

# ROVANIEMEN HOVIOIKEUDEN laadunarviointijärjestelmä



ROVANIEMEN HOVIOIKEUDEN  
LAADUNARVIOINTIJÄRJESTELMÄ

Rovaniemen hovioikeuden laadunarviointijärjestelmä

Toimituskunta:

Esko Oikarinen, Erkki Nenonen, Marianne Wagner-Prenner, Hannu Gyldén ja Kaisa Teivaanmäki

Toimittaja:

Kaisa Teivaanmäki

Kannen suunnittelu ja taitto:

Mainostoimisto Seven-1

Kuvat:

Kannen kuva / Shutterstock

Sivut 14 ja 80 Rovaniemen hovioikeus, sivut 6, 10, 16, 10, 28, 44 ja 54 / Shutterstock

Sivut 70 ja 76 / Kuvatoimisto Rodeo

Painopaikka:

Erweko, Rovaniemi, 2013

ISBN 978-951-53-3509-8 (nid.)

ISBN 978-951-53-3510-4 (PDF)

**ROVANIEMEN HOVIOIKEUDEN  
LAADUNARVIOINTIJÄRJESTELMÄ**

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>ESIPUHE</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>LAADUNARVIOINTIJÄRJESTELMÄN TAUSTA</b>	<b>11</b>
2.1	Lainkäytön laatua koko oikeudenhoidon ketjussa	11
2.2	Laatutyötä lainkäytön laadun arvioimiseksi ja mittaamiseksi	13
2.3	Rovaniemen hovioikeuden aikaisempi kehitystyö	14
<b>3</b>	<b>ROVANIEMEN HOVIOIKEUDEN TOIMINNAN ARVIOINTI JA LAADUNHALLINTA</b>	<b>17</b>
3.1	Tuloksellisuus ja laatu tuomioistuimissa	17
3.2	Arvot	17
3.3	CAF 2013 -mallin peruslähtökohdat	21
3.4	Itsearviointin arviointialueet, arviointikohtat ja lainkäytön laatukriteerit	23
3.5	Itsearviointin ja muiden arviointitapojen pisteytys	24
3.6	Arviointimenetelmät	26
<b>4</b>	<b>TOIMINTATAPOJEN ARVIOINTIALUEET</b>	<b>29</b>
4.1	Johtajuus	29
4.1.1	Tuomioistuinten ohjaus ja johtajuus Rovaniemen hovioikeudessa	29
4.1.2	Hyvä johtajuus ja johtajuuden arviointikohtien määritelmät	30
4.1.3	Johtajuuden väittämät ja esimerkit	33
4.2	Strategiat ja toiminnan suunnittelu	35
4.2.1	Tuomioistuinten strategioiden taustatekijät	35
4.2.2	Strategioiden ja toiminnan suunnittelun arviointikohtien määritelmät	35
4.2.3	Strategiaan ja toiminnan suunnitteluun liittyvät väittämät ja esimerkit	37
4.3	Henkilöstö	38
4.3.1	Henkilöstön merkitys tuomioistuimen toiminnan laadulle	38
4.3.2	Henkilöstön arviointikohtien määritelmät	38
4.3.3	Henkilöstöä koskevat väittämät ja esimerkit	42
4.4	Yhteistyösuhteet ja resurssit	43
4.4.1	Yhteistyösuhteet ja resurssit tuomioistuimissa	43
4.4.2	Yhteistyösuhteiden ja resurssien arviointikohtien määritelmät	43
4.4.3	Yhteistyösuhteiden ja resurssien väittämät ja esimerkit	47
4.5	Prosessit	48
4.5.1	Tuomioistuintoiminnan ydinprosessit	48
4.5.2	Prosessien arviointikohtien määritelmät	49
4.5.3	Prosessien väittämät ja esimerkit	52

<b>5 TULOSTEN ARVIOINTIALUEET</b>	<b>55</b>
5.1 Asiakas- ja kansalaistulokset	55
5.1.1 Tuomioistuinten asiakas- ja kansalaistulokset	55
5.1.2 Asiakas- ja kansalaistulosten arviointikohtien määritelmät	55
5.1.3 Asiakas- ja kansalaistulosten väittämät ja esimerkit	58
5.2 Henkilöstötulokset	59
5.2.1 Tuomioistuinten henkilöstötulokset	59
5.2.2 Henkilöstötulosten arviointikohtien määritelmät	59
5.2.3 Henkilöstötulosten väittämät ja esimerkit	62
5.3 Yhteiskuntavastuutulokset	63
5.3.1 Yhteiskunnalliseen vastuuseen liittyvien tulosten merkitys tuomioistuimissa	63
5.3.2 Yhteiskuntavastuutulosten arviointikohtien määritelmät	64
5.3.3 Yhteiskuntavastuutulosten esimerkit ja ominaisuudet	65
5.4 Keskeiset suorituskykytulokset	66
5.4.1 Tuomioistuinten keskeiset suorituskykytulokset	66
5.4.2 Keskeisten suorituskykytulosten määritelmät	66
5.4.3 Keskeisten suorituskykytulosten väittämät ja esimerkit	68
<b>6 ARVIOINTI- JA KEHITTÄMISTOIMINTA OSANA ROVANIEMEN HOVIOIKEUDEN ARKEA</b>	<b>71</b>
6.1 Arviointi- ja laadunhallintajärjestelmän organisointi	71
6.2 Vuosikello	72
6.3 Arviointi- ja laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto	74
<b>7 LAINKÄYTÖN TAVOITELTAVA TILA</b>	<b>77</b>
<b>8 LÄHDELUETTELO</b>	<b>78</b>
<b>LIITTEET</b>	<b>81</b>
- Yhteenveto Rovaniemen hovioikeuden laadunarviointijärjestelmän arviointialueista, arviointikohdista, esimerkeistä ja mittaustavoista	
- Rovaniemen hovioikeuden laadunarviointijärjestelmän kyselylomakkeet	



# 1 ESIPUHE

Tuomiovaltaa käyttävien riippumattomien tuomioistuinten perustehtävänä on Suomen perustuslain mukaan oikeusturvan takaaminen oikeudenmukaisen oikeudenkäynnin vaatimusten mukaan. Perusoikeuksiin kuuluvan oikeusturvan toteuttaminen edellyttää, että oikeudenkäynti on varmaa, luotettavaa, nopeaa ja kustannuksiltaan kohtuullista. Jotta perustehtävässä onnistutaan ja oikeusturva saavutetaan parhaalla mahdollisella tavalla, oikeudenhoidon laatu ja sen ohjaava vaikutus ovat keskeisellä sijalla kaikilla tuomioistuimen toiminnan alueilla. Korkealuokkaisen oikeusturvan tuottamisessa tuomioistuimen sisäinen ja ulkoinen laatu ovat yhteydessä toisiinsa. Laadun näkökulmasta tuomioistuimet ovat tavanomaisia tärkeämpiä organisaatioita.

Tuomioistuinpalvelujen laadun, henkilöstön ammattitaidon ja osaamisen sekä tuomioistuinten organisatoristen ratkaisujen ja toimintatapojen välillä vallitsee kiinteä yhteys. Tuomioistuinlaitoksen kehittämisen on perustuttava tuomioistuinten omaloitteiseen kehittämistyöhön, jolla pyritään yhä paremmin vastaamaan toimintaympäristön nopeisiin muutoksiin ja kansalaisten kasvaneisiin oikeusturvaodotuksiin päämääränä tehokas, luotettava ja korkealuokkainen oikeusturva. Kehitystyössä tarvitaan myös oikeudenhoidon muiden osapuolten vastuunkantoa silloin, kun laadun parantamiseen tähtäävällä työllä on kosketuskohtia heidän työhönsä. Tämänkaltaisella yhteistyöllä voidaan koko oikeudenhoidon ketjussa varmistaa toiminnan dynaamisuus, ajantasaisuus ja yhä laadukkaampi lopputulos. Oikeus on paitsi taitolaji myös joukkuepeliä.

Toimintaympäristön muutokset ovat johtaneet myös siihen, että tehokkuus, tuottavuus, taloudellisuus ja vaikutuksellisuus tuloksellisuuden eri puolina saavat tuomioistuinten toiminnassa tulevaisuudessa aikaisempaa korostuneemman merkityksen. Laatuvaatimusta voidaan pitää näiden vaatimusten yläkäsitteenä.

Äskettäin julkisuuteen tullessa oikeudenhoidon uudistamisohjelmassa (Mietintöjä ja lausuntoja 16/2013) esitetään merkittäviä ja kauaskantoisia muutoksia ja uudistuksia vuosille 2013 - 2025. Oikeusturvan reunaehdot ovat lähivuosina taloudellisten resurssien merkittävä supistaminen kehyspäätoöksistä johtuen, osaavan henkilöstön voimakas eläköityminen sekä perusoikeuksien ja kansainvälisten ihmisoikeussopimusten oikeudenhoidon järjestämiselle asettamat tiukat vaatimukset. Julkisen vallan on turvattava perus- ja ihmisoikeuksien toteutuminen myös oikeudenhoidossa ja sen kyvyssä ylläpitää oikeusturvaa ja oikeuksien suojaa kaikissa oloissa.

Oikeudenhoidon uudistamisohjelmassa on pohjimmaltaan kysymys uudistuvan oikeusvaltion oikeudenhoidon laadusta ja sen turvaamisesta. Laadun takaaminen edellyttää tuomioistuinten ja niiden toimintojen uudistamista ja rationalisointia pikaisella aikataululla niin valtiovallan kuin tuomioistuinten omillakin toimenpiteillä.

Oikeudenhoidossa ei ole pulaa vain euroista. Kiristyvässä taloustilanteessa tarvitaan kauko- viisasta asennetta ja kunnianhimoa, uudistamistahtoa. Oikeudenhoidon uudistamisohjelmaa pitää lukea avoimin mielin ja kokonaisuutena. Tärkeää on tunnustaa tarve ajatella uusiksi oikeusturvan sisältöä. Oikeuslaitoksen uudistamisen avaimet on viime kädessä oikeuslaitoksen omassa käsissä. Uudistamiskyky ja muutoshalukkuus eivät maksa mitään.

Rovaniemen hovioikeuspiirin tuomioistuinten laatuhankeilla, vuonna 1999 käynnistetyllä laatutyöllä ja sen kehitysvaiheen yhtenä osana vuonna 2005 valmistuneella lainkäytön laatumittaristolla on tietoisesti lähdetty vastaamaan toimintaympäristön muutosten tuomioistuinten toiminnalle asettamiin haasteisiin ja kasvaneisiin odotuksiin. Nuo lähtökohdat ja tavoitteet ovat entistä ajankohtaisempia ja merkityksellisempiä.



Vuonna 2007 käynnistetty Rovaniemen hovioikeuden laadunarviointijärjestelmän rakentaminen on nähtävä aikaisemmin aloitetun hovioikeuspiirin laadunparannustyön jatkumona. Mietinnössä kuvatus hovioikeuden laadunarviointijärjestelmän tavoitteena on systemaattisesti ja pitkäjänteisesti arvioida ja parantaa myös ulkoisen laadun kannalta välttämättömän sisäisen laadun tasoa. Hovioikeuden CAF-mallin mukainen laadunarviointijärjestelmä on laajempi ja kattavampi kuin laatumittariston mittaamisjärjestelmä, jonka painopisteinä ovat oikeudenkäyntimenettelyn ja ratkaisutoiminnan laatutekijät.

Hovioikeuden laadunarviointijärjestelmän samoin kuin laatumittariston tehtävänä on tiedon saanti kehittämistarpeista. Lisäksi arviointitulokset antavat hovioikeuden johdolle tietoa resurssitarpeista tulosneuvotteluissa käytettäväksi. Arviointijärjestelmän toisena tärkeänä tehtävänä on toimia henkilöstön kouluttautumisen ja kehittämisen apuvälineenä. Arviointitulokset voivat myös toimia ”hälytyskellona”, jos toiminnassa on jotakin pikaista korjausta vaativia ongelmia. Arviointijärjestelmän kolmantena tarkoituksena on avata lainkäyttöä ja siitä käytävää keskustelua hovioikeuden ulkopuolisille tahoille, ennen muuta sidosryhmille uudelleen keskustelukuluttuuriin puitteissa.

Laadunarviointijärjestelmän käytön tavoitteena on, että hovioikeus ja hovioikeuden henkilöstö voisivat käyttää arviointijärjestelmää ja sen tuloksia työyhteisönsä ja oman työnsä kehittämisen työkaluna.

Hovioikeuden laadunarviointijärjestelmän rakentaminen on kestänyt useita vuosia ja siinä on edetty vaihe vaiheelta. Arviointialueita on vuosien saatossa työstetty useissa työryhmissä, joissa ovat olleet edustettuina hovioikeuden kaikki henkilöstöryhmät. Työryhmätyöt ovat jo sinänsä aikanaan johtaneet konkreettisiin hovioikeuden organisaation ja toimintatapojen muutoksiin. Työryhmätoiminta on sitouttanut laadun parantamiseen ja CAF-ajattelusta on tullut osa jokapäiväistä työtä. Lisäksi hovioikeus on ollut mukana hovioikeuspiirin tuomioistuinten laatuhankeissa ja rakentanut rinnan näiden kanssa omaa laadunarviointijärjestelmäänsä. Esimerkiksi suuri osa laatumittariston laatukriteereistä ja niiden ominaisuuksista on tavalla tai toisella si-

sällytetty hovioikeuden laadunarviointijärjestelmän arviointikohtiin sekä väittämiin ja esimerkkeihin.

Nyt kun Rovaniemen hovioikeudessa reilun kymmenen vuoden aikana tehty kehittämissäilytyö ja sen toimenpiteet siirretään CAF-laadunarviointikehikkoon, voidaan todeta, että jo ennen CAF-mallin täysimittaista käyttöönottoa hovioikeudessa on toteutettu itsearviointin perinteistä PDCA-kehittämissykliä, kehittämiskohteiden kokonaisvaltaisen paikantamisen varmistamiseksi.

Tämä mietintö sisältää hovioikeuden laadunarviointijärjestelmän mallinnuksen ohella myös laajemman taustoituksen siitä pohjasta, jolle järjestelmä on rakennettu. Mietintöön on kerätty hovioikeuden toiminnan ja tulosten arvioimisen kannalta olennaisia esimerkkiväittämiä ominaisuuksineen, minkä lisäksi mietinnön liitteeksi on laadittu yhteenvedonomainen taulukko laadunarviointijärjestelmän arviointialueista, arviointikohdista ja niihin liittyvistä esimerkkiväittämisistä sekä luettelo niistä menetelmistä, joilla kutakin arvioitavaa kohtaa voidaan mitata. Yhteenvedon esimerkkiluettelo ei ole tyhjentävä, vaan väittämiä voidaan tarvittaessa kehittää lisää. Yhteenvedo on laadittu helpottamaan toteutettavien kyselyjen laatimista ja on siten varsin laaja. Yhteenvedon esimerkit eivät kaikilta osin ole tarkkarajaisia, vaan saattavat toisiinsa nähden sisältää myös päällekkäisyyttä johtuen eri tarkastelunäkökulmista ja toisaalta toiminnallisten arviointialueiden ja tulosarviointialueiden keskinäisestä yhteydestä.

