Oikeusministeriö

# Käräjäoikeusverkoston rakennemuutoksen arviointi

Arviointiraportti
11.6.2013

HMV PublicPartner Oy
Jari Kinnunen, Jussi Kleemola, Tapio Huomo, Pekka Aavikko

# Arviointiraportin sisällysluettelo


**1 Tausta ja toimeksianto**

**2 Yleiset ja ulkoisiin sidosryhmiin kohdistuvat vaikutukset**

- 2.1 Toiminnan tehostumisen yleiset vaikutukset
- 2.2 Tulosohjauksen tehostuminen
- 2.3 Hovioikeuksien tehtävä käräjäoikeuksien valvojana
- 2.4 Hovioikeuksien näkemys käräjäoikeuksien työn laadusta
- 2.5 Palveluiden maantieteellinen saatavuus
- 2.6 Kielellisten oikeuksien toteutuminen

**3 Henkilöstö- ja organisaatiovaikutukset**

- 3.1 Rakenteet ja organisaatio
- 3.2 Voimavarat ja niiden jakautuminen (resursointi)
- 3.3 Johtamisjärjestelmä, johtaminen ja johtamisresurssit
- 3.4 Osaaminen ja tarvittavat kyvykkyydet

**4 Tuottavuus- ja taloudellisuusvaikutukset**

- 4.1 Hallinnon panokset ja tehokkuus
- 4.2 Kustannussäästöjen toteutuminen
- 4.3 Vaikutukset henkilöstötarpeisiin

**5 Yhteenveto ja johtopäätökset**

- 5.1 Yleiset ja ulkoisiin sidosryhmiin kohdistuvat vaikutukset
- 5.2 Henkilöstö- ja organisaatiovaikutukset
- 5.3 Tuottavuus- ja taloudellisuusvaikutukset
- 5.4 Kokonaisarvio nykytoiminnan tehokkuudesta, tuloksellisuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta

**Liitteet**

# 1 Tausta ja toimeksianto

# Taustat ja lähtökohdat

- Käräjäoikeusverkosto uudistettiin 1.1.2010 siten, että käräjäoikeuksia on aiemman 51 sijasta nyt 27. Uusien käräjäoikeuksien toimialueet noudattavat pääasiassa maakuntarajoja. Muutoksessa käräjäoikeuksien toimintoja keskitettiin samoihin toimitiloihin ja uusia tilahankkeita käynnistettiin.
- Työn kohteena oli käräjäoikeusverkoston rakennemuutoksen arviointia koskevan hankkeen toteuttaminen. Tarkoituksena oli arvioida vuoden 2010 käräjäoikeusuudistuksen vaikutuksia ja uudistuksen tavoitteiden toteutumista kolmessa valitussa käräjäoikeudessa. Arvioitavat käräjäoikeuden ovat: 1.) Pirkanmaan käräjäoikeus (KÄPIR), 2) Pohjois-Savon käräjäoikeus (KÄPSAV) sekä 3) Pohjanmaan käräjäoikeus (KÄPOH)
- Työn keskeisenä lähtökohtana oli arvioida uudistuksen vaikutuksia sekä sille asetettujen tavoitteiden toteutumista:
  - Toiminnan tehostumisen yleiset vaikutukset
  - Henkilöstö- ja organisaatiovaikutukset
  - Tuottavuus- ja taloudellisuusvaikutukset
  - Erityisnäkökulmana kielellisten oikeuksien toteutuminen

# Hankkeen näkökulmat ja rajaukset

- Hankkeen tehtävänä oli arvioida vuoden 2010 käräjäoikeusuudistuksen vaikutuksia ja uudistuksen tavoitteiden toteutumista kolmessa valitussa käräjäoikeudessa seuraavista näkökulmista:

**1. Toiminnan tehostumisen yleiset vaikutukset**

- Onko käräjäoikeuksilla uudistuksen jälkeen paremmat mahdollisuudet kehittää tuomareiden ja muun henkilökunnan ammattitaitoa ja erityisosaamisen syventämistä?
- Onko isommissa yksiköissä helpompi huolehtia resurssien tasaisemmasta jakautumisesta? Onko tehty jotakin konkreettista?
- Ovatko sähköinen asiointi ja videoneuvottelujen käyttö lisääntyneet?
- Onko käräjäoikeuksien tietoon tullut palvelujen saatavuuteen (maantieteellinen sijainti) liittyviä ongelmia?
- Pystytäänkö käräjäoikeuksissa muutoin paremmin vastaamaan niille asetettuihin vaatimuksiin? Onko työn tehostumista nähtävissä?
- Onko käräjäoikeuksien työn laatu hovioikeuden mukaan parantunut? Arviointiin ei muilta osin sisällytetä asiakasnäkökulmaa eli asiakkaiden saaman oikeusturvapalvelun laatua.

**2. Henkilöstö- ja organisaatiovaikutukset**

- Mitä vaikutuksia yksikkökoon suurentamisella on ollut johtamiselle, organisoinnille ja henkilöstörakenteelle sekä henkilöstön rekrytoinnille ja johtamistaidon kehittämiselle?
- Mikä on sivukanslioiden (monipaikkaisuus) merkitys johdon ja henkilöstön kannalta?
- Onko tulosohjaus tehostunut?
- Onko hovioikeuksien tehtävä käräjäoikeuksien valvojana tehostunut?

**3. Tuottavuus- ja taloudellisuusvaikutukset**

- Ovatko suunnitellut kustannussäästöt ja toimitilavaikutukset toteutuneet ottaen huomioon myös asiamäärien kehittyminen? Minkälaisia vaikutuksia uudistuksella on ollut henkilöstötarpeisiin?

**4. Kielellisten oikeuksien toteutuminen**

- Miten suomen- ja ruotsinkielisen väestön mahdollisuudet saada palveluja omalla kielellään ovat toteutuneet?
- Minkälaiset ovat henkilöstön urakierron mahdollisuudet?

*Arviointityössä keskityttiin käräjäoikeuksien sisäisen toiminnan kehittymiseen ja toimintaedellytysten luomisen näkökulmaan. Ulkoisten vaikutusten arvioinnin osalta rajattiin työn ulkopuolelle vaikutukset varsinaiseen substanssiin eli asiakkaiden saaman oikeusturvapalvelun laatuun.*

# Lähtökohtana tarkastelulle: Uusien käräjäoikeuksien muodostaminen 1.1.2010

- Pirkanmaan käräjäoikeus
  - Muodostettu Ikaalisten, Toijalan ja Tampereen käräjäoikeuksista seuraavasti:
    - Tampereen ja Toijalan käräjäoikeuksien tuomiopiirien kunnat liitettiin Pirkanmaan käräjäoikeuteen. Ikaalisten käräjäoikeuden tuomiopiirin kunnista Pirkanmaan käräjäoikeuteen liitettiin Hämeenkyrö, Ikaalinen, Kihniö ja Parkano. Lisäksi Hämeenlinnan käräjäoikeuden tuomiopiiristä liitettiin Pirkanmaan käräjäoikeuteen Pälkäne.
    - 162 htv, joista Maanmittauslaitokselle siirtyi muutoksen yhteydessä 15 htv.
- Pohjanmaan käräjäoikeus
  - Muodostettu Vaasan ja Mustasaaren käräjäoikeuksista, jotka sijaitsivat jo alun perin samoissa tiloissa. Mustasaaren sivukanslioista ei siirtynyt henkilöstöä, joten uusia jouduttiin rekrytoimaan merkittävästi.
  - 66,5 htv, joista Maanmittauslaitokselle siirtyi muutoksen yhteydessä 8 toimistosihteeriä.
- Pohjois-Savon käräjäoikeus
  - Muodostettu Kuopion, Iisalmen ja Varkauden käräjäoikeuksista. Suonenjoen kanslia lakkautettiin muutoksen yhteydessä. Nilsiä, Iisalmi ja Varkaus odottavat uusien toimitilojen valmistumista Kuopioon.
  - 105,3 htv, joista Maanmittauslaitokselle siirtyi muutoksen yhteydessä 8 henkilöä.
- Kiinteistöjen kirjaamisasioiden siirtäminen Maanmittauslaitokselle
  - Samassa yhteydessä, kun verkostomuutos toteutettiin, tehtiin myös kiinteistöjen kirjaamisasioiden siirtäminen Maanmittauslaitokselle. Tässä yhteydessä käräjäoikeuksista siirtyi Maanmittauslaitokselle yhteensä 208 htv:tä.

