20 – 50 ha 3 yli 50 ha

Vastatkaa seuraaviin väittämiin ympyröimällä mielipidettänne lähinnä olevan vaihtoehdon numero seuraavasti:

1 Täysin eri mieltä 2 Osittain eri mieltä 3 Ei mielipidettä 4 Osittain samaa mieltä 5 Täysin samaa mieltä

## ASIOINNIN JA TOIMINNAN SUJUVUUS

7. Yhteydenpito toimitusta hoitaneen toimitusinsinöörin välillä 1 2 3 4 5  
sujuu moitteettomasti.

8. Toimitusinsinööri kertoi asiat minulle selkeästi ja ymmärrettävästi. 1 2 3 4 5

9. Toimitusasiakirjat olivat vaikeaselkoisia. 1 2 3 4 5

## ASIAKKAIDEN KUUNTELU JA KOHTELU

10. Toimitusmiehet kuuntelivat toiveitani. 1 2 3 4 5

11. Maanomistajien omaa asiantuntemusta käytettiin riittävästi hyväksi. 1 2 3 4 5

12. Toimitusmiehet kohtelivat maanomistajia tasapuolisesti. 1 2 3 4 5

13. Sain liian vähän tietoa alueeni tilusjärjestelystä toimituksen kuluessa. 1 2 3 4 5

14. Toimitusmiesten tietämys maatalouden erityispiirteistä ei ollut riittävää. 1 2 3 4 5

## TOIMITUSPROSESSIN TOTEUTUMINEN

15. Toimituksen lopulliset kustannukset vastasivat odotuksiani. 1 2 3 4 5
16. Pystyin vaikuttamaan toimituksen lopputulokseen. 1 2 3 4 5
17. Toimituksen kestoaika poikkesi merkittävästi luvatusa. 1 2 3 4 5

## 18. Mitä mieltä olette tilusjärjestelyalueen laajuudesta?

- 1 Erittäin epäonnistunut
- 2 Osittain epäonnistunut
- 3 Ei mielipidettä
- 4 Osittain onnistunut
- 5 Erittäin onnistunut

## 19. Mitä mieltä olette lopullisesta tilussijoituksesta eli jakosuunnitelmasta?

- 1 Erittäin epäonnistunut
- 2 Osittain epäonnistunut
- 3 Ei mielipidettä
- 4 Osittain onnistunut
- 5 Erittäin onnistunut

## 20. Mitä mieltä olette tilusjärjestelytoimitukseenne toteutustavasta?

- 1 Erittäin epäonnistunut
- 2 Osittain epäonnistunut
- 3 Ei mielipidettä
- 4 Osittain onnistunut
- 5 Erittäin onnistunut

## 21. Tilusjärjestelytoimitus toteutettiin mielestäni

- 1 Pitkälti viranomaisen näkemyksen mukaisesti
- 2 Kuuntelemalla maanomistajien toiveita, mutta toteuttaen pääasiassa viranomaisen näkemyksen mukaisesti
- 3 Pitkälti maanomistajien ehdoilla

## 22. Mikä on mielestänne sopivin toteuttamistapa tulevia tilusjärjestelytoimituksia ajatellen?

- 1 Viranomaisohjautuvuuden lisääminen
- 2 Olin tyytyväinen nykyiseen toteuttamistapaan
- 3 Maanomistajälähtöisyyden lisääminen

**ASIAKASLÄHTÖISYYS KÄSITTEENÄ JA TOIMITUKSEN OSANA**

Asiakaslähtöisyys voidaan ymmärtää mm. asiakkaan tarpeiden huomioimisena toiminnassa.

**23. Mitä asioita pidätte tärkeinä tilusjärjestelytoimituksessa? (Voitte jatkaa vastaustanne tarvittaessa lomakkeen kääntöpuolelle.)**

---

---

---

---

---

**24. Millainen on mielestänne asiakaslähtöinen tilusjärjestelytoimitus? (Voitte jatkaa vastaustanne tarvittaessa lomakkeen kääntöpuolelle.)**

---

---

---

---

---

**25. PALAUTE, KEHITTÄMISEHDOTUKSET, TÄYDENNYKSET, KOMMENTIT: (Voitte jatkaa vastaustanne tarvittaessa lomakkeen kääntöpuolelle.)**

---

---

---

---

---

**Kiitos vaivannäöstänne!**