Mietinnön laatimisen ajatuksena on, että myös muut tuomioistuimet voivat tarvittaessa hyödyntää mietintöä omia laadunhallintajärjestelmiä rakentaessaan. Koska hovioikeuden laadunarviointijärjestelmä lienee pilottihanke kansainvälisestikin, tarpeelliseksi voi osoittautua, että mietintö käännetään eri kielille samalla tavalla kuin hovioikeuspiirin lainkäytön laatumittaristo.

Lausumme lämpimät kiitokset oikeusministeriölle, jonka antama taloudellinen ja henkinen tuki on tehnyt laadunarviointijärjestelmämme rakentamisen mahdolliseksi. Kiitokset kuuluvat myös professori Jari Stenvallille ja kehitysjohtaja Antti Koskelle Lapin yliopistosta erinomaisesta ja osaavasta ohjauksesta läpi rakentamisprosessin.

Rovaniemen hovioikeuspiirin laatutyön kokemuksia ja raportteja sekä laatutyön osana syntyneen laatumittaristomietinnön sisältöä on merkittäväällä tavalla hyödynnetty tämän hovioikeuden laadunarviointijärjestelmän rakentamisessa. Haluamme lausua mitä parhaimmat kiitokset kaikille hovioikeuspiirin laatuhankeissa mukana olleille laatuhenkilöille uraa uurtavasta pioneerityöstä ja tien avaamisesta kansallista ja kansainvälistä huomiota osakseen saaneen laatuhankeeseen aikaansaamisessa ja edelleen kehittämisessä.

Ennen kaikkea kiitokset kuuluvat koko Rovaniemen hovioikeuden henkilöstölle, joka on

esimerkillisesti ja sitoutuneesti osallistunut työryhmätyöskentelyihin ja tukenut muutenkin laadunarviointijärjestelmän syntymistä. Tämä osallistuminen on ollut tärkeää senkin vuoksi, että hovioikeuden toiminta voi kehittyä vain kaikkien aktiivisella mukanaololla ja kehitysmuotoisella.

Tämän mietinnön työstämisessä, jäsentämisessä ja kirjoittamisessa on viskaali Kaisa Teivaanmäki tehnyt suuren ja ensiarvoisen tärkeän työn. Laadukkaasta lopputuloksesta Kaisa Teivaanmäki ansaitsee parhaat kiitokset.

*Rovaniemellä 16.8.2013.*

Esko Oikarinen  
*Hovioikeuden presidentti*

Erkki Nenonen  
*Hovioikeudenlaamanni*

Marianne Wagner-Prenner  
*Hovioikeudenlaamanni*

Hannu Gyldén  
*Kansliapäällikkö*

Kaisa Teivaanmäki  
*Viskaali*



## 2 LAADUNARVIOINTIJÄRJESTELMÄN TAUSTA

### 2.1 LAINKÄYTÖN LAATUA KOKO OIKEUDENHOIDON KETJUSSA

Rovaniemen hovioikeuspiirin tuomioistuinten vuonna 1999 käynnistämässä laatuhankeessa ovat olleet aktiivisesti mukana hovioikeus, hovioikeuspiirin käräjäoikeudet ja tuomioistuinten keskeiset sidosryhmät eli hovioikeuspiirin syyttäjät, asianajajat, julkiset oikeusavustajat, muut oikeudenkäyntiavustajat sekä esitutkintaviranomaiset. Lisäksi merkittävänä yhteistyökumppanina lainkäytön laadun kehittämisessä on ollut Lapin yliopisto ja sen oikeustieteiden tiedekunta. Vuonna 1979 perustettujen hovioikeuden ja yliopiston yhteistyö on alusta alkaen ollut mittavaa poikkeuksellisen yhteistyöasetelman puitteissa. Koulutuksellisia yhteistyöhankeita on järjestetty pitäen silmällä niin oikeustieteen opetuksen kuin myös oikeudenhoidon päämääriä.

Merkittävä ja vaikutuksellinen esimerkki hovioikeuden ja oikeustieteiden tiedekunnan yhteistyöstä on vuosina 1999 - 2002 toteutettu suunnitelmallinen ja pitkäjänteinen Pohjois-Suomen tuomarikoulu. Oikeusministeriön rahoittaman tuomarikoulun opetusohjelman tavoitteena oli vastata uudistuvan oikeusvaltion synnyttämään koulutustarpeeseen järjestämällä tuomioistuimissa työskenteleville lakimiehille ja kansliahenkilökuntaan kuuluville työntekijöille täydennys- ja jatkokoulutusta ja samalla pilottihankeena hankkia kokemuksia valtakunnallisen tuomarikoulutuksen suunnittelulle. Tuomarikoulun opetuksesta vastasi asiantuntijoista koostuva opettajakunta vetäjinään professori Aulis Aarnio ja tuomarikoulun johtaja, professori Ahti Saarenpää. Korkeatasoisessa opetuksessa, jossa yhdistettiin akateeminen tietämys ja käytännön työelämän tarpeet, paneuduttiin tuomareiden ammattitaidon kannalta keskeisten taitojen kehittämiseen, syvälliseen perehtymiseen eri oikeusalojen ydinkysymyksiin ja tuomareiden oikeudellisen yleissivistyksen laajentamiseen (ns. tuomariaineet).

Tuomarikoulun kiitettävä osallistumisaktiivisuus kuvasi hyvin tuomareiden ja muun tuo-

mioistuinhenkilökunnan kehitysmuutoksia ja sitoutumista laatutyöhön sekä sitä edistävään täydennyskoulutukseen. Tuomarikoulun kolmi-vuotisen kokeilujakson päätyttyä yhteistyö oikeustieteiden tiedekunnan kanssa tuomareiden kouluttamiseksi on jatkunut vahvana painottuen laatu työn laatu teemojen tukemiseen ”räätilöidyin” koulutusohjelmin. Yhteistyön syventämiselle antaa uusia mahdollisuuksia Lapin korkeakoulukonserni erilaisine innovaatio- ja kehittämisohjelmineen.

Rovaniemen hovioikeuspiirin laatuhankeeseen lähtökohtana ja tavoitteena on oikeusturvan takaaminen parantamalla hovioikeuspiirin tuomioistuinten työskentelyä sekä vastaamalla laatu työn ja -koulutuksen keinoin toimintaympäristön muutosten ja uudistuvan oikeusvaltion tuomioistuinten toiminnalle sekä tuomareiden ja muun henkilökunnan osaamiselle asettamiin haasteisiin. Laatuhankeeseen suunnittelusta ja ohjaamisesta vastaa kolmeksi vuodeksi kerrallaan valittava kehittämisyöryhmä apunaan vuosittain valittava laatu kordinaattori. Kehittämisyöryhmä laatii kolmen vuoden ajalle suunnitelman laatu tavoitteisiin liittyvistä teemoista ja hankkeen puitteissa järjestettävästä koulutuksesta. Laatu koordinaattorin tehtävänä on huolehtia kolmi vuotissuunnitelman täytäntöönpanosta, tukea laatu työryhmiä, toteuttaa koulutusta, pitää yhteyttä sidosryhmiin ja toimittaa laaturaportteja. Laatuhankeeseen sihteeristön muodostavat laatu koordinaattori, neljä käräjä tuomaria ja yksi hovioikeuden neuvos. Laatu sihteeristön tehtävänä on tuottaa ja muokata laaturaportit kirjalliseen muotoon ja avustaa aikaisempina vuosina laadittujen laaturaporttien päivittämisessä. Laatu sihteerit osallistuvat myös laatuhankeeseen edustamiseen niin kotimaisissa kuin kansainvälisissäkin tilaisuuksissa.

Varsinainen laatu työ toteutetaan vuosittain asetettavien laatu työryhmien työstämien laatu te-

mojen ja niihin liittyvien koulutusten kautta. Työryhmät raportoivat laatuteemoista tekemistään havainnoista ja laatimistaan ehdotuksista vuosittain järjestettävillä laatupäivillä, joille osallistuvat hovioikeuspiirin tuomareiden, esittelijöiden ja käräjänotaarien lisäksi tuomioistuinten keskeisten sidosryhmien edustajat. Työryhmien raportit julkaistaan paitsi laaturaporttikirjoina myös internet-sivustolla (<http://www.oikeus.fi/27723.htm>) ja ne ovat vapaasti kaikkien hyödynnettävissä.

Laatutyön keskeinen työmenetelmä on sekä tuomareiden keskinäinen että koko oikeudenhoidon ketjussa käytävä systemaattinen keskustelu. Laatutyön merkittävänä saavutuksena onkin ollut uudenlaisen keskustelukulttuurin aikaansaaminen. Saavutettu keskusteluyhteys on lisännyt yhteydenpitoa sekä mahdollistanut keskinäisen vuorovaikutuksen ja parhaiden käytäntöjen

vertailun tuomioistuinten kesken. Myös oikeudenhoidon muiden osapuolten näkemykset ja kehittämisideat ovat vaikuttavalla tavalla rikastuttaneet laatutyötä. Laatutyön ajankohtaisuudesta ja tärkeydestä viestii Rovaniemen hovioikeuspiirin laatuhankeen osakseen saama mielenkiinto ja tunnustus niin kansallisella kuin kansainväliselläkin tasolla. Vuonna 2005 laatuhankeelle myönnettiin Suomen Asianajaliiton Vuoden oikeusteko -palkinto ja laatuhanke valittiin myös voittajaksi ensimmäisen kerran vuonna 2005 järjestetyssä Euroopan unionin komission ja Euroopan neuvoston The Crystal Scales of Justice Award -kilpailussa. Laatuhankeen yhteydessä syntynyt laatumittaristomietintö on käännetty englannin, espanjan, kiinan, ranskan, ruotsin ja venäjän kielille.

## 2.2 LAATUTYÖTÄ LAINKÄYTÖN LAADUN ARVIOIMISEKSI JA MITTAAMISEKSI

Yhtenä merkittävänä laatuhanke tuotoksena on syntynyt Rovaniemen hovioikeuspiirin tuomioistuinten lainkäytön laatumittaristo (myöhemmin laatumittaristo), jonka suunnittelu ja työstäminen aloitettiin osana laatutyötä vuonna 2003. Laatumittaristo laadittiin siinä tarkoituksessa, että sen avulla voidaan todentaa tuomioistuinten lainkäytön laadun tilaa ja kehitystä lainkäytön kehitys- ja koulutustarpeiden kartoittamiseksi. Lisäksi laatumittariston tarkoituksena on mahdollistaa oikeudenhoidon muiden osapuolten osallistuminen lainkäytön laatua koskevaan keskusteluun ja kehitystyöhön.

Laatuhanke ja laatumittaristo keskittyvät tuomioistuimen ulkoisen laadun eli oikeudenkäyntimenettelyn ja ratkaisutoiminnan laatu-tekijöiden arvioimiseen ja kehittämiseen. Laatumittaristo muodostuu kuudesta arviointialueesta: oikeudenkäynti menettelynä, ratkaisu, oikeudenkäyntiin osallistuvien ja yleisön kohtelu, käsittelyn joutuisuus, tuomareiden osaaminen ja ammattitaito sekä lainkäytön organisoiminen ja johtaminen. Arviointialueisiin kuuluu yhteensä 40 laatu-kriteeriä, jotka ovat keskeisiä oman arviointialueensa kannalta. Laatumittariston laatijana toiminnut kärjätuomari Antti Savela on vuonna 2006 toimittanut laadunmittausjärjestelmää koskevan mietinnön, joka sisältää selvityksen lainkäytön laadun arvioinnin lähtökohdista, kansainvälisen vertailun lainkäytön laadun mittaamisesta, asiakasnäkökulmasta valittujen lainkäytön laatu-

kriteerien määritelmät, selvityksen tutkimus- ja mittausmenetelmistä sekä laatumittariston taulukkomuotoisena. Laatumittaristo on tarkoitettu nimenomaan tuomioistuinyksikön lainkäytön laadun arviointiin, eikä sillä siten arvioida tai valvota yksittäisten tuomareiden toimintaa. Mittaristo ei myöskään sellaisenaan sovellu eri tuomioistuinten keskinäiseen vertailuun tuomioistuinten kokoerojen vuoksi.

Laatumittaristo pilotoitiin vuonna 2007 kaikissa hovioikeuspiirin kärjäoikeuksissa. Pilotoinnista vuonna 2008 laaditun loppuraportin perusteella ensimmäisen laatumittariston mukaisen mittauskierroksen todettiin onnistuneen. Ongelmia kohdattiin lähinnä muutamissa teknisissä seikoissa ja heikohkossa vastausprosentissa erityisesti asianosaisille ja sidosryhmille suunnatussa kyselyssä. Mittaustulosten todettiin kuitenkin muodostavan hyvän perustan lainkäytössä ilmenneiden puutteiden analysoinnille ja kehittämistoimien tarpeelle ja toteutukselle. Mittaustulokset ovat myös tuoneet oman lisänsä laatuhankekehitystyöhön ja järjestyksessään toinen laatumittaus on tarkoitus toteuttaa vuonna 2013. Rovaniemen hovioikeus osallistui laatumittariston pilotointiin lähinnä tuomareiden ja esittelijöiden itsearvioinnin kautta. Pilotoinnin tuloksia on sittemmin hyödynnetty Rovaniemen hovioikeudessa käynnistetyssä CAF-arviointimalliin perustavassa laadun kehittämishankkeessa.





### 2.3 ROVANIEMEN HOVIOIKEUDEN AIKAISEMPI KEHITYSTYÖ

Organisaation sisäiset laatutekijät eli tuomioistuimen organisaation laatu ja toiminta työyhteisönä muodostavat luonnollisen edellytyksen myös ulkoisen laadun toteutumiselle. Ulkoisen laadun paraneminen puolestaan helpottaa tuomareiden ja muun henkilökunnan työtä, vähentää työn rasittavuutta ja edistää henkilökunnan työkyvyn säilymistä sekä työssä jaksamista. Tuomioistuimen toiminnan hyvä laatu vaatii näin ollen sekä ulkoisen että sisäisen laadun toteutumista. Laatutyö ja sitä tukeva koulutus sekä niistä saadut rohkaisevat tulokset ovat kannus-

taneet käräjäoikeuksia ja hovioikeutta sisäiseen kehitystyöhön.