# Arviointityön läpivienti

- Arviointi toteutettiin maalis–toukokuun 2013 aikana
- Arviointi suoritettiin:
  - perehtymällä oikeusministeriöltä saatuihin uudistusta koskeviin kirjallisiin aineistoihin ja mm. arvioitujen käräjäoikeuksien tulosohjausaineistoihin, toimintakertomuksiin, työtyytyväisyysraportteihin sekä alioikeuksien ratkaisujen pysyvyyttä käsitelleisiin raportteihin
  - haastattelemalla yhteensä 32 henkilöä arvioinnin kohteina olevista käräjäoikeuksista, hovioikeuksista sekä oikeusministeriöstä
    - Haastattelujen kohderyhminä olivat pääasiassa
      - Käräjäoikeuksien laamannit, hallintopäälliköt, osastosihteerit, haastemiehet sekä sivukanslioiden tuomarit
      - Hovioikeuksien presidentit, kansliapäälliköt, tarkastusviskaalit, notaarit ja osastosihteerit
      - Oikeusministeriöstä käräjäoikeuksien tulosohjauksesta vastaavat ja verkostomuutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa mukana olleet henkilöt
  - Lisäksi sähköisen kyselyn kautta on osallistunut 17 arvioitujen käräjäoikeuksien henkilöä
- Arvioinnin alustavat tulokset esiteltiin 29.5.2013 ja lopullinen arviointiraportti esitellään 11.6.2013
- Arvioinnin toteuttivat HMV PublicPartner Oy:n konsultit Jussi Kleemola, Jari Kinnunen, Tapio Huomo ja Pekka Aavikko
- Arviointityötä johti oikeusministeriön ohjausryhmä: Kaisa Sistonen, Heikki Liljeroos, Raimo Ahola, Sami Pajukangas, Pekka Vihma ja Nina Oksanen.

# 2 Yleiset ja ulkoisiin sidosryhmiin kohdistuvat vaikutukset

# 2.1 Toiminnan tehostumisen yleiset vaikutukset

- Uudistuksella tavoitellut hyödyt:
  - Voimavarojen kohdentaminen käräjäoikeuksien ydintehtäviin
  - Henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon kohdentaminen käsiteltävien asioiden laadun mukaan parhaalla mahdollisella tavalla
  - Tehtävien tasainen jakautuminen
- Arvio toteutumisesta:
  - Hallinnon henkilöstöstä on saatu karsittua päällekkäisyyttä, kun toimipisteitä on yhdistetty. Kokonaisuutena ottaen työn tuottavuus on selkeästi kasvanut sillä henkilötyövuosia kohden käsiteltyjen asioiden määrä on noussut 87:stä 98:aan.
  - Uudistus on mahdollistanut erikoistumisen lisäämisen, mikä on tehostanut etenkin lukumäärältään kasvaneiden summaaristen asioiden käsittelyä. Toiminnan tehostumista arvioitaessa on myös muuten huomioitava summaaristen asioiden käsittelymäärien huomattava kasvu.
  - Toimitilamuutokset ovat pääosin toteutuneet suunnitelman mukaisesti. Toimitilojen osalta muutos on edelleen käynnissä ja jatkuu ainakin 2016 saakka.
  - Työn tuottavuutta on pystytty kasvattamaan myös sähköisen asioinnin ja videoneuvottelujen käytön laajentamisella.
- Kehitettävät asiat:
  - Videoneuvottelulaitteistojen käyttäminen on osoittautunut selvästi toimintaa tehostavaksi toimintamalliksi ja niiden laajempaan käyttöön tulee panostaa.
  - Erikoistumista voidaan lisätä nykyisestä muun muassa organisoitumalla, tilajärjestelyillä ja johtamisella

# 2.1 Toiminnan tehostumisen yleiset vaikutukset

- Käräjäoikeuskohtainen tilanne:
  - KÄPIRK
    - Pirkanmaan käräjäoikeudessa on jo ennen uudistusta pyritty erikoistumisen kautta saavuttamaan tehokkuutta sekä toiminnan parempaa laatua. Uudistus on tukenut mahdollisuuksia erikoistumiseen.
    - Kaikki yhdistymisen myötä Tampereelle siirtyneet henkilöt ovat sijoittuneet erikoistuneisiin tehtäväalueisiin.
    - Uuden työjärjestyksen mukainen organisoituminen sekä sisäiset hallintorakenteet tukevat tehokasta toimintaa
  - KÄPOH
    - Uudistuksen ei arvioitu tuottaneen merkittävää toiminnan tehostumista.
    - Toiminnan tehostuminen edellyttää suunniteltujen toimintamallien ja erikoistumisen käyttöönottoa.
  - KÄPSAV
    - Uudistuksen ei arvioitu tuottaneen merkittävää toiminnan tehostumista
    - Käytännössä fyysistä yhdistymistä ei ole tapahtunut vaan toimitaan edelleen usean kanslian mallissa.
    - Haasteena ovat toimitilat, henkilöstön mitoitus ja erikoistuminen.

# 2.2 Tulosohjauksen tehostuminen

- Arvio toteutumisesta:
  - Ohjaavan ministeriön näkökulmasta ohjaus on tehostunut ohjattavien käräjäoikeuksien määrän vähentyessä.
  - Ohjaavan ministeriön on pystyttävä kuitenkin panostamaan suurempien yksiköiden ohjaukseen pieniä enemmän. Tämä mahdollistuu käräjäoikeuksien pienemmän määrän ansiosta.
  - Käräjäoikeuksien sisäisen tulosohjauksen näkökulmasta uudistuksella ei ole saavutettu merkittävää tehostumista.
  - Käräjäoikeuksissa on tapahtunut pientä tehostumista suuremman yksikkökoon ja sen mahdollistaman hallinnollisten rakenteiden myötä. Hyödyt ovat osin toteutumatta, sillä organisaatioiden muutosprosessit ovat vielä käynnissä.
- Kehitettävät asiat:
  - Tulosohjauksen tehostaminen edellyttää käräjäoikeuksien omien ohjausmallien kehittämistä siten, että tavoitteet saadaan paremmin jalkautettua läpi organisaation
  - Tarvitaan olemassa olevien ohjausmekanismien vahvistamista
  - Tarvitaan perusjohtamisen (johtamisen perustaitojen ja niiden soveltamisen) kehittämistä

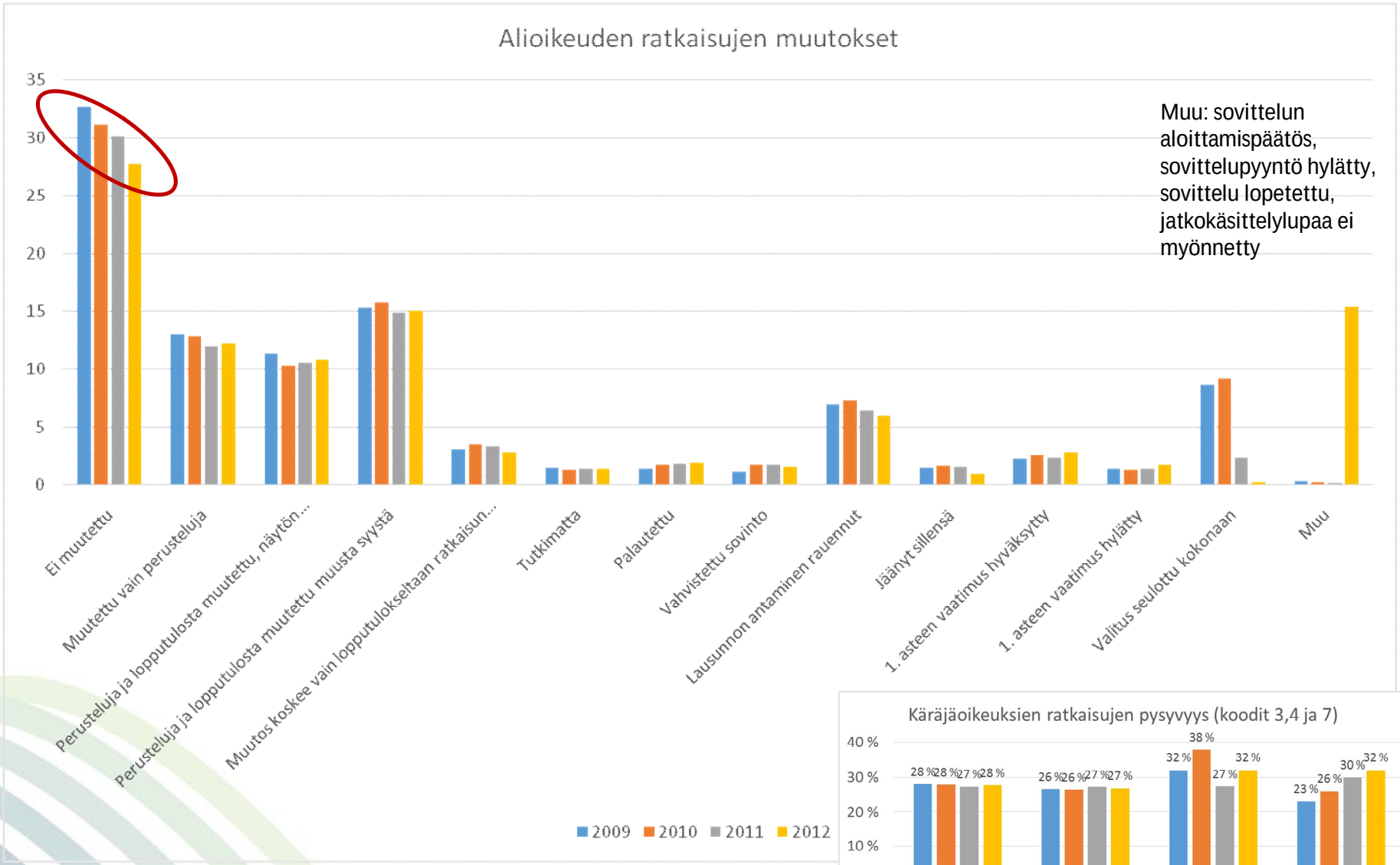
# 2.3 Hovioikeuksien tehtävä käräjäoikeuksien valvojana

- Arvio toteutumisesta:
  - Uudistuksen ei koeta vaikuttaneen hovioikeuksien tekemään valvontaan, sen työmäärään tai painottumiseen.
  - Hovioikeuksien tekemän valvonnan ja siihen kuuluvien tarkastuskertomusten luonne on muuttunut viime vuosina aikaisempaa konsultatiivisemmaksi.
  - Käräjäoikeuksien määrän väheneminen antaa kuitenkin mahdollisuuksia panostaa enemmän yksittäiseen käräjäoikeuteen ja tukee siten hyvänä pidettävää konsultatiivista roolia.
- Kehitettävät asiat:
  - Arviointityössä ei noussut esille merkittäviä kehityskohteita

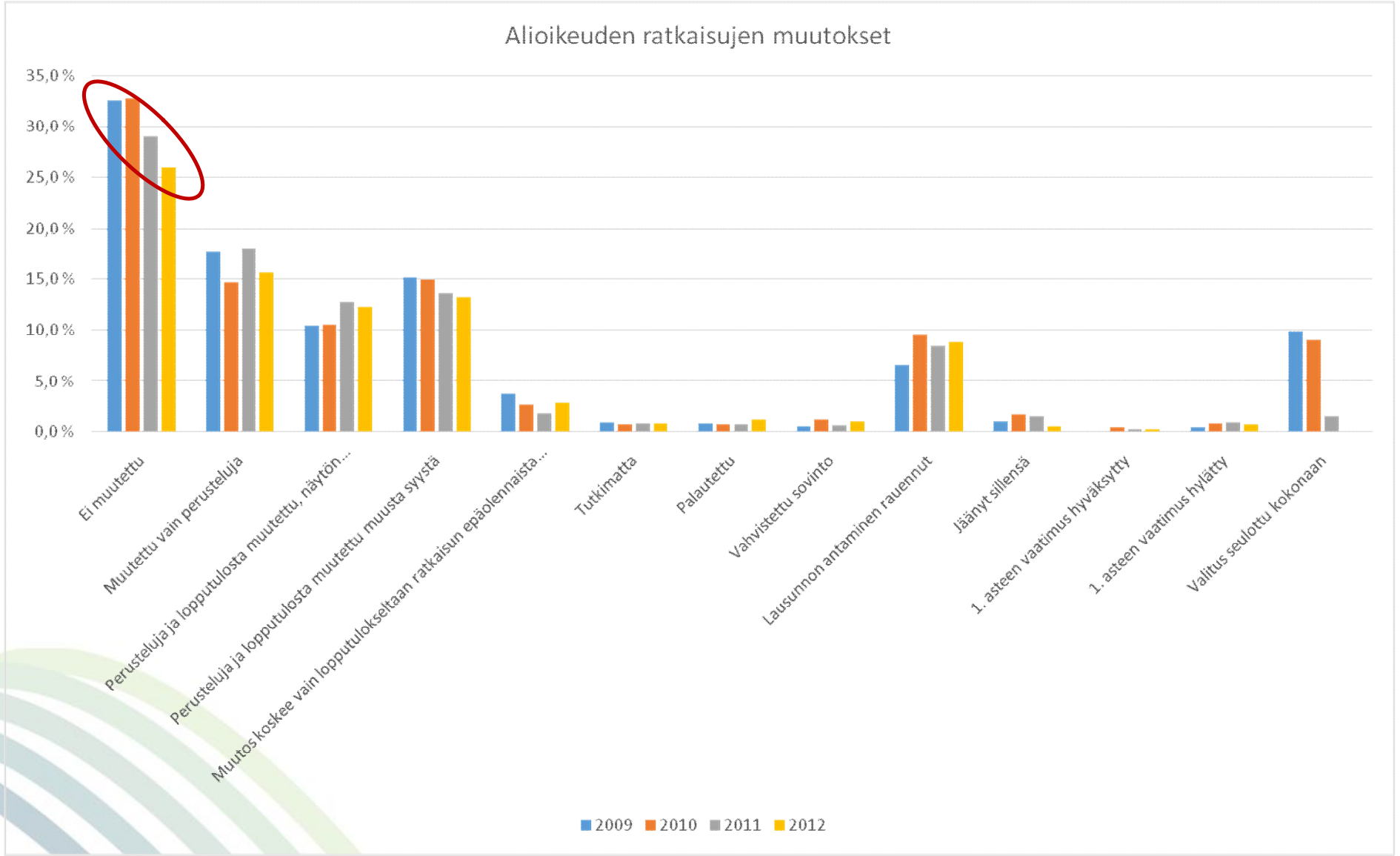
# 2.4 Hovioikeuksien näkemys käräjäoikeuksien työn laadusta

- Arvio toteutumisesta:
  - Käräjäoikeuksien käsittelyssä olevat asiamäärät ovat lisääntyneet voimakkaasti, mutta kasvu on tullut lähinnä summaarisista asioista. Hovioikeuksissa käsitellyt asiamäärät ovat säilyneet melko samalla tasolla.
    - On kuitenkin huomioitava, että kirjallinen käsittely ja vuonna 2011 voimaan tullut jatkokäsittelylupamalli on poistanut hovioikeuksien käsittelystä selkeämpiä tapauksia, mikä merkitsee sitä, että käsittelyyn tulevista aiempaa suurempi osuus on vaikeampia / riidanalaisia asioita.
  - Hovioikeuksien tekemien päätösten valossa uudistus ei ole parantanut käräjäoikeuksien työn laatua. Vuonna 2009 käräjäoikeuksien päätöksistä ei tehty muutoksia 32,6 %:ssa tapauksista, minkä jälkeen osuus on pudonnut tasaisesti vuoden 2012 27,7 %:iin.
    - Kehitys oli vastaavaa myös Pirkanmaalla (32,6 % => 26 %) ja Pohjois-Savossa (43,1 % => 33,6 %), mutta Pohjanmaalla osuus kuitenkin nousi pienen notkahduksen jälkeen vuoden 2009 25 %:sta 34,2 %:iin. Arvioitavien käräjäoikeuksien väliset erot kaventuivat selvästi uudistuksen jälkeen.
  - Koodien 3 (perusteluja ja lopputulosta muutettu näytön uudelleenarvioinnin johdosta), 4 (perusteluja ja lopputulosta muutettu muusta syystä) ja 7 (palautettu) mukaan laskettujen muutosten osuus on koko maan osalta pysynyt tasaisesti 27-28 %:n välillä. Pirkanmaalla muutokset ovat olleet 26-27%:n tasolla. Pohjanmaalla vaihtelu on ollut 27-38% välillä ilman selvää trendiä. Pohjois-Savossa sen sijaan muutosten määrä on kasvanut tasaisesti 23%:sta 32 %:iin.
  - Erikoistumisen ja monituomarikokoonpanon mahdollistamisen uskotaan hovioikeuksien näkemyksen mukaan parantavan laatua.
  - Hovioikeudet arvioivat päätösten olevan suuremmissa yksiköissä tasalaatuisempia.
  - Käytännössä haastatteluissa ei kuitenkaan nähty vielä parantumista tapahtuneen.
- Kehitettävät asiat:
  - Erikoistumisen mahdollistaminen