Hovioikeudessa toiminnan arviointia ja laadunhallintaa on ryhdytty kehittämään Lapin yliopiston koulutus- ja kehittämisspalvelut -yksikön asiantuntevalla avustuksella. Koulutus- ja kehitysjohtaja Antti Koski ja professori Jari Stenvall ovat alusta pitäen ohjanneet ja evästäneet kehittämishankkeen rakentamisprosessia. Kehittämishankkeen tarkoituksena on luoda hovioikeuteen arviointi- ja laadunhallintajärjestelmä (myöhemmin laadunarviointijärjestelmä) jul-

kishallinnon organisaatiolle suunniteltua CAF-mallia hyödyntäen. CAF-malliin perustuvan laadunarviointijärjestelmän tavoitteena on tehdä kattava kokonaisarviointi hovioikeuden organisaation toimintatavoista ja tuloksista. Kehittämissankkeen ensimmäinen vaihe toteutettiin vuonna 2007, jolloin painopistealueina olivat hovioikeuden arvojen määrittely sekä toiminnan sisäisen laadun ja sen hallinnan kehittäminen. Hovioikeudessa toteutettiin ensimmäinen itsearviointikysely CAF-mallin mukaan alustavasti laaditun henkilöstökyselyn perusteella. Kyselystä saatu palaute tarjoaa hyvät lähtökohdat kyselyn edelleen kehittämiseksi. Kyselyn myötä saatiin selvästi paikannettua ne alueet, joissa ilmeni eniten parannettavaa. Kyselyn ja siitä käydyin keskustelun perusteella ensimmäisiksi varsinaisiksi kehittämiskohteiksi valittiin hovioikeuden toiminta- ja keskustelukulttuurin kehittäminen, säännöllisen kehityskeskustelukäytännön vakiinnuttaminen, uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja työsuunnittelun kehittäminen.

Vuonna 2008 vahvistettiin suunnitelma hovioikeuden toiminta- ja keskustelukulttuurin ja tiimien työsuunnittelun kehittämisestä. Vuonna 2009 perustettiin työryhmä hovioikeuden prosessien mallintamiseksi, arvioimiseksi ja prosessiajattelun hyödyntämiseksi hovioikeuden toiminnan arvioinnissa. Näiden lisäksi hovioikeudessa asetettiin vuosina 2009 - 2011 työryhmiä työhön perehdyttämisestä ja sisäisestä koulutuksesta, erikoistumisesta, osastokanslian töiden kehittämisestä ja järjestämisestä sekä hovioikeus-syyttäjäjärjestelmän suunnittelemiseksi ja käytännön toteuttamiseksi Rovaniemen hovioikeuspiirissä. Läheisesti CAF-kehittämissankkeeseen liittyivät myös hovioikeuden jatkokäsittelylupajärjestelmän ja niin sanottujen suppeiden pääkäsittelyjen työmenetelmien kehittämiseksi ja asioiden käsittelyjärjestyksen kehittämissuunnitelman laatimiseksi asetetut työryhmät sekä keväällä 2013 valmistunut työryhmän mietintö hovioikeuden valmistelun kehittämissuunnitelmasta.

Vuonna 2012 hovioikeuden laadun kehittämishankkeessa päätettiin siirtyä toiseen vaiheeseen, jossa keskitytään CAF-mallin henki-

löstökyselyn edelleen muokkaamiseen, muiden mahdollisten arviointimenetelmien selvittämiseen ja tulosnäkökulmiin liittyvän arvioinnin suunnitteluun. Tässä vaiheessa ajankohtaistui myös hovioikeuden laadunhallintaan sisältyvien toimintojen mallintaminen osaksi Rovaniemen hovioikeuden arkea. Tässä mietinnössä mallinnettavan hovioikeuden toiminnan laaja-alaisen arvioinnin ja siihen pohjautuvan systemaattisen kehittämistoiminnan on tarkoitus muodostaa yhtenäinen kokonaisuus, joka takaa hovioikeuden toiminnan hyvän laadun. Laadunarviointijärjestelmä laaditaan resursein ja toimintatavaltaan sellaiseksi, että se saadaan vakiinnutettua luonnolliseksi osaksi hovioikeuden jokapäiväistä työtä ja sen kehittämistä. Vaikka järjestelmä rakennetaan Rovaniemen hovioikeuden toimintaympäristöön, voidaan tätä mallinnusta CAF-mallin soveltamiseksi, termistöineen ja arviointijärjestelmineen soveltaa laajemminkin tuomioistuinten toiminnan laadunhallinnassa.

Laadunarviointijärjestelmän rakentaminen samoin kuin edellä kuvattu hovioikeuspiirin laatu-työ ovat tällä hetkellä erittäin ajankohtaisia hankkeita ja niiden merkitys tulee jatkossa korostumaan. Tuomioistuinten toimintaympäristön muutokset ja niukkeneva valtiontalous asetavat haasteita tuomareiden ja tuomioistuinten valmiuksille vastata ihmisten perusteluihin oikeusturvaodotuksiin. Tuomioistuinten toiminnan ja lainkäytön laadun kehittäminen edellyttää pitkäjänteistä ja systemaattista työtä ja seurainta. Laatuhankeilla tulee myös varautua lähivuosina eteen tulevaan tuomarisukupolven eläköitymiseen ja vaihtumiseen työstämällä ja dokumentoimalla tuomareiden hyviä työkäytänteitä ja hiljaisen tiedon siirtämistä sekä kehittämällä tuomarin työssä tarvittavan informaation hallintaa ja saavutettavuutta.





## 3 ROVANIEMEN HOVIOIKEUDEN TOIMINNAN ARVIOINTI JA LAADUNHALLINTA

### 3.1 TULOKSELLISUUS JA LAATU TUOMIOISTUIMISSA

Tuomioistuinten toiminnan tuloksellisuuden on katsottu muodostuvan toiminnan vaikuttavuudesta, tuottavuudesta ja taloudellisuudesta. Taloudellisuudella viitataan haluttujen tulosten saavuttamiseen mahdollisimman vähillä panoksilla ja tuottavuudella tarkoitetaan erityisesti tuomioistuimen tuottavuutta eli ratkaisujen määrää henkilötyövuotta kohden. Vaikuttavuus tuomioistuimissa tarkoittaa tuomioistuimen toiminnan yhteiskunnallista merkitystä, johon tuomioistuimen toiminnan laatu puolestaan kiinteästi liittyy.

Tuomioistuintoiminnassa laatu kytkeytyy kiinteästi toiminnan tuloksellisuuden parantamiseen, mutta se on myös oikeusturvan toteutumisen ja yhteiskunnallisen merkityksen vuoksi korostuneen tärkeässä asemassa erityisesti hovioikeuksissa, joiden ratkaisuihin muutoksenhakumahdollisuudet on rajoitettu ja jotka käytännössä muodostavat ylimmän tuomioistuintason, koska korkein oikeus on Suomessa pääasiallisesti ennakkopäätöstuomioistuin. Laatu voidaankin nähdä paitsi tuloksellisuuden alakäsitteenä myös sen yläkäsitteenä.

### 3.2 ARVOT

Arvot ovat olennainen osa organisaation toiminnan muotoutumista, sillä ne määrittelevät organisaation tavoitteita ja toimintaa. Arvoista on johdettavissa kriteerit, joilla organisaation toiminnan tavoitteiden toteutumista arvioidaan. Arvot myös ohjaavat ja tukevat organisaation toimintaa niissä käytännön tilanteissa, joissa toimintaa ohjaavat säännökset eivät suoranaisesti vastaa kysymykseen oikeasta menettelytavasta. Organisaation arvot ilmenevät paitsi toiminnan tavoitelluissa päämäärissä ja konkreettisisessa toiminnassa myös toiminnan vaikutuksissa ja tuloksissa, kun arvosoitunut toiminta johtaa arvojen mukaisiin seuraamuksiin.

Rovaniemen hovioikeuspiirin käräjäoikeuksissa ja hovioikeudessa on pitkään tehty laatutyötä. Rakennettaessa hovioikeuden laadunarviointijärjestelmää CAF-mallin mukaan luonnollista on, että kehitystyötä jatketaan edelleen laadun parantamisen kautta. Näin ollen Rovaniemen hovioikeuden arviointijärjestelmässä laatu on asetettu yläkäsitteeksi suhteessa tuloksellisuuteen.

Hovioikeuden toiminnan voidaan katsoa olevan laadukasta, kun se täyttää sille asetetut tavoitteet toteuttamalla tuomioistuimen perustehtävää ja olemassaolon tarkoitusta eli oikeusturvan antamista oikeudenkäyntimenettelyn, ratkaisun, asiakaspalvelun ja organisaation laatutekijät täytäten. Vaikka hovioikeuden perustehtävä sinällään ohjaa toiminnan tavoitteita ja muotoutumista, hovioikeuden kannalta on tärkeää määritellä ne konkreettiset arvot, jotka yhdistävät koko henkilökunnan toimimaan yhdessä kohti laadukasta tuomioistuinyksikköä.

Arvot luovat perustan organisaation johtamiselle ja ohjaavat sitä kautta vahvasti organisaation toimintaa. Johtajat määrittelevät organisaation toiminnan suunnan ja vastaavat sen mission, vision ja arvojen kehittamisestä sekä organisaation toiminnan toteutumisesta niiden mukaisesti. Arvosoituneen johtamisen lisäksi organisaation laadukkaan toiminnan kannalta on tärkeää, että myös organisaation henkilökunta on sitoutunut organisaation tavoitteiden ja arvojen toteuttamiseen. Yhteisiksi koetut arvot kannustavat koko organisaatiota tukemaan tavoitteiden toteutumista. Yhteisten arvojen olemassaolo vähentää työyhteisön

konflikteja sekä parantaa työmoraalia ja työilmapiiriä. Kun organisaation arvot ovat ajantasaisia, kun koko henkilökunnalla on tieto organisaation arvoista ja kun toimintatavat tukevat arvojen toteutumista, arvot muodostavat tukevan pohjan organisaation laadukkaalle toiminnalle ja ovat merkityksellinen osa organisaation kehittämistä.

Yleisellä tasolla arvot muodostavat varsin moniulotteisen käsitteen. Arvot voidaan yksinkertaisimmillaan määritellä asioiksi, joita pidämme tärkeinä. Arvot ovat lisäksi valintoja parhaaksi koetuista päämääristä, yleisiä taipumuksia pyrkiä tiettyyn päämäärään ja ne perustuvat niin järkeen kuin tunteisiin. Laajasta käsitteestään johtuen arvojen määrittely on tehtävä organisaatiokohtaisesti.

Tuomioistuimessa päällikkötuomari johtaa tuomioistuinyksikköä ja vastaa sen tuloksellisuudesta sekä toiminnan laadun ja arvojen kehittämisestä. Myös tuomioistuimen muilla johtajilla, osastoja tai jaostoja vetävillä tuomareilla sekä kanslia- tai hallintopäälliköillä on tässä suhteessa oma tärkeä roolinsa. Jotta toimintaa ohjaavat arvot saavuttavat tosiasiaa toimintaa ohjaavan merkityksen, myös henkilöstö on otettava osaksi arvojen kehittämistä. Arvojen yhdessä määrittely olikin merkittävä osa Rovaniemen hovioikeuden toiminnan laadunarviointijärjestelmän rakentamisen ensimmäistä vaihetta.

Hovioikeuden arvot ja sisäinen laatu -teemalla 4.5.2007 pidetyn koulutuspäivän aiheena oli arvojen merkitys organisaation menestystekijänä ja arvojen määrittely. Koulutuspäivän vetämisestä vastasivat Lapin yliopiston koulutus- ja kehityspäällikkö Antti Koski, professori Jari Stenvall ja dosentti Petri Virtanen. Koulutuspäivän aikana hovioikeuden henkilökunnan ryhmätyöskentelynä määriteltiin Rovaniemen hovioikeuden arvot ja niiden merkitys asiakkaille ja sidosryhmille sekä työyhteisölle itselleen.

Tuomioistuimet ovat olemassa kansalaisia ja yhteiskuntaa varten, ja viime kädessä niiden toiminnan laadun arvioiminen tapahtuu tuomioistuimissa asioivien ihmisten ja laajimmillaan koko yhteiskunnan näkökulmasta. Näin ollen myös hovioikeuden toiminnan laadun arviointikri-

teerit ja arvot ovat asiakaslähtöisiä. Asiakkuuden käsite tulee kuitenkin tässä yhteydessä ymmärtää tavanomaista laajemmin, sillä hovioikeuden asiakaskunnan voidaan katsoa muodostuvan oikeudenkäynnin asianosaisista ja heidän avustajistaan sekä niistä viranomaisista, jotka välittömästi liittyvät asian käsittelyyn tai joiden päätökset ovat käsittelyn kohteena. Tuomioistuinten sidosryhmiksi kutsuttuihin tahoihin on tavanomaisesti luettu syyttäjät, asianajajat, julkiset oikeusavustajat ja muut oikeudenkäyntiavustajat sekä esitutkinta- ja viranomaiset. Kun lainkäytössä vastataan ihmisten oikeusturvaodotuksiin, hovioikeuden asiakaskunnan voidaan nähdä laajimmillaan kattavan koko yhteiskunnan. Tuomioistuimen sisäinen asiakaskunta puolestaan muodostuu sen henkilökunnasta ja tuomioistuimen toiminnan sisäinen laatu muodostuu henkilökunnan kokemasta laadusta.

Tuomioistuintoimintaan liittyvien erilaisten arvojen suuren määrän vuoksi Rovaniemen hovioikeuteen valittiin ja määriteltiin muutama keskeinen hovioikeuden toimintaan luontevasti liittyvä arvo. Näiden arvojen mukaan hovioikeuden toimintaa pyritään toteuttamaan ja arvojen toteutumista tullaan seuraamaan. Hovioikeuden henkilökunnan yhteistyön tuloksena Rovaniemen hovioikeuden arvoiksi määriteltiin oikeudenmukaisuus, osaaminen, yhteistyökykyisyys ja tehokkuus.

Perus- ja ihmisoikeutena jokaisella on oikeus oikeudenmukaiseen oikeudenkäyntiin, jossa kaikki oikeudenkäyntiin osallistuvat tulevat kohdelluiksi ihmisarvon edellyttämällä tavalla, tasapuolisesti ja puolueettomasti. Laadukkaassa lainkäyttötoiminnassa asianosaiset kokevat tuomioistuimen toiminnan kaikilta osin oikeudenmukaiseksi ja osaavaksi. Näiden odotusten täyttäminen edellyttää tuomareilta korkealuokkaista ammattitaitoa ja asiantuntemusta sekä sitä, että tuomiot ovat lain- ja oikeudenmukaisia sekä ymmärrettäviä ja vakuuttavasti perusteltuja. Kaksisuuntainen vuorovaikutus ja yhteistyökykyisyys rakentavat perustaa hyvälle tuomioistuinkuvalle, jolloin asiakkaat kokevat oikeuden olevan helposti saavutettavissa ja tuomareiden helposti lähestyttäviä. Laadukkaaseen lainkäyttöön kohdistuvien odotusten täyttämiseksi oikeudenkäyn-

Taulukko 1.