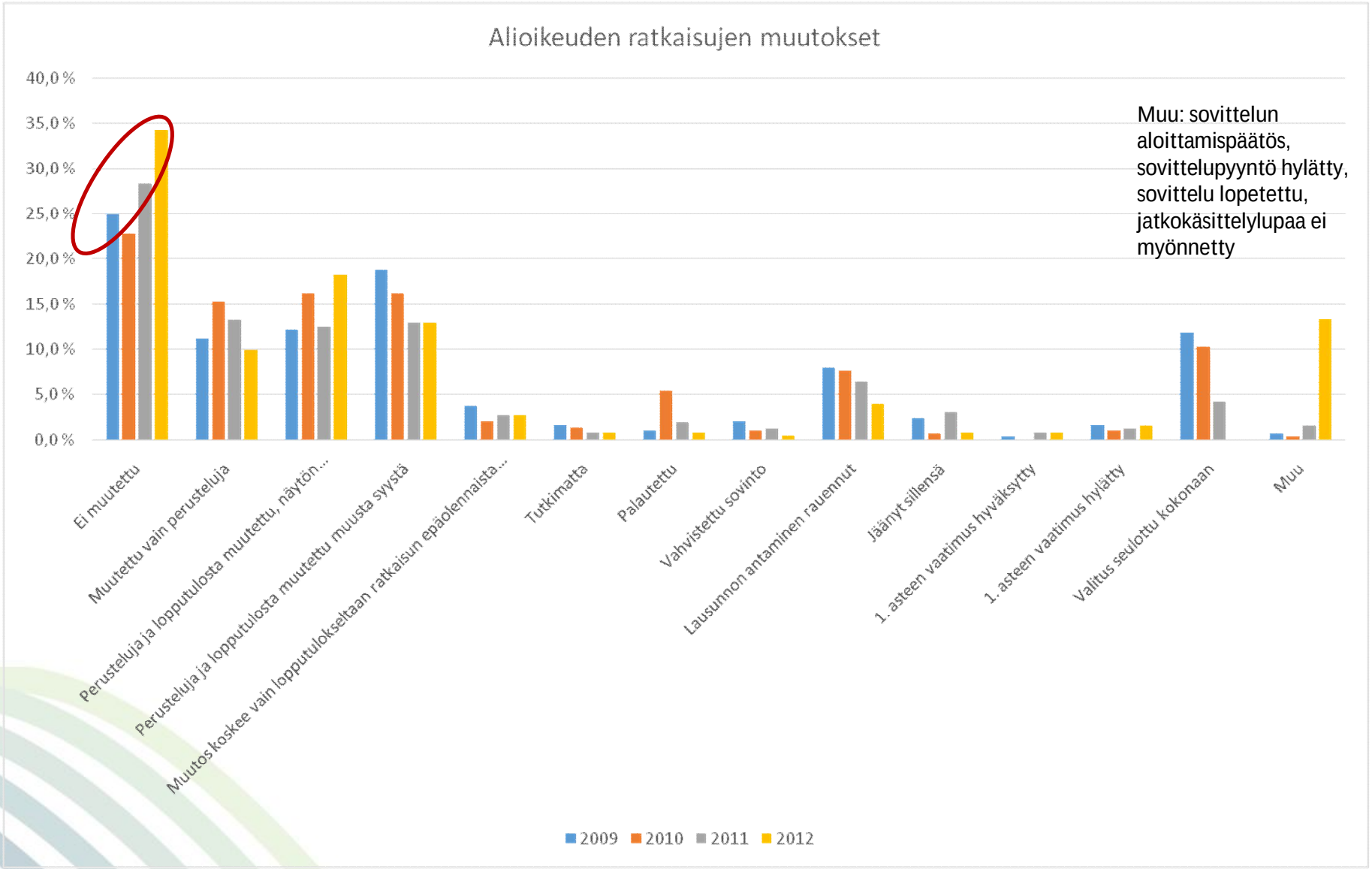
# 2.4.1 Aineistopohjainen kaavio käräjäoikeuksien työn laadusta – ratkaisujen muutokset / kaikki



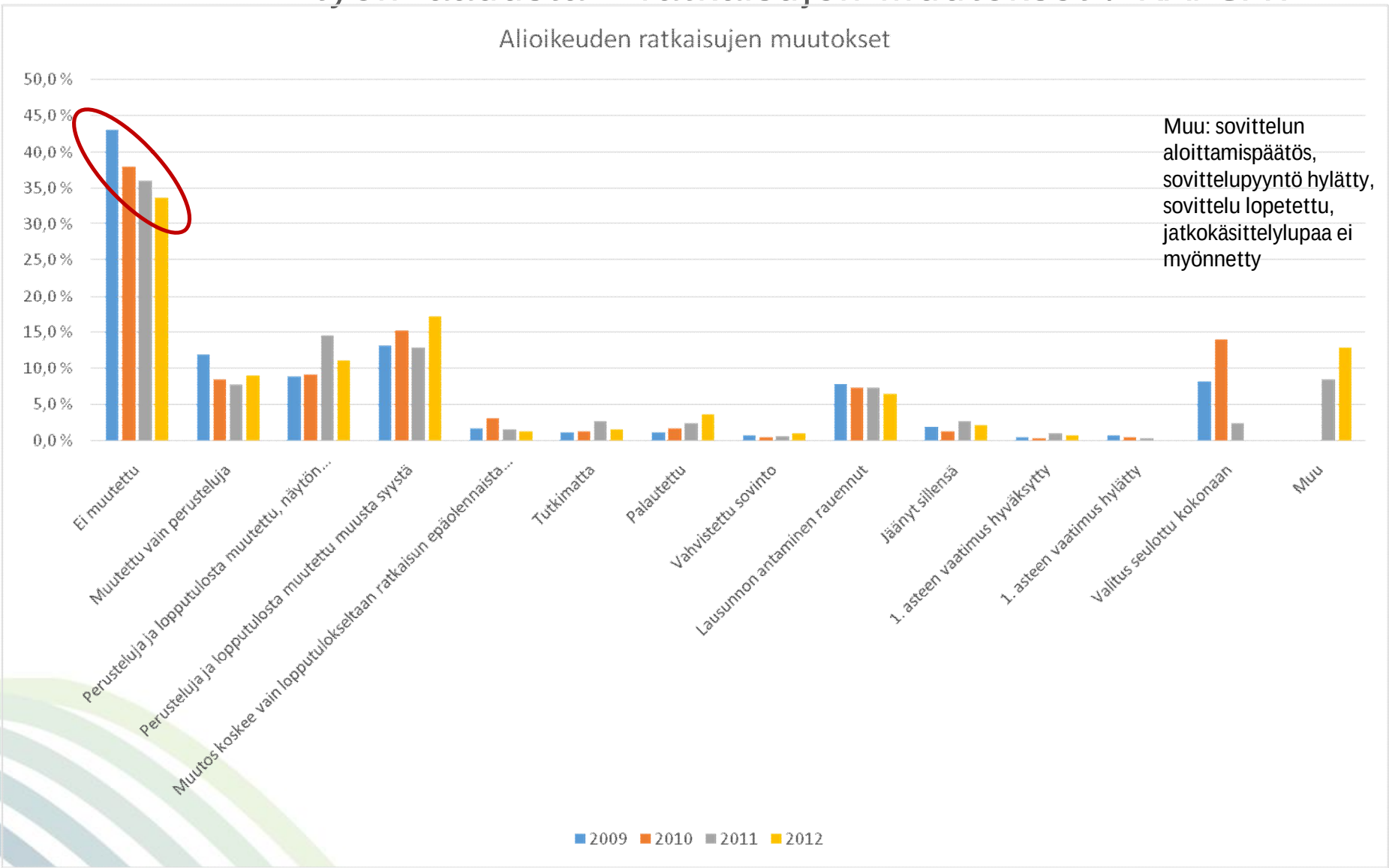
# 2.4.2 Aineistopohjainen kaavio käräjäoikeuksien työn laadusta – ratkaisujen muutokset / KÄPIR



# 2.4.3 Aineistopohjainen kaavio käräjäoikeuksien työn laadusta – ratkaisujen muutokset / KÄPOH



# 2.4.4 Aineistopohjainen kaavio käräjäoikeuksien työn laadusta – ratkaisujen muutokset / KÄPSAV



# 2.5 Palveluiden maantieteellinen saatavuus

- Arvio toteutumisesta:
  - 51 käräjäoikeudesta muodostettiin 1.1.2010 27 käräjäoikeutta
  - Kansliassa asioinnin tarve on vähentynyt merkittävästi sähköisen asioinnin kehittymisen myötä.
  - Kirjaamisasioiden siirron myötä käyntiasiointi on laskenut 70 %
  - Sivuistuntopaikat helpottavat palveluiden saatavuutta, mutta aiheuttavat lisätöitä käräjäoikeuksien henkilöstölle sekä turvallisuusriskejä.
  - Istuntopaikkojen lakkauttaminen luonnollisesti heikentää alueellista läsnäoloa ja vaikuttaa istuntoihin osallistujien matkustusta pidentävästi.
  - Palveluiden maantieteellisen saatavuuden ei arvioida kuitenkaan heikentyneen merkitsevästi tavallisen kansalaisen näkökulmasta, sillä keskimääräinen asiointitarve on vain 0,8-0,9 kertaa elinaikana.
  - Istuntopaikkojen lakkauttamisen arvioidaan vaikuttaneen myös kyseisten paikkakuntien muiden juridisten palveluiden saatavuutta heikentävästi. Myös uusi jatkokäsittelylupakäytäntö voi olla tätä selittävä tekijä.
  - Käsittelyaikojen parantuminen on toisaalta parantanut palveluiden saatavuutta.
- Kehitettävät asiat:
  - Sähköistä asiointia edelleen kehittämällä voidaan edistää palveluiden saatavuutta
  - Sivuistuntopaikkojen kustannustehokas hyödyntäminen keskittämällä istuntoja samoille päiville niin, että sama henkilöstö (myös syyttäjät) käyttävät kokonaisia päiviä yhdessä sivuistuntopaikassa.
  - Olemassa olevien sivuistuntopaikkojen kustannustehokkaasta käytöstä huolehtiminen on käräjäoikeuksien omalla vastuulla.
  - Hallinnon yhteisten palvelupisteiden hyödyntäminen kansliapalveluiden osalta

# 2.5 Palveluiden maantieteellinen saatavuus

- Käräjäoikeuskohtainen tilanne:
  - KÄPIRK
    - Istuntopaikkojen lakkauttaminen luonnollisesti heikentää alueellista läsnäoloa ja vaikuttaa istuntoihin osallistujien keskimääräistä matkustusta pidentävästi. Palveluiden maantieteellisen saatavuuden ei arvioida kuitenkaan heikentyneen merkitsevästi tavallisen kansalaisen näkökulmasta.
    - Käsittelyaikojen parantuminen on parantanut vastaavasti palveluiden saatavuutta.
  - KÄPOH
    - Kanslioiden lakkauttaminen heikentää alueellista läsnäoloa ja vaikuttaa etenkin kansliassa asioivien keskimääräistä matkustusta pidentävästi. Varsinaisia istuntoja järjestetään edelleen entisten kanslioiden paikkakunnilla.
    - Palveluiden maantieteellisen saatavuuden ei arvioida heikentyneen merkittävästi tavallisen kansalaisen näkökulmasta, sillä kansliassa asioinnin tarve on vähentynyt.
  - KÄPSAV
    - Käräjäoikeus toimii edelleen useassa kansliassa, eikä uudistuksella ole ollut käytännössä merkitystä palveluiden saatavuuteen.