ROVANIEMEN HOVIOIKEUDEN ARVOT 11.6.2007			
Arvo	Toimintaa ohjaava periaate	Merkitys työyhteisössä	Merkitys asiakkaille ja sidosryhmille
<b>Oikeudenmukaisuus</b>	Varmistamme oikeudenmukaisen oikeudenkäynnin ja olemme rehtejä työyhteisössä.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arvostamme toisiamme ja omaa ja toistemme työtä.</li> <li>- Jaamme työt tasapuolisesti.</li> <li>- Olemme tasa-arvoisia ja kohteliaita.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakkaat kokevat menettelymme oikeudenmukaiseksi ja avoimeksi.</li> <li>- Ratkaisumme ovat oikeuden- ja lainmukaisia ja hyvin perusteltuja.</li> <li>- Asiakaspalvelumme on joustavaa, vuorovaikutteista ja ymmärrettävää.</li> <li>- Kohtelemme asiakkaita puolueettomasti ja tasapuolisesti.</li> <li>- Kuuntelemme asiakasta.</li> </ul>
<b>Osaaminen</b>	Kehitämme toimintaamme ja osaamistamme.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Huolehdimme ammattitaidon ylläpitämisestä ja kehittämisestä.</li> <li>- Tiedostamme osaamisen vahvistamisen tarpeemme.</li> <li>- Hyödynnämme koulutusmahdollisuudet.</li> <li>- Huolehdimme erityisosaamisesta.</li> <li>- Perehdytämme työntekijät tehtäviinsä.</li> <li>- Jaamme osaamistamme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Takaamme oikeusturvan toteutumisen.</li> <li>- Olemme luotettavia.</li> <li>- Jaamme osaamistamme sidosryhmillemme ja yhteistyökumppaneillemme.</li> <li>- Ratkaisuillemme on merkitystä oikeusohjeina.</li> </ul>
<b>Yhteistyökkyisyys</b>	Yhdessä onnistumme.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muodostamme hyvän, avoimen ja yhteisvastuullisen työyhteisön.</li> <li>- Keskitymme olennaiseen.</li> <li>- Olemme vastuuntuntoisia ja luottamuksen arvoisia.</li> <li>- Olemme suvaitsevaisia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asioiden valmistelussa olemme avoimia, aktiivisia ja joutuisia.</li> <li>- Pidämme istuntoja koko hovioikeuden tuomiopiirin alueella.</li> <li>- Käymme laatukskusteluja koko oikeudenhoidon ketjussa.</li> <li>- Tunnettemme yhteisvastuuta Pohjois-Suomesta.</li> </ul>
<b>Tehokkuus</b>	Olemme suunnitelmallisia ja vastuullisia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saavutamme laadulliset ja määrälliset tavoitteemme.</li> <li>- Organisoimme työtehtävät tukemaan tuomitsemistoiminnan onnistumista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Käsittelemme asiat joutuisasti ratkaisujen laadusta tinkimättä.</li> </ul>

nin tulee viime kädessä toteutua tehokkaasti ja korkealaatuisesti.

Lainkäyttöä ja asiakaslähtöisyyttä silmällä pitäen valitut arvot soveltuvat hyvin myös hovioikeuteen työyhteisönä. Työyhteisön *oikeudenmukaisuus* tukee hyvän ja reilun ilmapiirin kehittymistä ja se ilmenee ennen kaikkea keskinäisenä sekä oman että toisten työpanosten arvostuksena, töiden tasapuolisena jakamisena, tasa-arvoisena kohteluna ja kohteliaana käytöksenä. Työyhteisön

laadun, työn sisällön kehittämisen ja työn mielekkääksi kokemisen kannalta on lisäksi tärkeää, että koko työyhteisö sitoutuu hankitun *osaamisen* ylläpitämiseen, jakamiseen, edelleen kehittämiseen ja uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. *Yhteistyökykyinen* eli avoin, yhteisvastuullinen ja suvaitseva työyhteisö takaa kollegiaalisesti tuomiovaltaa käyttävän ja tiimimallin mukaan toimivan tuomioistuimen hyvän toimintakyvyn. *Tehokkuudella* ja ratkaisutoimintaa tukevilla järjestelyillä





puolestaan edistetään organisaation laadullisten ja määrällisten ratkaisutavoitteiden toteutumista.

Noudattamalla valittuja hovioikeuden arvoja ja kehittämällä hovioikeuden sisäistä toimintaa arvojen osoittamaan suuntaan saavutetaan tuomioistuimen perustehtävää ja olemassaolon tarkoitusta laadukkaasti toteuttava tuomioistuinyksikkö. Tämän tavoitteen toteutuminen edellyttää lisäksi sellaista laadunarviointijärjestelmää, joka mahdollistaa toiminnan arvioinnin ja seuraamisen kehittämisen. Laadunarviointijärjestelmän toimivuuden kannalta on olennaista, että koko hovioikeuden henkilökunta sitoutuu toiminnan jatkuvaan ja systemaattiseen kehittämiseen. Täl-

laista lainkäytön laatuun liittyvää systemaattista kehitystyötä on tehty Rovaniemen hovioikeuspiirin tuomioistuimissa neljäntoista vuoden ajan. Rakenteilla oleva hovioikeuden laadunarviointijärjestelmä voidaan nähdä tämän kehitystyön jatkumona, jonka tarkoituksena on systemaattisesti ja pitkäjänteisesti arvioida ja parantaa myös ulkoisen laadun kannalta välttämättömän sisäisen laadun tasoa. Vaikka laadun kehitystyössä vetovastuu on hovioikeuden johdolla, laatutyöhön tulee sitouttaa koko työyhteisö. Henkilöstön sitoutuminen toiminnan jatkuvaan kehittämiseen on innovatiivisen ja laadullisesti kehittyvän organisaation perusedellytys.

### 3.3 CAF 2013 -MALLIN PERUSLÄHTÖKOHDAT

Rovaniemen hovioikeuden laadunarviointijärjestelmään sovellettavaksi laatu järjestelmäksi on valittu Euroopan unionin jäsenmaiden yhteistyössä julkisen sektorin laadun arviointityökaluksi kehitetty yhteinen arviointimalli CAF (The Common Assessment Framework). Se noudattaa samaa logiikkaa ja rakennetta kuin sitä yksityiskohtaisempi ja myös yksityisellä sektorilla laajasti käytetty The EFQM Excellence Model -laaturapalkintomalli. Yksinkertaisuutensa ja helppokäyttöisyytensä vuoksi CAF-mallin on katsottu soveltuvan parhaiten julkisen sektorin organisaation laadunarviointijärjestelmän pohjaksi. Laadunarviointijärjestelmän vakiinnuttua osaksi organisaation arkea siitä on tarvittaessa helppo siirtyä yksityiskohtaisempien arviointi- ja kehittämisvälineiden soveltamiseen.

Hovioikeuden laadunarviointijärjestelmän laadun arvioinnissa on hyödynnetty CAF-mallin uusinta, vuonna 2013 suomen kielelle käännettä versiota. Koska laadunarviointijärjestelmän rakentaminen aloitettiin jo vuonna 2007, aikaisemmat vaiheet ovat perustuneet CAF 2006 -malliin. Mallia on kehitetty käytössä ilmenneiden kehitystarpeiden ja kertyneiden kokemusten perusteella. Perusrakenteeltaan entisenlaisena pysyneessä CAF 2013 -mallissa on uudistusten myötä keskitytty erityisesti yhteistyöhön asiakkaiden ja kansalaisten kanssa, viidennen toiminnallisen arviointialueen eli prosessien määrittämiseen ja jäsentämiseen uudella tavalla muihin toiminnallisiin arviointialueisiin nähden, prosessiketjun tarkasteluun yli oman organisaation rajojen, tulosarviointialueiden mittareiden ja indikaattoreiden vahvistamiseen, johtajuuden rooliin innovaatioiden tukemisessa ja yhteiskunnalliseen vastuuseen.

CAF-malli on luonteeltaan yleisluontoinen työkalu, joka on vapaasti organisaatioiden käytettävissä ja muokattavissa kunkin organisaation tarpeita vastaavaksi. Mallin yleisinä tavoitteina on helpottaa laatujohtamisen menetelmien käyttöönottoa julkisella sektorilla, ohjata julkisen sektorin organisaatioita täysimittaisen PDCA-kehittämisyklin (Plan=suunnittele, Do=toteuta, Check=arvioi, Act=kehitä) käyttöön, auttaa paikantamaan julkisen

sektorin organisaatioiden vahvuuksia ja parantamismaluita, yhdistää erilaisia käytössä olevia laadunarviointimenetelmiä ja edesauttaa julkisen sektorin organisaatioiden välistä vertailukehittämistä. CAF-mallia käyttävän organisaation tavoitteena on hyvien tulosten ja toiminnan kokonaisvaltaisen hyvän laadun saavuttaminen.

CAF-malli perustuu samoihin erinomaisen suorituskyvyn tunnusmerkkeihin kuin esimerkiksi Euroopan laaturapalkintomalli (EFQM). CAF-mallin yhdeksän arviointialueen jatkuva parantaminen organisaation toiminnassa kehittää organisaatiota kohti korkeatasoista suorituskykyä. Erinomaisen suorituskyvyn tunnusmerkkien omaksuminen ja noudattaminen organisaation toiminnassa erottaa laatuorientoituneen julkisen sektorin organisaation tavanomaisesta byrokraattisesta organisaatiosta. Näitä erinomaisen suorituskyvyn tunnusmerkkejä ovat tuloskeskeisyys, asiakas- ja kansalaislähtöisyys, johtajuus ja johdonmukaisuus, tosiasioihin perustuva prosessijohtaminen, henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen, jatkuva oppiminen, uudistuminen ja kehittyminen, kumppanuuksien kehittäminen ja yhteiskuntavastuu. Arvojen vaikutus CAF-malliin puolestaan näkyvät arviointikohdissa. Niiden valikoitumiseen ovat vaikuttaneet sellaiset eurooppalaisille hallintokulttuureille ominaisista hyvän hallinnon periaatteista johdetut yleiset arvot kuin avoimuus, vastuullisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo, moniarvoisuus, sosiaalinen oikeudenmukaisuus, solidaarisuus, osallistuminen, yhteistyö ja kumppanuus.

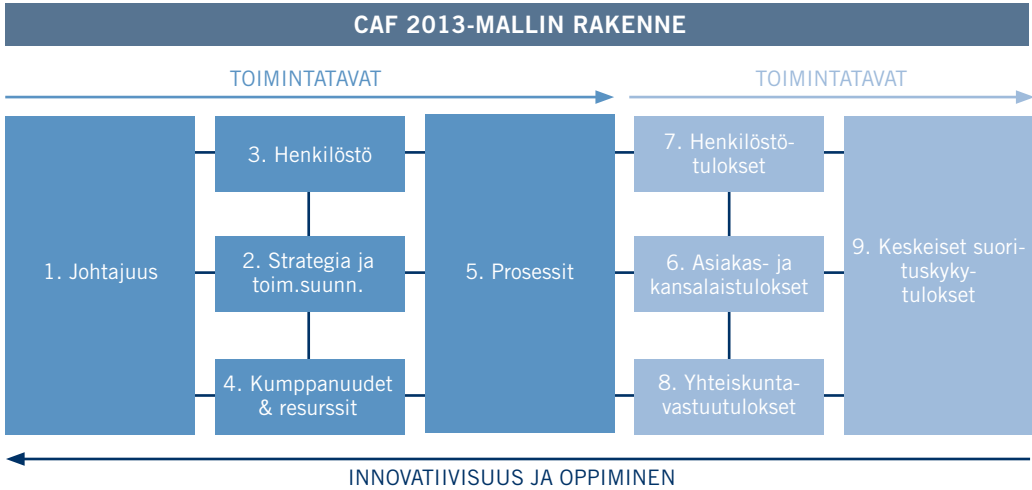
CAF-mallin perusajatuksena on kokonaisvaltaisen laadun arviointi, jossa tarkastellaan sekä organisaation toimintatapoja että eri tulosalueita tähän tarkoitukseen suunniteltujen väittämien kautta. Viidessä toimintaa kuvaavassa arviointialueessa käsitellään johtajuutta, strategiaa ja toiminnan suunnittelua, henkilöstöjohtamista, kumppanuuksia ja resursseja sekä prosesseja. Koska toiminnasta seuraavien tulosten laatu ja sitä kautta lopulta organisaation laatu kokonaisuudessaan määräytyvät näiden toiminnallisten arviointialueiden keskinäisistä suhteista ja tämän riippuvuussuhteen intensiteetis-

tä arvioitavassa organisaatiossa, näiden arviointialueiden keskinäisiin suhteisiin on tärkeää kiinnittää huomiota itsearviointia tehtäessä.

CAF-mallin tuloksia koskevia arviointialueita puolestaan ovat henkilöstötulokset, asiakas- ja kansalaistulokset, yhteiskunnalliset tulokset ja keskeiset suorituskykytulokset. Näissä arviointialueissa arvi-

oinnin kohteena ovat siis tulokset, jotka ovat seurausta toiminnallisiin arviointialueisiin liittyvistä toimintatavoista. Tähän toimintatapojen ja tulosten välillä vallitsevaan syy- ja seuraussuhteeseen liittyy takaisinkytkentä tuloksista toimintatapoihin, kun syntyneitä tuloksia pyritään kytkemään niihin johdantaneisiin toiminnallisiin arviointialueisiin.

Taulukko 2.



Hovioikeuden laadunarviointijärjestelmässä CAF 2013-malli toimii jäsentävänä viitekehyksenä. CAF-mallin mukaisessa itsearvioinnissaan organisaatioiden ei ole tarpeen löytää tietoja kaikista mallin esimerkeistä, vaan ainoastaan niistä, jotka ovat kyseisen organisaation kannalta keskeisiä. Vaikka julkisen sektorin CAF-malli istuu perusrakenteeltaan hyvin tuomioistuinorgani-

saatioon, tulee käytettävää terminologiaa, arviointikohtia ja esimerkkejä muotoilla paremmin hovioikeuden organisaatioon soveltuviksi. Oman soveltamiskysymyksensä luo myös hovioikeuden CAF-pohjaisen laadunarviointijärjestelmän yhdenmukaistaminen hovioikeuspiirin laatuhankeen laatumittariston kanssa.

### 3.4 ITSEARVIOINNIN ARVIOINTIALUEET, ARVIOINTIKOHDAT JA LAINKÄYTÖN LAATUKRITEERIT

CAF-mallin arviointialueet ja arviointikohdat soveltuvat hyvin sellaisenaan hovioukeden laadunarviointijärjestelmään. Tässä mietinnössä CAF-mallin yhdeksän arviointialueen ja 28 arviointikohdan lähtökohdat eli yleisen tason määritelmät on kuvattu tuomioistuimen näkökulmasta. Koska laadunarviointijärjestelmä on rakennettu nimenomaisesti Rovaniemen hovioukeden työvälineeksi ja sen toiminnan arvioimiseksi, arviointikohtiin liittyvää toimintaa ja tuloksia on tarkasteltu erityisesti hovioukeden näkökulmasta. Tuomioistuinten ja myös hovioukeden johtamisjärjestelmät, organisaatio-rakenteet ja koko vaihtelevat merkittävästi, joten kaikki organisatoriset ratkaisut ja menetelmät eivät välttämättä ole sellaisinaan kaikkiin tuomioistuihin taikka hovioukeluihin soveltuvia.