# 2.6 Kielellisten oikeuksien toteutuminen

- Uudistuksella tavoitellut hyödyt:
  - Kielellisten oikeuksien toteutuminen työkielen ollessa ruotsi
  - Kaksikielisten käräjäoikeuksien tuomiopiirien väestömäärän kasvu
  - Ruotsinkielisten osastojen perustaminen kaksikielisiin käräjäoikeuksiin, jossa työkielenä suomi
  - Saamen kielen asemaan ei muutosta

- Arvio toteutumisesta:
  - Kielellisten oikeuksien toteutuminen ei ole huonontunut uudistuksen myötä
  - Tulkkauspalveluiden avulla helpotetaan kielellisten oikeuksien toteutumista
  - Pohjanmaan käräjäoikeuden henkilöstön näkökulmasta uudistus ja sen mukanaan tuoma täydellisen ruotsinkielen tasovaatimus on vaikuttanut rajoittavasti uuden henkilöstön rekrytointiin sekä muutamien henkilöiden urakehitysmahdollisuuksia heikentävästi.
- Kehitettävät asiat:
  - Arviointityössä ei noussut esille merkittäviä kehityskohteita

# 2.6 Kielellisten oikeuksien toteutuminen

- Käräjäoikeuskohtainen tilanne:
  - KÄPIRK
    - Uudistuksen ei arvioida vaikuttaneen kielellisten oikeuksien toteutumiseen kotimaisten kielten osalta.
    - Uudistus on tukenut mahdollisuuksia tarjota palvelua myös muilla kielillä.
  - KÄPOH
    - Uudistuksen ei arvioida vaikuttaneen kielellisten oikeuksien toteutumiseen kotimaisten kielten osalta. Asiakkaat ovat ennen ja jälkeen uudistuksen saaneet palveluita suomen ja ruotsin kielellä ongelmitta.
    - Henkilöstön näkökulmasta uudistus ja sen mukanaan tuoma täydellisen ruotsinkielen tasovaatimus on vaikuttanut uuden henkilöstön rekrytointiin sekä muutamien henkilöiden urakehitysmahdollisuuksia heikentävästi.
    - Kaksikielisen Pohjanmaan käräjäoikeuden pääkielenä on väestöpohjasta johtuen ruotsin kieli. Käsiteltävistä asioista suomenkielisiä on kuitenkin noin 80 %, johtuen mm. käräjäoikeuden erityistehtävistä.
  - KÄPSAV
    - Uudistuksen ei arvioida vaikuttaneen kielellisten oikeuksien toteutumiseen kotimaisten kielten osalta.

# 3 Henkilöstö- ja organisaatiovaikutukset

# 3.1 Rakenteet ja organisaatio

- Uudistuksella tavoitellut hyödyt:
  - Tuomiopiirien väestöpohja vähintään 100 000 asukasta siten, että jokaisessa maakunnassa on 1-3 käräjäoikeutta
  - Suuremmalla yksikkökoolla tavoitellaan ammattitaidon ja tuottavuuden kehittämistä
  - Tehokas ja aktiivinen johtaminen keskittämällä tuomiopiirin käräjäoikeudet yhteen toimipaikkaan. Sivukanslioiden lopettaminen ottaen huomioon kustannukset vs. asiakkaan oikeusturvan toteutuminen.
  - Tavoitteena toiminnallisesti järkevästi organisoitu ja tehokas yksikkö. Vastuu omasta organisoinnista on yksiköillä.
- Arvio toteutumisesta:
  - Rakenteiden ja organisaation uudistaminen vastaamaan suurempaa yksikkökokoa sekä yhtenäistä käräjäoikeutta on avainasemassa tavoiteltujen hyötyjen saavuttamiselle.
  - Arvioiduista käräjäoikeuksista Pohjois-Savon sekä Pohjanmaan käräjäoikeuksissa organisaatiorakenne ei tue nykyisellään täysin uutta käräjäoikeuden kokonaisuutta.
- Kehitettävät asiat:
  - ”Tilapäisesti” tilojen vuoksi hajautetusti toimivien käräjäoikeuksien toimintamallien kehittäminen
  - Organisoitumista on tuettava samanaikaisella johtamisen kehittämisellä / uudistamisella

# 3.1 Rakenteet ja organisaatio

- Käräjäoikeuskohtainen tilanne:
  - KÄPIRK
    - Uudistus ei muutoksena ollut Pirkanmaan käräjäoikeuden osalta erityisen merkittävä, aikaisemmat useat muutokset ovat olleet merkittävimpiä.
    - Uudistuksen ja sen sisältämien yhdistymisten myötä organisaation koko kasvoi Tampereen yksikössä ainoastaan 11 henkilöllä kun huomioidaan Ikaalisten ja Toijalan toimipisteiden lopettaminen ja samanaikainen kiinteistörekisteritoimintojen siirtyminen Maanmittauslaitokselle.
    - Lisähenkilöstö sijoittui käytännössä suoraan vahvistamaan varsinaisten oikeuspalveluiden tuottamista (substanssiin).
    - Hallinnon suhteellinen osuus henkilöstörakenteessa pieneni.
  - KÄPOH
    - Uudistuksessa kaksi lähes yhtä suurta käräjäoikeutta yhdistyi Pohjanmaan käräjäoikeudeksi. Kiinteistöasioiden siirtymisestä ja henkilöstön lähtemisestä johtuen Mustasaaren käräjäoikeudesta siirtyi lopulta vain kymmenkunta henkilöä uuteen muodostuvaan käräjäoikeuteen.
    - Rakenteita ja organisaatiota koskevia suunniteltuja uudistuksia ei ole viety käytäntöön.
  - KÄPSAV
    - Pohjois-Savon käräjäoikeus toimii edelleen monikansliamallissa. Uudistuksen tuoma todellinen vaikutus on lähinnä hallinnollinen kanslioiden siirryttyä yhden laamannin alaisuuteen.
    - Monen kanslian malli tuottaa haasteita käytännön johtamiseen sekä rajoittaa mahdollisuuksia henkilöresurssien jakamiseen kanslioiden välillä.

# 3.2 Voimavarat ja niiden jakautuminen (resursointi)

- Uudistuksella tavoitellut hyödyt:
  - Tavoitteena resurssien kohdentaminen asiamäärien ja asioiden laadun mukaan
  - Voimavarojen tasaisempi jakautuminen, toiminnan haavoittuvuuden väheneminen
  - Vahvennettujen ratkaisukokoonpanojen lisääminen
  - Tavoitteena mahdollisimman monta yli kymmenen tuomarin käräjäoikeutta, joka on tarkemmassa mitoituksessa suhteutettava saapuvien asioiden määrään
  - Vuoden 2006 saapuneiden asioiden lukumäärän perusteella mitoitettiin uudistusta suunniteltaessa henkilöstötarpeeksi (htv):
    - 1767 htv käräjäoikeuksissa yhteensä
    - 480 henkilötyövuotta tuomareita (2006 toteuma ilman kiinteistöasioita: 502)
    - 125 henkilötyövuotta notaareita

# 3.2 Voimavarat ja niiden jakautuminen (resursointi)

- Arvio toteutumisesta:
  - Työhyvinvointitutkimus 2010: kuormitus kohtuutonta, työuupumusta enemmän kuin ylemmillä toimihenkilöillä keskimäärin
  - Toimiminen osin määräaikaisen henkilöstön voimin aiheuttaa perehdyttämiskuormaa
  - Käräjäoikeuksien henkilömäärät eivät eri syistä ole vähentyneet (asioiden määrä/luonne), mutta tuottavuus on kasvanut noin 10% (2010-2012)
  - Käräjäoikeuksien tuomarien määrä on kasvanut noin 5% (2010-2012), yht. 503 htv (2012)
  - KÄPIRK/KÄPOH/KÄPSAV: lähes yksinomaan vakinaisia virkoja
  - KÄPIRK: Panostus rekrytointiin/perehdyttämisen kasvaa 2013 lähtien
  - Resurssien niukkuus ja toimiminen useassa yksikössä vaikeuttaa resurssien jakamista ja työkuorman tasaamista.
  - Toiminta on edelleen varsin haavoittuvaa, erityisesti kun toimitaan useassa pienessä yksikössä tai pisteissä. Näissä töiden organisointia on voitu tehdä vain rajatusti.
  - Pirkanmaan käräjäoikeuden osalta uudistuksen tavoitteet on saavutettu tältä osin hyvin
- Kehitettävät asiat:
  - Toimintamalleja kehittämällä tulee tehostaa toimintaa, jotta kuormitus saadaan kestävälle tasolle huolimatta kasvavista asiamääristä tulevaisuudessa
  - Tehokkuutta on saavutettavissa mahdollistamalla optimaalinen resurssien käyttöaste
  - Tarvittaessa asioiden käsittelyä tulee tasata monipaikkaisten käräjäoikeuksien eri toimipisteiden välillä
  - Lisäksi erikoistuneilla prosesseilla ja keskittämisellä voidaan tehostaa toimintaa
  - Pienten toimipaikkojen yhdistäminen on hyötyjen saavuttamisen keskeinen edellytys
  - Voimavarojen hyödyntämiseksi optimaalisesti on parannettava myös johtamista

# 3.2 Voimavarat ja niiden jakautuminen (resursointi)

- Käräjäoikeuskohtainen tilanne:
  - KÄPIRK
    - Yksikkökoon kasvaminen on parantanut mahdollisuuksia jakaa työkuormaa aikaisempaa tasaisemmin.
    - Toimintamallit, seuranta ja käytännöt tukevat työkuorman tasaista jakautumista
  - KÄPOH
    - Uudistuksen vaikutukset työkuorman tasaiseen jakautumiseen ovat olleet vähäisiä.
    - Resurssien niukkuus rajoittaa käytännössä mahdollisuuksia työkuorman tasaamiseen työkuorman kasvaessa ennalta suunnittelemattomasti tai muissa poikkeustilanteissa (sairastumiset yms.).
  - KÄPSAV
    - Uudistuksen vaikutukset työkuorman tasaiseen jakautumiseen ovat olleet vähäisiä.
    - Käytännössä pääosa asioista käsitellään edelleen yksittäisten kanslioiden toimesta, eikä muutosta aikaisempaan ole tapahtunut.
    - Käytännössä resurssit ovat kansliakohtaisia eikä koko käräjäoikeuden tasolla voida tasata kuormitusta
    - Joidenkin asiakokonaisuuksien osalta on tekemistä voitu keskittää tai jakaa kanslioiden välillä.

# 3.3 Johtamisjärjestelmä, johtaminen ja johtamisresurssit

- Uudistuksella tavoitellut hyödyt:
  - Mitoitusperusteena 30 tuomaria tarvitsee yhden henkilön hallintoon, jolloin alle 30 tuomarin yksikössä osa laamannin työpanoksesta voisi mennä tuomaritoimintaan ja suuremmassa olisi sitten enemmän hallintohenkilöitä.
  - Tuomiopiirin käräjäoikeuksien yhteen toimipisteeseen keskittämisen pitäisi tukea aktiivista johtamista.
  - Sivukanslian johtaminen tunnistettu haastavaksi, ja voi edellyttää lisäpanostuksia.
- Arvio toteutumisesta:
  - Työhyvinvointitutkimuksen 2010 perusteella työn organisoinnissa nähtiin puutteita sekä johtamiskoulutuksessa panostettavaa
  - Työtyytyväisyystutkimuksen 2011 arvosanat johtamisesta ovat: KÄPIRK 3,6/KÄPOH 2,9/KÄPSAV 3,3; koko maan keskiarvo 3,4
  - KÄPIRK: johtamisjärjestelmä uusittu/selkiytetty 2012. Vie selkeästi kohti yhteisesti asetettuja tavoitteita.
  - Uudistus on aiheuttanut johtamiselle uusia vaatimuksia sekä tarvetta johtamisen resursoinnin vahvistamiseen. Johtamisen vajaaresursointi näkyy henkilöstön tyytymättömyytenä sekä uudistuksen tavoitteiden osittaisena vesittymisenä.
  - Osastonjohtajien ja lähiesimiesten avulla on pyritty vahvistamaan johtamista.
  - Johtamisjärjestelmät ovat osassa käräjäoikeuksista vielä muutosvaiheessa.
- Kehitettävät asiat:
  - Johtamiskoulutukseen panostaminen edelleen ja erityisesti monipaikkaisten käräjäoikeuksien johtamisen parhaiden käytäntöjen levittäminen
  - Hallinnonalan henkilöstön muutosten tukiryhmässä on kiinnitetty huomiota monipaikkaisuuden ongelmiin.
  - Johtamisjärjestelmien kehittämisen ja niiden käyttöönoton kautta voidaan luoda edellytyksiä parempaan johtamiseen

# 3.3 Johtamisjärjestelmä, johtaminen ja johtamisresurssit

- Käräjäoikeuskohtainen tilanne:
  - KÄPIRK
    - Yksikkökoon kasvaminen asettaa lisääntyviä vaatimuksia johtamiselle alaisten määrän kasvaessa. Johtamiskoulutukseen on panostettu uudistuksen yhteydessä.
  - KÄPOH
    - Uudistuksessa tapahtui merkittävä henkilöstön määrän lisääntyminen, mikä on asettanut uusia vaatimuksia johtamiselle ja johtamisjärjestelmälle.
    - Uutta suunniteltua johtamisjärjestelmää osastopäällikön rooleineen ja lähiesimiehineen ei ole saatu osaksi käytännön toimintaa. Uusien esimiesten asema ei ole vakiintunut.
  - KÄPSAV
    - Pohjois-Savon käräjäoikeus toimii edelleen monikansliamallissa. Uudistus asettaa uusia vaatimuksia keskuskanslian hallinnolle sekä kokonaisuuden johtamiselle. Kokonaisuuden johtamiseen on panostettava selvästi aikaisempaa enemmän.
    - Yksittäisten kanslioiden näkökulmasta uudistus on etäännyttänyt päätäntävaltaa.

# 3.4 Osaaminen ja tarvittavat kyvykkyydet

- Uudistuksella tavoitellut hyödyt:
  - Toimintojen keskittämisellä tavoitellaan yksikkökokoa, jossa on mahdollisuus (ammatillisen) osaamisen kehittämiseen monialaisen osaamisen tai erikoistumisen kautta.
  - Panostaminen laamannien ja muun hallintohenkilöstön rekrytointiin ja johtamistaidon kehittämiseen
  - Notaarien (koulutuksellisia tavoitteita edistävä) osallistuminen tuomareita avustavaan toimintaan
  - Auskultointijärjestelmän uudistaminen
  - Kielellisten oikeuksien toteutuminen osaamisen näkökulmasta kielitaitovaatimusten ja koulutuksen avulla
  - Käräjäoikeuden houkuttelevuuden säilyttäminen ja lisääminen työpaikkana
  - Työyhteisön oma vireä ammatillinen keskustelu
  - Lainkäyttöhenkilöstön koulutuksen organisatorinen ja sisällöllinen kehitys

# 3.4 Osaaminen ja tarvittavat kyvykkyydet

- Arvio toteutumisesta:
  - Johdolle ja esimiehille suunnattua johtamiskoulutusta on ollut merkittävästi:
    - Virastojen päälliköt (laamannit) ovat saaneet johtamiskoulutusta 10 pvä (v.2009), 4 pvä (v.2010), 4 pvä (v.2011), 4 pvä ( v.2012). Vuoden 2009 koulutus on koskenut nimenomaan käräjäoikeusverkoston uudistamista.
    - Osastojohtajat/-päälliköt ovat saaneet johtamiskoulutusta 5 pvä (v.2011) ja 2 pvä (v.2012)
    - Lähiesimiehet ovat saaneet johtamiskoulutusta 4 pvä (v.2010), 4 pvä (v.2011) ja 1 pvä (v.2012)
  - Työhyvinvointitutkimus 2010: työn vahvuutena ovat kehittävyys ja työyhteisön sosiaaliset voimavarat ja ilmapiiri
  - On paineita lisätä ratkaisuvaltaa käyttävän kansliahenkilöstön koulutusta
  - 1.10.2011 auskultointiuudistus parantanut tuomarikoulutusta
  - Hovioikeudet tukevat osaamisen kehitystä laatutyöllä ja käräjäoikeuksiin kohdistuvalla koulutuksella
  - Työtyytyväisyystutkimus 2011: työn sisältö ja haasteellisuus KÄPIRK 3,9/KÄPOH 3,7/KÄPSAV 3,7; koko maan keskiarvo 3,8
  - Työtyytyväisyystutkimus 2011: työnantajakuva KÄPIRK 3,8/KÄPOH 3,1/KÄPSAV 3,7; koko maan keskiarvo 3,5
  - Erikoistumisen lisääntyminen tukee mahdollisuuksia syventää osaamista ja kyvykkyyksiä
  - Ministeriön järjestämät koulutukset (virastopäällikköpäivät, oikeus-JET, osastopäällikkö- ja lähiesimieskoulutukset) on koettu hyödyllisiksi
  - Yksikkökoon kasvattamisen myötä ammattimaisen johtamisen osaamisen tarve on kasvanut.
  - Urakierron mahdollisuudet ovat uudistuksen myötä hivenen parantuneet suurempien yksikkökokojen kautta sekä lähiesimiesten ja osastopäällikköjen tehtävänkuvien ansiosta.
- Kehitettävät asiat:
  - Johtamiskoulutusta tarvitaan edelleen
  - Ammattimaisen henkilö- ja asiajohtamisen kehittäminen
  - Videoneuvotteluyhteyksien hyödyntäminen koulutuksessa

# 3.4 Osaaminen ja tarvittavat kyvykkyydet

- Käräjäoikeuskohtainen tilanne:
  - KÄPIRK
    - Erityisosaamista edellyttävät asiaryhmät on keskitetty omille osastoilleen. Tällä parannetaan tuomioiden laatua ja käsittelyn tehokkuutta. Uudistus tuki mahdollisuutta lisätä erityisosaamista.
    - Henkilöstön määrän kasvu on asettanut johtamiselle osaamisvaatimuksia, joihin on vastattu esimies koulutuksella sekä varaamalla osastojohtajille aikaa hallinnollisten tehtävien hoitamiseen.
  - KÄPOH
    - Erikoistumista on erityistehtävien osalta, mutta muuten ei ole lähdetty erikoistuneisiin tehtävänkuviin. Uudistus on mahdollistanut henkilöstölle paremmat mahdollisuudet erikoistua (pl. Vaasassa olleet, joilla on aikaisemminkin ollut samat mahdollisuudet) käräjäoikeudelle asetettuihin erikoistehtäviin.
    - Kielelliset vaatimukset käräjätuomareiden ja notariaattien osalta ovat asettaneet tiukentuneita vaatimuksia olemassa olevalle sekä rekrytoitavalle henkilöstölle.
  - KÄPSAV
    - Ei ole havaittu merkittäviä vaikutuksia osaamiseen tai tarvittaviin kyvykkyyksiin.