Rovaniemen hovioukeden toiminnan ja tulosten selostaminen arviointikohtien yhteydessä toimii mietinnön havainnollistavana esimerkkinä ja ennen kaikkea käsikirjana hovioukeden henkilökunnalle. Mietintöön on kerätty yleiskatsaus hovioukeden organisaatiosta, sitä koskeneista muutoksista ja tehdyistä kehittämistoimista. Mietinnön alaviitteissä mainitut työryhmien mietinnöt, henkilöstöä, turvallisuutta ja työhyvinvointia koskevat ohjeet sekä tilastot ovat suurelta osin hovioukeden henkilökunnan saatavissa hovioukeden sähköiseltä ilmoitustaululta. Vanhemmat tiedot on kerätty ja arkistoitu hovioukeden hallintoyksikköön. Jatkossa hovioukeden käyttöön tullaan laatimaan suppeampi laadunarviointin käsikirja, minkä lisäksi toiminnan arviointiin ja laadunhallintaan liittyvät tiedot tullaan keräämään kootusti ja ajantasaisesti hovioukeden sähköiselle ilmoitustaululle. Mietinnön liitteenä oleva yhteenvedo on kuvaus hovioukeden toiminnan ja tulosten arvioimisen kannalta olennaisista seikoista. Sen on myös tarkoitus toimia suuntaviivana laadittaessa kyselyitä ja mittauksia.

Tuomioistuinten toiminnan taloudellisuutta, tuottavuutta ja laatutekijöitä on käsitelty ja määritetty oikeusministeriön 13.2.1998 asettaman tuulosohjaustyöryhmän mietinnössä. Tuomioistui-

men organisaation laatutekijöiksi on mietinnössä määritelty tavoitteellinen johtaminen, organisaation toimivuus, työprosessien toimivuus, vastuiden selkeyttäminen, ammattitaito ja koulutus sekä sisäinen tiedottaminen ja hyvä työilmapiiri. Tässä hovioukeden CAF-mallin mukaisessa laadunarviointijärjestelmässä näihin kaikkiin laatutekijöihin kiinnitetään huomiota.

Rovaniemen hovioukuspäiirin laatumittaristoa on hyödynnetty merkittävästi tätä hovioukeden laadunarviointijärjestelmää rakennettaessa. Laatumittariston laatukriteereitä ominaisuuksineen on hyödynnetty siten, että CAF-mallin mukaisia esimerkkejä on soveltuvin osin täydennetty lisäämällä laatukriteereitä joko arviointialueiden väittämiksi tai sisällyttämällä laatukriteereitä ominaisuuksineen CAF-mallin mukaisten esimerkkien alle. Laatumittariston laatukriteereitä on hovioukeden laadunarviointijärjestelmässä tarvittaessa muotoiltu paremmin hovioukuteen sopiviksi. Rovaniemen hovioukeden laadunarviointijärjestelmän ja hovioukuspäiirin lainkäytön laatumittariston erona on se, että CAF-malliin perustuvana laadunarviointijärjestelmä on kokonaisvaltaisempi ja kattavampi kuin lainkäytön laadun mittaamiseen tarkoitettu laatumittaristo.

Koska organisaation eri toiminnot kytkeytyvät tiukasti toisiinsa ja toimintojen ja tulosten välillä vallitsee selkeä syy-yhteys, samat periaatteet, toiminnot ja suunnitelmat väistämättä ulottavat merkityksensä ja vaikutuksensa useaan arviointialueeseen ja arviointikohtaan. Rajanvetoa joudutaan myös käymään siinä, mitä tarkoitetaan asiakkaalla, kansalaisella ja sidosryhmällä. Tuomioistuintoiminnassa esimerkiksi sidosryhmään kuuluva taho voi asiayhteydestä riippuen olla oman työnsä kannalta myös tuomioistuimen asiakkaan asemassa. Pääasiassa nämä tahot pidetään erillään, mutta paikoin prosesseja ja erityisesti tulosarviointialueita käsiteltäessä näiden tahojen erottelun merkitys vähenee.



### 3.5 ITSEARVIOINNIN JA MUIDEN ARVIOINTITAPOJEN PISTEYTYKSEN

Rovaniemen hovi oikeuden laadunarviointijärjestelmässä *itsearviointin eli henkilöstökyselyn* pisteytystavaksi on valittu PDCA-sykliin perustuva CAF 2013 -mallin 0 - 100 asteikon pisteytystapa. Muiden laadunarviointijärjestelmään kuuluvien arviointitapojen eli *asiakas- ja sidosryhmäkyselyjen* ja *asiantuntija-arvion* osalta noudatetaan kuitenkin yksinkertaisempaa pisteytystä 0 (huono) - 5 (esimerkillinen), joka on laatumittaristossa käytetty pisteytystapa. Mikäli hovi oikeuden laadunarviointijärjestelmän antama pisteytys halutaan muuntaa laatumittaristoa vastaavaksi, se on tehtävissä oheisten pisteytysten vertailtavuustaulukkojen avulla.

*Itsearviointissa* toiminta-arviointialueiden arviointi ja pisteytys toteutetaan tarkastelemalla aluksi sitä, mille tasolle hovi oikeus on kunkin arviointialueen kohdissa edennyt. Pistetaso 0 - 10 tar-

koittaa, että arvioinnin kohteena olevaa toimintaa ei ole selvitetty eikä arvioitu, taso 11 - 30 tarkoittaa arviointikohdassa edetyn suunnitteluvaiheelle, taso 31 - 50 viittaa suunnitelmien toteutukseen käytännössä, taso 51 - 70 käyttöön otettujen toimien kriittistä arviointia ja taso 71 - 90 arviointiin pohjautuvaa toiminnan parantamista ja edelleen kehittämistä. Ylimmän pistetason 91 - 100 saavuttaminen edellyttää arvioitavan seikan suhteen täyden PDCA-syklin toteutumista. Mallin pisteytystapa edellyttää alemman pistetason saavuttamista ennen ylemmän pistetason soveltamista. Kun hovi oikeuden toiminnan taso on edellä kuvatuin tavoin määritelty, tulee eri arviointikohtien nykytilaa arvioida valitsemalla pisteytys kulloisenkin vaiheen osoittamalta asteikolta sen mukaan, kuinka hyvin arviointikohdan eri väittämät ja niiden esimerkit toteutuvat.

Taulukko 3.

TOIMINTA-ARVIOINTIALUEIDEN PISTEYTYKSEN			
Vaihe	Toiminta-arviointialueiden pisteytystaulukko 1	Pisteet	Laatumittariston pisteet
	Me emme ole toimineet aktiivisesti ja järjestelmällisesti tässä asiassa. Meillä ei ole tietoja arviointialueelta tai tiedot ovat hataria.	0-10	0
<b>Suunnittele</b>	Toimintatapa on suunniteltu.	11-30	1
<b>Kokeile</b>	Toimintatapa on suunniteltu ja käyttöön otettu.	31-50	2
<b>Tarkista</b>	Toimintatapa on suunniteltu ja käyttöön otettu ja arvioitu, ts. tarkistamme teemmekö oikeita asioita oikealla tavalla.	51-70	3
<b>Toteuta/ korjaa</b>	Toimintatapa on suunniteltu ja käyttöön otettu ja arviointien pohjalta toimintaa on myös järjestelmällisesti parannettu.	71-90	4
<b>PDCA</b>	Toimintatapamme ovat suunniteltuja, käyttöön otettuja ja säännöllisen arviointien pohjalta parannettuja. Vertailukehittämisistä tehdään järjestelmällisesti ja toimintatapamme ovat jatkuvan kehittämisen kohteina.	91-100	5

Tulosarviointialueiden pisteytystaso puolestaan valitaan tarkastelemalla sitä, onko arvioitavaan alueeseen liittyviä tuloksia mitattu, osoittavtko tulokset negatiivista, tasaista, myönteistä vaiko huomattavan myönteistä kehitystä ja onko keskeiset tulokset saavutettu.

Asteikolla 0 - 10 tuloksia ei ole mitattu, eikä tietoja arviointikohdan väittämistä ja esimerkeistä ole saatavilla. Asteikolla 11 - 30 tuloksia on mitattu, mutta asetetut tavoitteet toteutuvat huonosti tai tuloskehityksen voidaan arvioida menevän huonompaan suuntaan. Taso 31 - 50

saavutetaan, kun mitatut tulokset osoittavat tasaista kehitystä ja asetettujen tavoitteiden toteutumista. Kun kehitys on aikaisempaa näkyvämpää ja suurin osa asetetuista tavoitteista saavutetaan, liikutaan pistetasolla 51 - 70. Huomattavan kehityksen ja kaikkien keskeisten tavoitteiden toteutuessa käytetään pistetasoa 71 - 90, ja korkeimman pisteasteikon käyttöön voidaan siirtyä, kun organisaation saavuttamat tulokset verrattaessa muihin hoviioikeuksiin ovat parempia, tulokset ovat erinomaisia ja kaikki merkitykselliset tavoitteet toteutuvat.

*Taulukko 4.*

TULOSARVIOINTIALUEIDEN PISTEYTYKSEN LAATUMITTARISTO		
Tulosarviointialueiden pisteytystaulukko 1	Pisteet	Laatumittariston pisteet
Tuloksia ei ole mitattu tai arvioitu ja/tai tietoja niistä ei ole saatavilla.	0-10	0
Tuloksia on mitattu/arvioitu ja ne osoittavat negatiivista kehitystä ja/tai tulokset eivät vastaa asetettuja tavoitteita.	11-30	1
Tulokset osoittavat tasaista kehitystä ja/tai tietyt keskeiset tavoitteet on saavutettu.	31-50	2
Tulokset osoittavat myönteistä kehitystä ja/tai suurin osa keskeisistä tavoitteista on saavutettu.	51-70	3
Tulokset osoittavat huomattavaa myönteistä kehitystä ja/tai kaikki keskeiset tavoitteet on saavutettu.	71-90	4
Erinomaisia tuloksia saavutettu jatkuvasti. Kaikki merkitykselliset tavoitteet on saavutettu. Organisaation keskeisimmät tulokset verrattuina vastaaviin organisaatioihin ovat muita parempia.	91-100	5

*Laatumittaristossa pisteitä annetaan laatukriteerin toteutumisen perusteella seuraavasti:*

- 0 pistettä: asia ei toteudu lainkaan (huono)
- 1 pistettä: asia toteutuu joltakin osin (välttävä)
- 2 pistettä: asia toteutuu tyydyttävästi (tyydyttävä)
- 3 pistettä: asia toteutuu hyvin (hyvä)
- 4 pistettä: asia toteutuu kiitettävästi (kiitettävä)
- 5 pistettä: Asia toteutuu esimerkillisesti (esimerkillinen).

Kyselyjen pisteytys toteutetaan käytännössä siten, että kunkin arviointialueen arviointikohdan alueeseen kuuluviin kysymyksiin vastataan arvioimalla sen toteutuminen asteikolla 0 - 100. Kunkin arviointikohdan kysymysten pisteistä lasketaan niiden keskiarvo, joka muodostaa arviointikohdan pisteet. Vastaavalla tavalla jokaisen arviointialueen arviointikohtien pisteistä lasketaan kunkin arviointialueen pistemäärä. Kultakin arviointialueelta voidaan saada enintään 100 pistettä, jolloin itsearvioinnin maksimipistemäärä on 900 pistettä. Pisteytystapa poikkeaa osittain laatumittaristosta, jossa pisteet annetaan laatukriteereille.

### 3.6 ARVIOINTIMENETELMÄT

Rovaniemen hovioikeuden laadunarviointijärjestelmässä arviointimenetelminä käytetään samoja varsin kattavia menetelmiä, jotka on jo omaksuttu hovioikeuspiirin lainkäytön laatumittaristossa.

*Subjektiiivista* tietoa kerätään

- 1) hovioikeuden henkilökunnan itsearviointikyselyllä
- 2) hovioikeuksien yhteisellä työtyytyväisyyskyselyllä (VMBaro),
- 3) asiakas- ja sidosryhmäkyselyllä ja
- 4) asiantuntija-arviointiryhmän arvioinnilla.

Hovioikeuden *itsearviointikysely* kattaa kaikki CAF-mallin toiminta- ja tulosarviointialueet, arviointikohdat ja useat tämän mietinnön esimerkit. Monet tulosarviointialueelle kuuluvista seikoista on arvioitavissa objektiivisen tilastoidun tiedon perusteella, mutta koska tärkeää on, että henkilökunta saa esittää näkemyksensä myös hovioikeuden tuloksista, kohdistuu henkilöstökysely myös näihin tulosarviointialueiden arviointikohtiin. Henkilöstön näkemyksiä verrataan muilla kyselyillä ja arvioinneilla saatuihin tuloksiin sekä tilastotietoihin. Näin kerätyllä tiedolla saadaan mahdollisimman kattava kuva hovioikeuden toiminnan tuloksellisuudesta ja laadusta. Itsearviointikyselyn väittämissä on lisäksi käytetty hovioikeudessa vuonna 2007 toteutetun henkilöstökyselyn väittämiä ja laatumittariston laatuksiteereitä. Koska itsearviointikyselyn toimivuutta on tarpeen edelleen seurata, sisällytetään kyselyyn myös avoimia kenttiä vapaamuotoisten vastausten ja palautteen antamista varten.

Itsearviointin tarkoituksena on saada kattava otanta sekä hovioikeuden organisaation toiminnasta että sen lainkäytön laadusta. Tämän vuoksi itsearviointikysely on laaja ja osittain tästä johtuen yleisluontoinen. Kun itsearviointeja on suoritettu useampia, itsearviointinissa käytettäviä väittämiä voidaan täsmentää. Tarvittaessa tärkeimmiksi katsottuja arviointialueita (kuten prosesseja) voidaan ottaa yksityiskohtaisemman

itsenäisen tarkastelun kohteeksi. Henkilöstön työtyytyväisyyttä mitataan lisäksi hovioikeuksien yhteisellä työtyytyväisyyskyselyllä, jossa käsitellään useita johtamiseen, organisointiin ja henkilöstöön liittyviä kysymyksiä. Hovioikeuksien yhteinen työtyytyväisyyskysely tarjoaa hyvän vertailukohdan itsearviointikyselyn tuloksille.

*Asiakkailla ja sidosryhmille* suunnatut kyselyt puolestaan ovat suppeampia kuin itsearviointin henkilöstökysely. Asiakas- ja sidosryhmäkyselyn painopiste on toiminnan vaikuttavuudessa, lainkäytön laadussa, hovioikeuden saavutettavuudessa ja verkostoitumisessa.

*Asiakaskysely* suunnataan kyselyn toteuttamisajankohtana hovioikeudessa prosessaavilte asianosaisille. Asiakkaiden näkemysten selvittäminen kyselyillä on osoittautunut käytännössä vaikeaksi. Vastausaktiivisuuden kohentamiseksi kysely ei saa olla liian pitkä ja kysymysten tulee olla muodoltaan yksiselitteisiä. Asiakkaiden tyytyväisyyttä hovioikeuden ratkaisuihin voidaan lisäksi arvioida vertaamalla haettujen valituslupien määriä ja kanteluita vuositasona sekä myönnettujen valituslupien määriä eri vuosina.