# 4 Tuottavuus- ja taloudellisuusvaikutukset

# 4.1 Hallinnon panokset ja tehokkuus

- Uudistuksella tavoitellut hyödyt:
  - Työn tuottavuuden kasvu suuremmassa yksikössä
  - Toimitilojen määrän väheneminen
- Arvio toteutumisesta:
  - Hallinnon henkilöstöstä on saatu karsittua päällekkäisyyttä, kun toimipisteitä on yhdistetty. Kokonaisuutena ottaen työn tuottavuus on kuitenkin selkeästi kasvanut sillä htv:tä kohden käsiteltyjen asioiden määrä on noussut 87:stä 98:aan. Keskitetyn mallin tehokkuus näkyy selkeinä eroina arvioitujen käräjäoikeuksien välillä.
  - Pirkanmaalla tuottavuus on huomattavasti muita korkeammalla tasolla.
  - Pohjanmaalla tuottavuus on huomattavasti muita alhaisemmalla tasolla
  - Pohjois-Savo on lähellä keskiarvoa

**Painotetut suoritteet / htv**

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 tav. |
|---|---|---|---|---|---|
| Kaikki | 87 | 87 | 93 | 98 | 102 |
| KÄPIR | 102 | 106 | 112 | 114 | 121 |
| KÄPOH | 78 | 78 | 80 | 82 | 88 |
| KÄPSAV | 85 | 81 | 90 | 95 | 100 |

  - Työn tuottavuutta on pystytty kasvattamaan myös sähköisen asioinnin ja videoneuvottelujen käytön laajentamisella. Videoneuvottelulaitteiden hyödyt realisoituvat, jos niiden avulla pystytään vähentämään 2 matkapäivää kuukaudessa. Tällä hetkellä laitteet ovat jatkuvassa käytössä ja eri käräjäoikeudet pyytävät usein niitä lisää ministeriöstä.
  - Toimitilamuutokset ovat pääosin toteutuneet suunnitelman mukaisesti, mutta joitakin yllätyksiäkin on syntynyt. Esim. Kuopion uusien tilojen käyttöönotto on viivästynyt, kun lisärakennusurakan kilpailutus on jouduttu keskeyttämään / siirtämään budjettia merkittävästi suuremman tarjouksen vuoksi. Vuokrasopimuksia vanhoissa tiloissa on kuitenkin saatu joustavasti jatkettua.
  - Toimitilojen osalta muutos on edelleen käynnissä ja jatkuu ainakin 2016 saakka, sillä vanhojen vuokrasopimusten vuoksi jäi muutoksen yhteydessä lopetettavaksi päätettyjä sivukanslioita vielä toimintaan 15 kpl. Näistä puolet on jo suljettu ja puolet suljetaan seuraavien 2-3 vuoden aikana
- Kehitettävät asiat:
  - Videoneuvottelulaitteistojen käyttäminen on osoittautunut selvästi toimintaa tehostavaksi toimintamalliksi ja niiden laajempaan käyttöön tulee panostaa.
  - Uusien toimitilojen rakentamisen kilpailuttaminen kannattaa aloittaa yhdessä Senaatti Kiinteistöjen kanssa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta voidaan minimoida viiveet toimitilamuuttojen osalta.

# 4.2 Kustannussäästöjen toteutuminen

- Uudistuksella tavoitellut hyödyt:
  - Henkilöstön vähentäminen 94 henkilöllä, mistä arvioitu kustannussäästö 3,3 miljoonaa euroa vuodessa
  - Toimitilahankkeiden johdosta varaudutaan, että toimitilakustannukset nousevat 3,6 M€ vuodessa
- Arvio toteutumisesta:
  - Vakituisen henkilöstön vähentäminen on edennyt osin tavoitteiden mukaisesti, mutta lähinnä pikavippeihin liittyvien summaaristen asioiden merkittävä lisääntyminen on toisaalta vaatinut lisää resursseja, mistä johtuen määräaikaisen työvoiman käyttö on ollut välttämätöntä.
  - Toimintamenot olivat vuonna 2009 138,1 M€, vuonna 2010 134.1 M€ ja vuonna 2012 134,6 M€, eli ne ovat hieman kasvaneen kirjaamisasioiden siirtämisen jälkeisestä tasosta. Näin on tapahtunut myös kaikissa arvioitavissa käräjäoikeuksissa.
  - Toiminnan taloudellisuus on kuitenkin kehittynyt huomattavasti, kuten alla olevasta taulukosta voidaan päätellä

**Toimintamenot M€**

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---|---|---|---|---|
| Kaikki | 138,067 | 133,05 | 132,52 | 136,01 |
| KÄPIR | 10,257 | 9,897 | 9,991 | 10,349 |
| KÄPOH | 3,782 | 3,689 | 3,797 | 3,827 |
| KÄPSAV | 6,671 | 6,246 | 6,169 | 6,343 |

**Henkilöstökulut M€**

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---|---|---|---|---|
| Kaikki | 102, 894 | 98,321 | 98,585 | 100,445 |
| KÄPIR | 7,868 | 7,372 | 7,423 | 7,654 |
| KÄPOH | 2,981 | 2,79 | 2,867 | 2,892 |
| KÄPSAV | 5,012 | 4,628 | 4,662 | 4,792 |

**Taloudellisuus (€ / painotettu suorite)**

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---|---|---|---|---|
| Kaikki | 741 | 792 | 750 | 732 |
| KÄPIR | 611 | 655 | 634 | 629 |
| KÄPOH | 794 | 888 | 776 | 877 |
| KÄPSAV | 751 | 825 | 758 | 737 |

  - Taloudellisuuden osalta on nähtävissä selvästi keskitetyn toiminnan positiivinen vaikutus (KÄPIR)
  - Toimitilojen osalta tiedostettiin, että toimintojen keskittäminen suuremmille paikkakunnille tulee lyhyellä tähtäimellä nostamaan toimitilakustannuksia, sillä tilat ovat tyypillisesti kalliimpia suuremmilla paikkakunnilla eikä henkilöstön määrän väheneminen riitä kompensoimaan vuokrakustannusten eroja.
- Kehitettävät asiat:
  - Keskittämällä toimintoja ja kehittämällä toimintamallia voidaan edelleen saavuttaa kustannushyötyjä.

# 4.3 Vaikutukset henkilöstötarpeisiin

- Uudistuksella tavoitellut hyödyt:
  - Henkilöstön vähentäminen 94 henkilöllä valtakunnallisesti
- Arvio toteutumisesta:
  - Vakituisen henkilöstön vähentäminen on edennyt osin tavoitteiden mukaisesti, mutta lähinnä pikavippeihin liittyvien summaaristen asioiden merkittävä lisääntyminen on toisaalta vaatinut lisää resursseja, mistä johtuen määräaikaisen työvoiman käyttö on ollut välttämätöntä.
  - Htv-määrä oli vuonna 2012 1904 (2148 vuonna 2009), kun tavoitteeksi ennen uudistusta asetettiin 1767 (Maanmittauslaitokselle siirtyi 208 htv).

**htv-määrän kehittyminen (ilman MML)**

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---|---|---|---|---|
| Kaikki | 1940 | 1937 | 1910 | 1904 |
| KÄPIR | 147 | 142,7 | 141,3 | 144,6 |
| KÄPOH | 58,5 | 53,3 | 53,4 | 53,5 |
| KÄPSAV | 94,3 | 93,1 | 90,2 | 90,7 |

**Työmääräpainotettu asiamäärien kehittyminen**

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---|---|---|---|---|
| Kaikki | 186346 | 168041 | 176778 | 185887 |
| KÄPIR | 15491 | 15109 | 15764 | 16447 |
| KÄPOH | 5211 | 4156 | 4259 | 4363 |
| KÄPSAV | 8747 | 7571 | 8136 | 8610 |

  - Käytännössä kuitenkin työmääräpainotetut asiamäärät ovat nyt samalla tasolla kuin ennen kirjaamisasioiden siirtämistä Maanmittauslaitokselle (pl. KÄPOH).
  - Kokonaisuutena henkilöstön määrä on säilynyt lähes samalla tasolla, mutta htv:tä kohden käsitellään 10 % enemmän asioita kuin aikaisemmin, eli toiminta on tehostunut merkittävästi.
- Kehitettävät asiat:
  - Henkilöstövähennyksiä ei ole pystytty tekemään suunnitellulla tavalla, koska se on ollut käytännössä erittäin vaikeaa asiamäärien kasvusta johtuen. Tavoitteena oli n. 5 % htv vähentäminen, mutta nyt on jouduttu käsittelemään 10% enemmän asioita 1,5% vähemmillä htv:illä kuin aiemmin.