*Sidosryhmäkysely* puolestaan suunnataan Rovaniemen hovioikeuspiirissä toimiville asianajajille, julkisille oikeusavustajille ja muille oikeudenkäyntiavustajille sekä syyttäjille ja tutkinnanjohtajille. Sidosryhmien palaute on keskeinen osa hovioikeuden toiminnan laadun arviointia. Sidosryhmäkysely voi olla jonkin verran asiakaskyselyä laajempi. Koska kyselyt liittyvät myös hovioikeuden ja sidosryhmien verkostoitumiseen ja yhteisen toiminnan organisointiin, tärkeää on osoittaa kysely oikeusaputoimistojen sekä syyttäjänvirastojen johdolle ja poliisivirastojen päälliköille. Kysely tulee osoittaa myös alioikeuksien päällikkötuomareille ja osastonjohtajille. Sidosryhmäkyselyn tulokset muodostavat tärkeän vertailukohdan hovioikeuden henkilökunnan itsearviointikyselyssä esittämille näkemyksille.

*Asiantuntijoiden* suorittama *arviointi* on tarkoitus toteuttaa pääpiirteissään kuten hovioikeuspiirin lainkäytön laatumittaristossa. Laatumittariston mukaisessa arvioinnissa asiantuntijatyöryhmä arvioi tuomioistuinten ratkaisuja laatumittaristos-

sa määriteltyjen laatukriteereiden ja niiden ominaisuuksien perusteella. Hovioikeuden ratkaisujen arviointi kohdistuu niinkään ratkaisutoiminnan laatutekijöihin (perustelujen avoimuus, seikkaperäisyys, ymmärrettävyys, rakenne ja ulkoasu). Arvioitaviksi valitaan sattumanvaraisesti edelliseltä vuodelta muutamia rikos- ja siviiliasioita, joista osa on ratkaistu esittelystä ja osa näytön vastaanottamisen jälkeen pääkäsittelyssä. Arvioinnissa pisteytetään kunkin ratkaisun arvioitavat kohdat ja annetaan myös sanallista palautetta. Arvioitavien ratkaisujen valintakriteerit ja arvioinnin kohteet täsmennetään myöhemmin.

Itsearviointi, kyselyt ja asiantuntija-arviointi toteutetaan pääasiassa sähköisesti hovioikeuden käytettävissä olevalla kysely- ja analysointiohjelmalla (Webropol). Tarkemmin luvussa 6 selostetulla tavalla kyselyt ja arviointi toteutetaan kolmena peräkkäisenä vuotena alkaen itsearvioinnista, jatkuen asiakas- ja sidosryhmäkyselyllä ja päättyen asiantuntija-arviointiin. Odotettavissa on, että vastausaktiivisuus on korkein itsearviointikyselyssä ja huomattavasti alhaisempi asiakas- ja sidosryhmäkyselyssä. Asiantuntija-arvion toteuttaminen edellyttää erilaisia järjestelyjä arvioitavien ratkaisujen valintaperusteiden määrittämiseksi, ryhmän kokoamiseksi ja koontumisten toteuttamiseksi.

*Objektiivista tietoa* hovioikeuden toiminnan ja laadun arvioimiseksi puolestaan kerätään pääasiassa hovioikeuden käytettävissä olevista seuraavista raporttijärjestelmistä:

- 1) raportit hovioikeuden henkilöstön sairaus- ja koulutuspoissaoloista (valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen eli Palkeiden vuosittainen raportti, henkilöstöhallinnon palveluportaalin eli Hertan raportit ja HRM-koulutustietojen hallintajärjestelmän raportit)
- 2) Rovaniemen hovioikeuden työtilasto: tulostavoiteseuranta, esittelystä ja pääkäsittelystä ratkaistut asiat, matkakäräjät ja jatkokäsittelyluvut jne. (BO-järjestelmä)
- 3) hovioikeuksien työtilastot: vertailu hovioikeuksien asiämääristä, käsittelyajoista ja jatkokäsittelyluvista jne. (BO-järjestelmä)

- 4) tilasto valituslupahakemusten määristä, myönnettyistä luvista sekä muutetut ja palautetut asiat (kerätään manuaalisesti hovioikeuden kirjaamossa)
- 5) tilasto salaisiksi määräytyistä asioista (BO-järjestelmä)
- 6) osallistuminen yhteiskuntahyödylliseen toimintaan ja ammattiin liittyvät tutkinnot (esimerkiksi harjoittelijoiden määrät, henkilökunnan ammattiin liittyvät tutkinnot, sivutoimilupien määrät, koulutustehtävät ja kansainväliset tehtävät).

Kyseiset tiedot ovat varsin kattavasti saatavissa hovioikeuden asianhallinnasta ja BO-raporttijärjestelmästä (Business Objects). Tiedot kerätään vuosittain aina edelliseltä vuodelta laaturyhmän käyttöön ja arvioitavaksi. Hovioikeuden hallinnon käytettävissä olevat tilasto- ja muut tiedot saatetaan tilastollisesti tarkasteltavaan muotoon.







## 4 TOIMINTATAPOJEN ARVIOINTIALUEET

Toiminnallisilla arviointialueilla arvioinnin kohteina ovat muun muassa organisaation johtamisjärjestelmät, henkilöstöjohtaminen ja -koulutus, toiminnan laadun ja tuloksellisuuden ohjaaminen, yhteistyösuhteiden hyödyntäminen ja toiminnan tehokkuus sekä ydintoimintojen hoitamisen tavat. Tuomioistuinten toiminnan ja sen laadun näkökulmasta keskeisimpiä toimintatapojen arviointialueista ovat johtajuus, henkilöstö ja prosessit. Kokonaisvaltaisessa toiminnan arvioinnissa huomiota tulee CAF-mallin mukaan kiinnittää myös strategiaan sekä yhteistyösuhteisiin ja resursseihin liittyviin seikkoihin.

### 4.1 JOHTAJUUS

#### *4.1.1 Tuomioistuinten ohjaus ja johtajuus Rovaniemen hovioikeudessa*

Hallinnollisesti tuomioistuimet kuuluvat oikeusministeriön hallinnonalaan. Ministeriölle kuuluu tuomioistuinlaitosta julkisena organisaationa koskevia yleisiä tehtäviä, joilla pyritään vaikuttamaan tuomitsemistoiminnan yleisiin edellytyksiin. Toimeenpanovallan elimenä ministeriö ei kuitenkaan voi vaikuttaa tuomitsemistoiminnan konkreettiseen järjestelyyn tai tuomitsemistoiminnassa tehtävien ratkaisujen sisältöön. Ministeriö on vastuussa siitä, että hallinnonalan toiminta saavuttaa kulloinkin poliittisessa päätöksenteossa sille asetetut tavoitteet (strateginen ohjaus), ja siitä, että tuomioistuimilla on tehtävänsä toteuttamiseksi riittävät voimavarat ja muut toimintaedellytykset (resurssiohjaus).

Tuomitsemistoiminnan ohjausta tapahtuu myös tuomioistuinlaitoksen sisällä eri tuomioistuinasteiden välillä. Ylimmille tuomioistuimille on perustuslaissa säädetty toimivalta valvoa ja ohjata lainkäyttöä toimialallaan. Yleisten tuomioistuinten osalta korkein oikeus voi valvoa oikeuskäytännön yhtenäisyyttä lähinnä yksittäisiä muutoksenhakemuksia ratkaistessaan ja niistä ennakkopäätöksiä antaessaan.

Koska tuomioistuinten tehtävät ovat laajalti lailla säänneltyä ja rajattua, tuomioistuimissa ei ole ollut tarvetta yhtä tarkkaan strategiseen suunnitteluun kuin monissa muissa organisaatioissa. Tuomioistuinten keskeiset sidosryhmät ja tärkeimmät verkostot määräytyvät pitkälti tuomioistuinten säädetyn tehtävän kautta. Lisäksi tuomioistuinten vaikutusmahdollisuudet käytettävissä oleviin resursseihin ovat rajalliset. Näin ollen strategioiden, yhteistyösuhteiden ja resurssien tarkastelu on tässä mietinnössä johtajuutta, henkilöstöä ja prosesseja jonkin verran suppeampaa.

Myös hovioikeuksilla on hovioikeuslaissa säädettyä valvonta- ja oikeushallintotehtäviä suhteessa tuomiopiirinsä käräjäoikeuksiin. Konkreettiseen töiden järjestelyyn alemmassa oikeusasteessa eivät korkein oikeus tai hovioikeus voi valvontatehtävässään puuttua. Tuomitsemistoiminnan käytännön järjestämistä ja kehittämistä tarkoittavat toimet kuuluvat kunkin tuomioistuimen päällikkötuomarin vastuulle.

Hovioikeuden ylin johto kuuluu päällikkötuomarina olevalle presidentille, joka huolehtii hovioikeuden toimintakyvystä ja sen kehittämisestä sekä tulostavoitteiden toteutumisesta. Presidentti valvoo myös hovioikeuden ratkaisujen oikeusperiaatteiden soveltamisen ja laintulkinnan yhdenmukaisuutta, vahvistaa hovioikeuden työjärjestyksen, jossa määrätään tarkemmin työskentelyn järjestämisestä hovioikeudessa, ja huolehtii hovioikeuspiirin tuomioistuinten asianmukaisen valvonnan toteutumisesta. Hovioikeus on hallinnollisesti katsottuna päällikkövirasto. Presidentin kanssa kokonaisvastuuta kantaa hovioikeuden johtoryhmä, jonka puheenjohtaja on hovioikeuden presidentti ja jonka jäseninä ovat hovioikeudenlaamannit sekä kansliapäällikkö. Johtoryhmä avustaa presidenttiä hovioikeuden toiminnan johtamisessa ja kehittämisessä.

Hovioikeudenlaamannit johtavat lainkäytösosastojensa työskentelyä ja vastaavat osaston työn suunnittelusta sekä tulostavoitteen toteutumisesta. Hovioikeudenlaamannit huolehtivat myös töiden tasaisesta jakautumisesta ja vahvistavat osastonsa istunto- ja esittelyvuorot. Presidentin ohella myös laamannit seuraavat oikeusperiaatteiden soveltamista ja laintulkinnan yhdenmukaisuutta. Vastaavanlaisissa tehtävissä toimivat myös lainkäyttötiimien puheenjohtajina olevat virassa vanhimmat hovioikeudenneuvokset.

Rovaniemen hovioikeuden organisaatio jakautuu kahteen lainkäyttösastoon ja hallintokansliaan. Vuoden 1998 hovioikeusuudistuksen yhteydessä Rovaniemen hovioikeuden lainkäyttö organisoitiin tiimipohjaiseksi. Hovioikeuden kaksi lainkäyttöosastoa jakaantuvat kahteen lainkäyttötiimiin, joista toisen puheenjohtajana toimii hovioikeudenlaamanni ja toista johtaa virassa vanhin hovioikeudenneuvos. Hovioikeudenlaamannien ohella tiimien vetäjät osallistuvat säännöllisesti johtoryhmän kokouksiin. Lainkäyttösastoilla on omat osastokansliansa.

Hovioikeuden hallintoasioita hoitavaa hallintokansliaa, jonka alaisuuteen kuuluvat myös hovioikeuden kirjaamo, arkisto, kirjasto ja virastomestarit, johtaa kansliapäällikkö. Kansliapäällikkö huolehtii hovioikeuden hallinnosta muun muassa valmistelemalla talousarvioesityksen ja presidentin ratkaistavaksi kuuluvat asiat sekä seuraamalla talousarvion ja tulostavoitteiden toteutumista. Lisäksi kansliapäällikkö huolehtii tiedottamisesta ja koulutuksen suunnittelusta ja järjestämisestä. Pääasiallisesti hovioikeuden tiedottamisesta vastaa hovioikeuden presidentti. Presidentti osallistuu jo virkansa puolesta julkiseen keskusteluun antamalla haastatteluja ja laatimalla asiantuntijakirjoituksia ajankohtaisista asioista.

#### *4.1.2 Hyvä johtajuus ja johtajuuden arviointikohden määritelmät*

##### I. HOVIOIKEUDEN TEHTÄVÄN, TAVOITTEIDEN JA ARVOJEN KEHITTÄMINEN

Johtajuus ja sen merkitys näkyy kaikilla organisaation arviointialueilla. Yleisellä tasolla hyvä joh-

tajuus perustuu eettiselle ja moraaliselle sekä arvoitoutuneelle toiminnalle. Hyvän johtajuuden lähteitä ovat erityisesti sellaiset universaalit periaatteet kuten reiluus, kohtuullisuus, oikeudenmukaisuus, nuhteettomuus, rehellisyys ja luottamus. Johtajuudessa onnistumiseen vaikuttaa se, miten organisaation omia arvoja ja yleisiä periaatteita onnistutaan johtajuudessa noudattamaan.

Hovioikeuden toiminta on tehokasta ja sen hyvä laatu saavutetaan, kun kaikki toisiinsa liittyvät toiminnot ymmärretään ja niitä johdetaan järjestelmällisesti. Hovioikeuden hyvään johtajuuteen kuuluu hovioikeuden tavoitteiden selkeä määrittäminen ja sellaisen toimintaympäristön luominen, jossa hovioikeuden perustehtävää voidaan toteuttaa varmasti, luotettavasti, nopeasti ja kustannuksiltaan kohtuullisesti. Määrittämällä arvot kehitetään samalla hovioikeuden tavoitteita ja luodaan pohja tavoitteiden toteutumisen arvioimiselle.

Hyvä johtaja toimii itse hovioikeuden periaatteiden ja arvojen mukaisesti, tavoitteellisesti ja ottaen tasapuolisesti huomioon asiakasnäkökulman, tuomioistuimen sisäisen ja yhteiskunnallisen näkökulman. Oikeudenkäyntimenettelyä ja ratkaisujen laatua, toiminnan tuottavuutta ja taloudellisuutta koskevat tavoitteet tulee suhteuttaa toisiinsa sekä tavoitteiden ja arvojen ajantasaisuutta ja toteutumista tulee seurata. Johtajan tulee tukea työyhteisön toimintaa organisoimalla töitä tarkoituksenmukaisella ja tasapuolisella tavalla sekä seuraamalla asioiden käsittelyn etenemistä. Kehittämällä oikeudenkäyntimenettelyn ja ratkaisutoiminnan laatua varmistetaan hovioikeuden perustehtävän eli asiakkaiden oikeusturvan toteutuminen.

Hovioikeuden tehtävän ja tavoitteiden kannalta on olennaista arvioida hovioikeuden johtamista ennen kaikkea ammattimaisuuden, tuomitsemistoiminnan edistämisen ja käsiteltävinä olevien asioiden seurannan näkökulmasta. Ammattimainen johtaminen on tavoitteellista, kehittävää ja vuorovaikutteista johtamista. Johtajat tukevat tuomioistuinten lainkäyttöä, kun organisaatiota koskevassa päätöksenteossa ja linjanveidoissa otetaan huomioon henkilöstön mielipiteet ja johto kiinnittää riittävästi huomiota myös hen-

kilöstön osaamiseen, ammattitaitoon ja niiden ylläpitämiseen. Ammattimaisen johtajuuden saavuttamiseksi hovioikeudessa toimiville johtajille tulee mahdollistaa erilaisiin johtamiskoulutuksiin osallistuminen.

Rovaniemen hovioikeuden presidentti, hovioikeudenlaamannit, tiimien vetäjinä toimivat hovioikeudenneuvokset ja kansliapäällikkö ovat säännöllisesti osallistuneet erilaisiin johdon koulutustilaisuuksiin ja johdon neuvottelupäiviin. Hovioikeuden kolme jäsentä on suorittanut johtamisen erikoisammattitutkinnon (JET), jonka tavoitteena on organisaation ja oman työyhteisön toiminnan johtamisen kehittäminen ja henkilökohtainen johtajana kehittyminen. Hovioikeudesta on osallistuttu myös muihin johtamiskoulutuksiin.

Rovaniemen hovioikeuden kokoisessa tuomioistuimessa oikeusperiaatteiden soveltamisen ja laintulkinnan yhdenmukaisuuden valvonta on mahdollista toteuttaa presidentin suorittamana valvontana sekä osastojen ja tiimien vuoropuhelun kautta. Lisäksi lainkäytön yhtenäisyyden seuraamiseksi perustetussa seurantaryhmässä tehdään linjauksia ja annetaan tulkintasuosituksia yhdenmukaisen menettelyn ja laintulkinnan edistämiseksi. Seurantaryhmän tekemät linjanvedot ja tulkintasuositukset kirjataan tarvittaessa hovioikeuden lainkäyttöasiain käsikirjaan, joka on sähköisesti koko hovioikeuden henkilöstön hyödynnettävissä.

## II. HOVIOIKEUDEN TOIMINNAN HALLINNOIMINEN JA TOIMINTAKYVYN KEHITTÄMINEN

Tässä johtajuuden arviointikohdassa arvioidaan hovioikeuden johtamisjärjestelmien ja hovioikeuden prosessien selkeyttä sekä johdon toimia näiden kehittämiseksi. Määrittämällä asioiden käsittelyn vaiheet ja selkeät vastuurakenteet sekä reagoimalla muutostarpeisiin mahdollistetaan hovioikeuden strategisten tavoitteiden tehokas toteuttaminen. Kehittämistyöhön ja sitä seuraaviin muutoksiin sitoutuminen ja tavoiteltujen tulosten saavuttaminen edellyttävät muutoksista ja niillä tavoitelluista tuloksista tiedottamista hovioikeuden henkilökunnalle ja keskeisten sidosryhmien edustajille.

Tuomareiden riippumattomuus lainkäyttötyössään rajoittaa johdon valtuuksia puuttua varsinaiseen tuomitsemistoimintaan. Vaikka raja tuomitsemistoimintaan puuttumisen ja tuomioistuimen toiminnan käytännön järjestämiseen ja kehittämiseen tähtävien toimien välillä on lähtökohtaisesti selvä, voidaan rajanvetoa joutua tekemään lähestyttäessä lainkäytön laadun ja sen kriteerien arviointia sekä tavoiteltaessa tulostaavoitteiden saavuttamista. Hyvän johtajuuden saavuttaminen tuomioistuinlaitoksessa edellyttää johtajilta kykyä tunnistaa lainkäyttöä valvovan roolinsa rajat.

Rovaniemen hovioikeuden vuonna 1998 käyttöönsä ottama tiimimalli oli merkittävä askel hovioikeuden johtamisjärjestelmän sisäisessä kehittämisessä. Tiimin vetäjille asetettiin vastuu tiiminsä tuloksesta ja työnsuunnittelusta. Tiimit ovat itseohjautuvia, itsevastuullisia ja omia tavoitteita muodostavia sekä omaa työnsuunnittelua toteuttavia ryhmiä, joissa ihmisten asiantuntemus, erilaisuus ja kokemus täydentävät toisiaan. Tiimityössä kaikki tiimin jäsenet osallistuvat työn tekemiseen tuloksellisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Tiimimallilla pyritään saavuttamaan parempaa asiakaspalvelua, tehostamaan sisäisiä prosesseja ja kehittämään henkilöstön motivaatiota. Asioiden käsittelyn etenemistä ja vastuunjakoa on myös pyritty selkeyttämään osana hovioikeuden kehittämishanketta. Käyttäen apuna hovioikeuden lainkäyttöasiain käsikirjaa eli niin sanottua punaista kirjaa hovioikeuden avainprosessi eli sen käsiteltäviksi tulleiden asioiden ratkaiseminen on mallinnettu jutun hovioikeuskäsittelyn kulkuvaiheiden kautta.<sup>1</sup> Käsittelyjen joustavoittamiseksi uutta tekniikkaa kannustetaan hyödyntämään entistä enemmän.

Lainkäytön kannalta olennaisiksi arviointikohdiksi valikoitui laatumittaristossa useita myös hovioikeuden kannalta olennaisia arviointikohtia, kuten asioiden käsittelyn systemaattinen seuraminen, vireille tulevien juttujen jakaminen puo-

<sup>1)</sup> *Rovaniemen hovioikeuden prosessien mallinnus ja arviointityöryhmän mietintö.*



lueettomalla ja tarkoituksenmukaisella tavalla, tarkoituksenmukaisten kokoonpanojen käytön mahdollistaminen sekä tuomareiden erityisosaamisen hyödyntäminen asioiden käsittelyssä. Asioiden jakaminen asianmukaisella ja tasapuolisella tavalla sekä niiden tilanteiden ennalta määrittäminen, joissa tavanomaisesta jakotavasta voidaan poiketa, turvaavat tuomioistuimen riippumattomuuden ja puolueettomuuden toteutumisen. Hovioikeuden lainkäyttötoiminta tulisi organisoida siten, että resurssit riittävät asioiden käsittelemiseen tarkoituksenmukaisissa kokoonpanoissa ja että mahdollisuuksien mukaan tuomareiden erityisosaaminen hyödynnetään tuomioiden oikeellisuuden varmistamiseksi sekä asioiden joutuisan ja tuloksellisen käsittelyn edistämiseksi. Riippumattomuutta ja puolueettomuutta vaarantamatta tuomareiden erityisosaamista voidaan hyödyntää ottamalla erityisosaamiset huomioon etukäteen juttujaon perusteita määrittäessä ja sijoitettaessa tuomareita eri tehtäviin.

Asioiden käsittelyn viivästyminen tuomioistuimessa on merkittävä ongelma asiakkaiden oikeusturvan kannalta, minkä vuoksi johdon tulee jatkuvasti ja systemaattisesti seurata vireillä olevien juttujen käsittelyaikoja ja ratkaisumääriä. Toimiva lainkäyttöjärjestelmä edellyttää ennalta laadittuja suunnitelmia viivästysten purkamiseksi. Ratkaisumäärien ja käsittelyaikojen seuraamisen sekä kertyneiden ruuhkien purkamisen organisoiminen kuuluu hovioikeuden presidentille, hovioikeudenlaamannelle ja tiimien vetäjille sekä kansliapäällikölle.

### III. HOVIOIKEUDEN HENKILÖKUNNAN MOTIVOIMINEN JA TUKEMINEN SEKÄ JOHDON TOIMIMINEN ROOLIMALLINA

Hyvällä johtajalla on kyky motivoida ja tukea henkilöstöä sekä antaa asianmukaista tunnustusta henkilökunnalle suorituksista organisaation kaikilla tasoilla. Johdon toiminta on henkilökuntaa tukevaa ja motivoivaa, kun johtajien ja henkilökunnan välillä vallitsee avoin keskusteluyhteys, kun johdon päätökset ovat avoimia ja ennen päätösten tekemistä niistä on keskusteltu henkilökunnan kanssa ja kun henkilökuntaa on infor-

moitu asianmukaisella tavalla. Henkilökunnan kannustaminen osallistumaan ja kehittämään työtään ja työyhteisöä on hovioikeuden kehityksen perusedellytys. Kehittämistyössä on myös tärkeää, että johto itse tunnistaa ja omaksuu hovioikeuden arvot ja eettiset toimintaperiaatteet sekä toteuttaa niitä henkilökohtaisessa toiminnassaan. Tähän kolmanteen johtamisen arviointikohtaan sisältyvät väittämät ja esimerkit koskevat johdon toimia henkilökunnan motivoimiseksi ja tukemiseksi.

Laatumittariston kehityskeskustelujen käymistä koskevat laatuksiteerit ovat osa ammattimaista johtamista, jolla kannustetaan henkilökuntaa työnsä, ammattitaitonsa ja osaamisensa kehittämiseen. Laatumittariston mukaan kehityskeskustelujen tulee olla säännöllisiä ja järjestelmällisiä keskustelutilaisuuksia, joissa käydään läpi ennalta määritellyjä aiheita. Keskustelujen tuloksena esiin nousseet seikat ja sovitut asiat kirjataan ylös toimenpiteitä ja myöhempiä kehityskeskusteluja varten.

Rovaniemen hovioikeudessa vuonna 2007 toteutetun henkilöstökyselyn perusteella säännöllisen kehityskeskustelukäytännön vakiinnuttaminen asetettiin yhdeksi hovioikeuden kehityskohteeksi. Kehityskeskusteluja on käyty hyödyntäen niitä varten laadittuja lomakkeita. Syksyllä 2012 järjestetyn hovioikeuksien yhteisen työtyytyväisyystutkimuksen perusteella erääksi kehittämisalueeksi valikoitui edelleen kehityskeskustelut. Työtyytyväisyyskyselyn tuloksista on keskusteltu johtoryhmässä, hovioikeuden lainkäyttötiimeissä ja hallinnon tiimissä.

Lainkäytön tehokkuuden kannalta tärkeäksi arviointikriteeriksi laatumittaristossa katsottiin myös henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtiminen. Henkilökunnan ei tule joutua kantamaan henkilökohtaista vastuuta tuomioistuimen aliresursoinnista johtuvista ruuhkautumisista. Esi- miesten vastuulla on huolehtia henkilöstön työajan ja vapaa-ajan välisen tasapainon säilymisestä. Rovaniemen hovioikeudessa työsuojelusta ja työkykyä edistävästä tyky-toiminnasta on vuonna 2011 laadittu suunnitelmat, joissa on kartoitettu työympäristön ja työyhteisön kehittämisen eri

vaiheet, yhdenvertaisuuden tavoitteet, toimet hyvän työilmapiirin ja toimintaympäristön saavuttamiseksi sekä työkyvyn tukemiseksi. Työsuojelun toimintaohjelma ja tyky-suunnitelma on vahvistettu hovioikeudessa noudatettavaksi.<sup>2</sup>

#### IV. TOIMIVIEN SUHTEIDEN YLLÄPITÄMINEN POLIITTISIIN PÄÄTTÄJIIN JA HOVIOIKEUDEN SIDOSRYHMIIN

Hyvään johtajuuteen kuuluvat yhteyksien luominen ja ylläpitäminen sidosryhmiin sekä yhteiskunnallisen vaikuttamisen edistäminen. Viimeinen johtajuuden arviointikohta koskeekin organisaation johdon yhteydenpitoa julkisella sektorilla vaikuttaviin poliittisiin päättäjiin ja muihin organisaation kannalta keskeisiin sidosryhmiin.

Hovioikeudessa ennen kaikkea presidentti toimii yhdistäjänä hovioikeuden toimintaedellytykset luoviin poliittisiin päättäjiin. Tuomioistuimen johdon ja poliittisten päättäjien yhteistoiminta painottuu tiedon välittämiseen eduskunnassa ja hallituksessa tehtäviä päätöksiä varten ja toisaalta kyseisten päätösten mukaisten tavoitteiden sovitukseksi tuomioistuimen toimintaan.

Hovioikeuden presidentti arvioi myös kehittämiskohteita ja osallistuu sidosryhmien kanssa käytäviin keskusteluihin sekä tarvittaessa asettaa työryhmiä toiminnan kehittämiseksi ja yhteensovittamiseksi. Yhteistyö ja hyvän keskusteluyhteyden saavuttaminen sidosryhmien kanssa tarjoaa uusia näkökulmia hovioikeuden toiminnan järjestämiseksi ja siten myös oikeusturvan takaamiseksi. Johdon tehtävänä on huolehtia siitä, että hovioikeus parhaalla mahdollisella tavalla suoriutuu tehtävästään, ja tämän saavuttamiseksi kehittävä ja keskusteleva yhteistyö sidosryhmien kanssa on tärkeää. Yhteistyö Lapin yliopiston ja sen oikeustieteiden tiedekunnan kanssa puolestaan edistää ammatillista kehittymistä ja tuo Rovaniemen hovioikeuden työhön tuoreita ideoita tieteenharjoittamisen näkökulmasta.

---

<sup>2)</sup> *Rovaniemen hovioikeuden työsuojelun toimintaohjelma ja tyky-suunnitelma 2013-2014.*

#### 4.1.3 Johtajuuden väittämät ja esimerkit

##### I. HOVIOIKEUDEN TEHTÄVÄN, TAVOITTEIDEN JA ARVOJEN KEHITTÄMINEN

- 1) Hovioikeuden perustehtävästä, tavoitteista ja arvoista on informoitu hovioikeuden henkilökuntaa ja sidosryhmiä. Hovioikeuden tavoitteiden ja arvojen ajantasaisuutta seurataan.
  - Uusille työntekijöille on kerrottu hovioikeuden tavoitteista ja arvoista. Niiden toteutumisesta on keskusteltu.
  - Tieto hovioikeuden arvioista on sidosryhmiin saatavissa.
  - Arvoja ja tavoitteita on tarvittaessa tarkistettu.
- 2) Hovioikeuden johtaminen ja töiden organisointi on ammattimaista.
  - Työt on organisoitu tarkoituksenmukaisella ja tasapuolisella tavalla.
  - Johtajat toimivat vuorovaikutuksellisesti henkilöstön kanssa.
  - Johtajien ja muun henkilökunnan ammattitaidosta ja osaamisesta on varmistuttu rekrytoinnissa ja osaamisen ylläpitämisellä ja tuettu koulutusmahdollisuuksilla.

##### II. HOVIOIKEUDEN TOIMINNAN HALLINNOIMINEN JA TOIMINTAKYVYN KEHITTÄMINEN

- 1) Hovioikeuden työprosesseja ja rakenteita on kehitetty hovioikeudentavoitteiden sekä sidosryhmien tarpeiden mukaisesti.
  - Asioiden käsittelyn vaiheet ja niihin liittyvät toimenpiteet sekä niistä vastaavat tahot on määritelty selkeästi.
  - Sidosryhmien kanssa käytävässä yhteydenpidossa hyödynnetään sähköistä viestintää.
  - Hovioikeuden valmisteluistunnoissa ja pääkäsittelyissä hyödynnetään puhelin- ja videoyhteyksiä, mikäli se on mahdollista.
- 2) Henkilöstö ja sidosryhmät pidetään ajan tasalla keskeisistä hovioikeutta koskevista muutoksista.
  - Muutoksista tiedotetaan sekä keskustellaan riittävästi ja avoimesti.
  - Tiedotus toteutetaan hyvissä ajoin.