# 5 Yhteenveto ja johtopäätökset

# 5.1 Yleiset ja ulkoisiin sidosryhmiin kohdistuvat vaikutukset

- Toiminta on kehittynyt käräjäoikeusuudistuksen tavoitteiden mukaiseen suuntaan ja monelta osin tehoistunut
  - Hallinnon henkilöstöstä on saatu karsittua päällekkäisyyttä ja kokonaisuutena ottaen työn tuottavuus on selkeästi kasvanut.
  - Uudistus on mahdollistanut erikoistumisen lisäämisen, mikä on tehostanut etenkin kasvussa olevien summaaristen asioiden käsittelyä
  - Toimitilamuutokset ovat pääosin toteutuneet suunnitelman mukaisesti. Toimitilojen osalta muutos on edelleen käynnissä ja jatkuu ainakin 2016 saakka.
  - Työn tuottavuutta on pystytty kasvattamaan sähköisen asioinnin ja videoneuvottelujen käytön laajentamisella.
- Vaikutukset ulkoisiin sidosryhmiin eivät ole olleet merkittäviä
  - Palveluiden maantieteellisen saatavuuden ei arvioida heikentyneen merkitsevästi tavallisen kansalaisen näkökulmasta.
  - Sivukanslioiden lakkauttamisen arvioidaan vaikuttaneen kyseisten paikkakuntien muiden juridisten palveluiden saatavuutta heikentävästi.
  - Käsittelyaikojen parantuminen on parantanut palveluiden saatavuutta.
  - Uudistuksen ei arvioida vaikuttaneen kielellisten oikeuksien toteutumiseen kotimaisten kielten osalta. Kansalaiset saavat ongelmitta palveluita kummallakin kotimaisella pääkielellä.
  - Uudistuksen ei koeta vaikuttaneen olennaisesti hovioikeuksien tekemään valvontaan, sen työmäärään tai painottumiseen. Käräjäoikeuksien määrän väheneminen mahdollistaa suuremman panostuksen yksittäiseen käräjäoikeuteen ja tukee siten hyvänä pidettävää konsultatiivista valvontatyötä.

# 5.2 Henkilöstö- ja organisaatiovaikutukset

- Rakenteiden uudistaminen vastaamaan muodostettua uutta käräjäoikeuden kokonaisuutta on avainasemassa tavoiteltujen hyötyjen saavuttamiselle
  - Rakenteita ja organisaatiota tulee uudistaa vastaamaan suurempaa yksikkökokoa sekä tukemaan yhtenäistä käräjäoikeutta tavoiteltujen hyötyjen saavuttamiseksi.
  - Arvioiduista käräjäoikeuksista Pohjois-Savon sekä Pohjanmaan käräjäoikeuksissa organisaatiorakenne ei tue nykyisellään täysin uutta käräjäoikeuden kokonaisuutta.
  - Käräjäoikeuksien tuomarien määrä on kasvanut noin 5% (2010-2012), yht. 503 htv (2012)
  - Resurssien niukkuus ja toimiminen useassa yksikössä vaikeuttaa henkilöresurssien jakamista ja työkuorman tasaamista sekä lisää toiminnan haavoittuvuutta.
- Yksikkökoon suurentuessa ammattimaisen johtamisen osaamisen tarve kasvaa
  - Uudistus on aiheuttanut johtamiselle uusia vaatimuksia sekä tarvetta johtamisen resursoinnin vahvistamiseen. Johtamisen vajaaresursointi näkyy henkilöstön tyytymättömyytenä sekä uudistuksen tavoitteiden osittaisena vesittymisenä.
  - Työtyytyväisyystutkimuksen 2011 arvosanat johtamisesta ovat: KÄPIRK 3,6/KÄPOH 2,9/KÄPSAV 3,3; koko maan keskiarvo 3,4. Tulokset korreloivat selvästi tuottavuuslukujen kanssa.
  - Osastonjohtajien ja lähiesimiesten avulla on pyritty vahvistamaan johtamista, mutta johtamisjärjestelmät ovat osassa käräjäoikeuksista vielä muutosvaiheessa.
  - Urakierron mahdollisuudet ovat uudistuksen myötä hivenen parantuneet suurempien yksikkökokojen kautta sekä lähiesimies ja osastopäällikkötehtävänkuvien ansiosta.
  - Pohjanmaan käräjäoikeuden henkilöstön näkökulmasta uudistus ja sen mukanaan tuoma täydellisen ruotsinkielen tasovaatimus on vaikuttanut rajoittavasti uuden henkilöstön rekrytointiin sekä muutamien henkilöiden urakehitysmahdollisuuksia heikentävästi.

# 5.3 Tuottavuus- ja taloudellisuusvaikutukset

- Asiamäärien kasvulla oli suuri vaikutus resurssitarpeisiin muutoksen jälkeen. Tämä vaikeuttaa tuottavuus- ja taloudellisuusvaikutusten arviointia. Työmääräpainotetut asiamäärät ovat valtakunnallisesti kasvaneet vuosien 2010-2012 välillä yli 10 % ja arvioiduissa käräjäoikeuksissa 5 – 13,7 %

**Työmääräpainotettu asiamäärien kehittyminen suhteessa 2010 tasoon**

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---|---|---|---|---|
| Kaikki | 186346 | 168041 | 5,2 % | 10,6 % |
| KÄPIR | 15491 | 15109 | 4,3 % | 8,9 % |
| KÄPOH | 5211 | 4156 | 2,5 % | 5,0 % |
| KÄPSAV | 8747 | 7571 | 7,5 % | 13,7 % |

- Alla olevassa taulukossa on kuvattu se laskennallinen htv-määrä, jolla olisi pystytty toteuttamaan vuoden 2010 tasolla oleva työmääräpainotettu asiamäärien käsittely. 2011 ja 2012 luvut perustuvat vuoden 2010 toteutuneiden asiamäärien käsittelyyn vuosien 2011 ja 2012 toteutuneilla tehokkuusluvuilla. Tavoiteluvut ovat ennen uudistusta asetettuja htv-tavoitteita.

**htv-määrän laskennallinen tarve vuoden 2010 asiamäärillä**

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | Tavoite |
|---|---|---|---|---|---|
| Kaikki | 1940 | 1937 | 1811 | 1702 | 1767 |
| KÄPIR | 147 | 142,7 | 135 | 132 | 147,2 |
| KÄPOH | 58,5 | 53,3 | 52 | 51 | 46,5 |
| KÄPSAV | 94,3 | 93,1 | 83 | 78 | 81,7 |

- Tämä osoittaa sen, että tuottavuustavoitteet oltaisiin jo pääosin saavutettu (ja jopa ylitetty), mikäli asiamäärät eivät olisi kasvaneet näin voimakkaasti.
- Vain Pohjanmaalla olisi vielä hieman matkaa tavoitteen saavuttamiseen

# 5.4 Kokonaisarvio nykytoiminnan tehokkuudesta, tuloksellisuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta

- Kokonaisuutenaan toiminta on tehostunut merkittävästi
- Tarkastellut eri kehitysvaiheissa olevat toimintamallit tuottavat erilaisia tuloksia
  - Arvioiduissa käräjäoikeuksissa näkyi selkeästi keskitetyn toimintamallin parempi tehokkuus, mutta kolmen erilaisen käräjäoikeuden perusteella ei tuloksia voida suoraan yleistää
  - Uudistuksen suunnitelmallinen läpivienti ja henkilöstön osallistaminen auttavat tulosten aikaansaamista
  - Tilapäisistä tilajärjestelyistä johtuvat toimintamallit rasittavat henkilöstöä ja tuloksellisuutta. Tästä syystä tulisi erityisesti panostaa ylimenokausien toimintamallien selkeyttämiseen.
  - Tässä selvityksessä on käsitelty kolmen yksittäisen käräjäoikeuden tilannetta. Erilaisten toimintamallien vaikutuksia tuottavuuteen voisi olla hyvä arvioida laajemminkin käytössä olevien numeeristen aineistojen pohjalta. Näin voitaisiin luotettavammin todentaa erilaisten toimintamallien vaikutukset työn tuottavuuteen.
- Tuloksellisuudessa näyttäisi olevan avainasemassa hallinnolliset rakenteet, johtaminen sekä työn organisoituminen
- Paikanpäällä tapahtuvan asioinnin olennainen väheneminen pienentää kanslioiden sijainnin merkitystä kansalaisten näkökulmasta