- 3) Asioiden käsittelyn etenemistä seurataan systemaattisesti.
  - Esimiehet seuraavat osastonsa ja tiimiensä ratkaisumääriä ja käsittelyaikoja.
  - Käsittelyaikatilastoja ja juttulistoja käydään läpi tiimipalaverissa.
- 4) Vireille tulevien asioiden jako tuomareille on ennalta suunniteltua ja jako on toteutettu luottamusta herättävällä tavalla.
  - Vireille tulleet jutut jaetaan jäsenten ja esittelijöiden kesken määrällisesti ja juttutyypiltään tasaisesti, mutta muutoin sattumanvaraisesti.
  - Jakoperusteet ja niistä poikkeaminen on määritelty etukäteen.
- 5) Kansliahenkilökunnan töiden tasaista jakautumista on seurattu.
  - Sijaistamisesta ja ylimääräisten töiden tasapuolisesta jaosta on annettu selkeät määräykset.
- 6) Lainkäyttöasioiden käsittely on organisoitu siten, että tarkoituksenmukaisten kokoonpanojen käyttäminen on mahdollista.
  - Kokoonpanojen muodostamisessa otetaan huomioon asian laatu ja laajuus.
  - Kokoonpanot on järjestetty tasapuolisesti eri lainkäyttöasastoilla ja tiimeissä sekä erikoiskokoonpanoja on voitu hyödyntää tasapuolisesti.
- 7) Hovioikeuden sisäiset tehtävät on jaettu lainkäyttöhenkilökunnalle ottaen myös huomioon lainkäyttöhenkilökunnan erityisosaaminen.
  - Erityisosaaminen on huomioitu sijoitettaessa tuomareita eri tehtäviin.

### III. HOVIOIKEUDEN HENKILÖKUNNAN MOTIVOIMINEN JA TUKEMINEN SEKÄ JOHDON TOIMIMINEN ROOLIMALLINA

- 1) Hovioikeuden johto (presidentti, kansliapäällikkö, hovioikeudenlaamannit ja tiimien vetäjinä toimivat hovioikeudenneuvokset) edistää asetettujen tavoitteiden saavuttamista.
  - Esimiehet osallistuvat lainkäytön tavoitteiden ja tulosten saavuttamiseen.

- 2) Hovioikeuden johto toimii hovioikeuden arvosten mukaisesti. Esimiestyö on oikeudenmukaista, osaavaa, yhteistyökykyistä ja tehokasta.
  - Esimiestyö on henkilöstöä arvostavaa ja asiantuntevaa (strateginen johtajuus, tulosjohtajuus ja henkilöstöjohtaminen), vastuullista, vuorovaikutteista, suvaitsevaa, suunnitelmallista ja välitöntä.
- 3) Johdon ja henkilöstön välistä luottamusta on edistetty yhdenvertaisella kohtelulla.
  - Hovioikeuden henkilöstön sijoittaminen tehtäviin ja uralla eteneminen on sukupuolesta riippumatonta.
  - Koulutusmahdollisuudet ovat käytettävissä sukupuolesta ja iästä riippumatta.
  - Työolosuhteet ovat yhtäläiset sukupuolesta ja perheellisyydestä riippumatta.
- 4) Johto tukee henkilöstön tehtävissä suoriutumista.
  - Ylirasittumisen ehkäisemisestä on huolehdittu.
  - Vapautuksista on laadittu selkeät ja toimivat säännöt.
  - Koulutusten ja laajojen juttujen vaatima aika on otettu huomioon työtehtävien jaossa.
  - Henkilöstöä kuullaan ennen hovioikeutta koskevien päätösten tekemistä.
- 5) Henkilöstölle annetaan asianmukaista palautetta sekä mahdollisuus vaikuttaa osamisensa ja koko organisaation kehittämiseen.
  - Annettu palaute on kannustavaa ja kehitykseen motivoivaa.
  - Henkilöstön kanssa käydään vuosittain kehityskeskustelut, jotka ovat ennalta valmisteltuja.
  - Kehityskeskustelut ovat johtaneet konkreettisiin toimiin.

### IV. TOIMIVIEN SUHTEIDEN YLLÄPITÄMINEN POLIITTISIIN PÄÄTTÄJIIN JA HOVIOIKEUDEN SIDOSRYHMIIN

- 1) Johto välittää tiedon hovioikeuden kannalta olennaisista seikoista poliittisille päättäjille.
  - Hovioikeus on aktiivisesti antanut lausuntoja oikeuslaitosta koskevista lainsäädäntö- ja muista uudistushankkeista sekä osallistunut niitä koskeviin keskusteluihin.

- 2) Hovioikeuden tavoitteet ovat linjassa demokraattisen ohjauksen linjausten ja päätösten kanssa.
- Hovioikeuden tulostavoitteet perustuvat oikeusministeriön kanssa käydyissä tulosneuvotteluissa soveltuihin tavoitteisiin ja linjauksiin.
- 3) Hovioikeuden kannalta keskeisiä yhteistyösuhteita on kehitetty ja ylläpidetty.
- Hovioikeuden johto ylläpitää hyviä keskusteluyhteyksiä käräjäoikeuksiin, syyttäjänvirastoihin, tutkinnanjohtajiin, oikeusaputoimistoihin ja hovioikeuspiirin alueella toimiviin asianajajiin.

- Hovioikeuden johto seuraa oikeudenhoidon toimintaa ja tarvittaessa reagoi kehitystarpeisiin keskustelemalla oikeudenhoidon järjestämiseen liittyvistä asioista ja ryhtymällä käytännön toimenpiteisiin toimintojen yhteensovittamiseksi.
- Hovioikeuden johto ylläpitää ja kehittää toimivia yhteistyösuhteita Lapin yliopistoon ja sen oikeustieteiden tiedekuntaan.
- Hovioikeuden johdolla on toimivat ja kattavat keskustelu- ja yhteistyösuhteet oikeusministeriöön.

## 4.2 STRATEGIAT JA TOIMINNAN SUUNNITTELU

### 4.2.1 Tuomioistuinten strategioiden taustatekijät

Strategiat ovat linjauksia ja johdonmukaisia toimintamalleja, joilla pyritään kohti määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista. Strategiat muodostuvat organisaation toiminta-ajatuksista, visioista ja arvoista. Tuomioistuinten perustehtävän eli oikeusturvan takaamisen toiminta-ajatuksena on käsiteltäväksi tulevien asioiden ratkaiseminen varmalla, luotettavalla, nopealla ja kustannuksiltaan kohtuullisella tavalla. Näitä kriteereitä voidaan pitää tuomioistuintoiminnan strategisina tavoitteina. Strategioiden ja toimintaperiaatteiden muodostumiseen vaikuttaa arvoperusta, joka muodostuu tuomarivalasta, vanhoista tuomarinohjeista sekä perus- ja ihmisoikeuksien ja tuomarin eettisten tapaohjeiden periaatteista.

Tuomioistuinten strategioiden muodostumiseen vaikuttavat myös oikeusministeriön strategiset linjaukset. Oikeusministeriö vastaa sen hallinnonalaan kuuluvan tuomioistuinlaitoksen toimivuudesta, kehittämisestä, toimintaedellytyksistä ja tulosohjauksesta. Ministeriön strategioilla pyritään varmistamaan, että oikeuspalvelut ovat kaikkialla tasapuolisesti ja riittävällä tavalla saavutettavissa ja että tuomioistuinten toiminta on myös taloudellisesti tehokasta, mutta samalla laadukasta. Ministeriön strategioiden vaikutukset hovioikeuden toimintaan näkyvät paitsi hovioikeuden toiminnan järjestämisessä strategisten linjausten suuntaisesti myös hovioikeuden omi-

en toiminnallisten suunnitelmien laatimisessa. Ministeriön laatimat monet toimintasuunnitelmat vaikuttavat myös hovioikeuden toiminta- ja taloussuunnitelmiin ja tulostavoitteisiin sekä niiden kautta myös käytännön työhön. Vuonna 2011 Rovaniemen hovioikeuteen on laadittu yhdenvertaisuussuunnitelma oikeusministeriön sisäistä yhdenvertaisuussuunnitelmaa noudattaen. Kevään 2013 aikana hovioikeuteen on puolestaan laadittu ministeriön henkilöstöstrategian mukainen henkilöstösuunnitelma.

Hovioikeuden toimintaperiaatteisiin ja strategiaan liittyvissä arviointikohtissa tarkastellaan, mitä hovioikeudessa tehdään toiminnan suunnittelemiseksi sekä suunnitelmien ja kehityksen toteuttamiseksi.

### 4.2.2 Strategioiden ja toiminnan suunnittelun arviointikohtien määritelmät

I. HOVIOIKEUDEN TOIMET TIETOJEN KERÄÄMISEKSI ASIAKKAIDEN JA SIDOSRYHMIEN TARPEISTA SEKÄ MUUSTA SUUNNITTELUN KANNALTA TARPEELLISESTA TIEDOSTA

CAF-mallin perinteinen PDCA-kehittämissykli<sup>3</sup> on tärkeä osa strategioiden ja toiminnan suunnittelun toimeenpanoa organisaatioissa. Syklin

<sup>3</sup> PDCA = suunnittele (plan), toteuta (do), arvioi (check), kehitä (act).

kierto alkaa tiedon keräämisestä keskeisten sidosryhmien nykyisistä ja tulevista tarpeista, organisaation suorituskyvystä sekä toimintaympäristön kehityksestä.

Ensimmäisessä arviointikohdassa tarkastellaan hovioikeuden toimintaa sidosryhmien tunnistamiseksi ja hovioikeuden suorituskyvystä kertovan tiedon keräämiseksi ja analysoimiseksi. Hovioikeuden toiminta-ajatuksen ja toiminnallisten tavoitteiden toteuttaminen edellyttää niiden tahojen tunnistamista, jotka liittyvät kiinteästi hovioikeuden toimintaan ja joiden toiminnalla on merkitystä hovioikeuden omien tavoitteiden saavuttamiselle. Tuomioistuinlaitoksessa näiden tahojen on katsottu yleensä muodostuvan oikeudenhoidon muista osapuolista.

Toimintaympäristön kehitystä seuraamalla muodostuneet tulevaisuuden näkymät, keskusteluihin kerätty tieto sidosryhmien tarpeista sekä hovioikeuden asianhallintajärjestelmästä ja raporttijärjestelmästä kerättävät suorituskykyä kuvastavat tulostiedot tukevat hovioikeuden toiminnan suunnittelua.

## II. HOVIOIKEUDEN STRATEGIAN JA TOIMINNAN SUUNNITTELUN KEHITTÄMINEN

Tuomioistuinten strategioiden ja toiminnan suunnittelu tulee toteuttaa linjassa demokraattisen ohjauksen kanssa, asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeiden mukaisesti ja ottaen huomioon myös vallitseva toimintaympäristö. Toiminnan suunnittelulla tuomioistuinten toimintaa ohjataan sen perustehtävän strategiset tavoitteet täyttävään suuntaan. Tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttamisen edellytysten tunnistaminen on välttämätöntä suunnitelmien tehokkaaksi toimeenpanemiseksi.

Hovioikeuden strategian ja toiminnan suunnittelu sekä niiden edelleen kehittäminen edellyttävät ajantasaista tietoa asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeista sekä hovioikeuden sisäistä suorituskykyä kuvaavista tilastoista ja tuloksista. Tilastollista tietoa hovioikeuden käytössä on paljon. Saatavissa olevilla tilastotiedoilla voidaan seurata hovioikeuden ratkaisu- ja käsittelyaikatavoitteiden toteutumista, eri asiaryhmiin kuuluvien

juttujen määriä ja käsittelytapoja sekä vertailla valitsevaa tilannetta suhteessa muihin hovioikeuksiin. Kerätyn tiedon avulla hovioikeuden toimintaa ja prosesseja voidaan suunnitella sekä kehittää ilmenneen tarpeen osoittamalla tavalla.

## III. HOVIOIKEUDEN STRATEGIAN JA TOIMINNAN SUUNNITTELUN TOTEUTUS, NIISTÄ VIESTIMINEN JA NIIDEN TARKASTAMINEN

Tässä arviointikohdassa tarkastellaan hovioikeuden strategiasta ja toiminnan suunnittelusta tiedottamista sekä strategioiden ja suunnitelmien toteutusta ja päivittämistä. Hovioikeuden kyky hyödyntää strategioita ja suunnitelmia riippuu prosessien toteuttamiseksi ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi annettujen ohjeistusten laadusta. Hovioikeuden henkilökunnan tulee olla tietoinen organisaation tavoitteista ja hahmottaa omat tavoitteensa suhteessa koko organisaation tavoitteisiin.

Tuomioistuinten perustehtävä ja siihen liittyvät strategiset tavoitteet on määritelty oikeusministeriön tuomioistuinten tulosohjauksryhmän mietinnössä 17.12.1998. Perustehtävän määritelmä ja hovioikeuden toiminta-ajatus on vastaavalla tavalla vahvistettu Rovaniemen hovioikeuden työjärjestyksessä.<sup>4</sup> Hovioikeuden strategioita ei ole erikseen laadittu tai määritelty asiakirjatasolla. Hovioikeuden toiminnan suunnittelu perustuu sen perustehtävään liittyviin strategisiin tavoitteisiin sekä hovioikeuden määrittelemiin arvoihin ja niiden toimintaa ohjaaviin periaatteisiin. Nämä yhdessä muodostavat Rovaniemen hovioikeuden strategisen perustan.

---

<sup>4)</sup> Rovaniemen hovioikeuden perustehtävä ja toiminta-ajatus 1 § ja 2 §:

*Hovioikeuden perustehtävänä on oikeusturvan antaminen yleisenä ylioikeutena. Toiminnassaan sen on turvattava perus- ja ihmisoikeuksien sekä oikeudenmukaisen oikeudenkäynnin toteutuminen oikeusvaltion päämäärien mukaisesti.*

*Hovioikeuden tehtävänä on käsitellä ja ratkaista tuomiopiirinsä käräjäoikeuksien ratkaisuista tehdyt valitukset ja kantelut sekä ensimmäisenä oikeusasteena sille kuuluvat asiat varmasti, luotettavasti, nopeasti ja kohtuullisin kustannuksin. Lisäksi hovioikeus käsittelee ja ratkaisee sille uskotut oikeushallintoasiat ja valvoo tuomiopiirinsä käräjäoikeuksien toimintaa.*

#### IV. MUUTOSTEN SUUNNITTELU, TOIMEENPANO JA ARVIOINTI HOVIOIKEUDESSA

Laadun parantaminen on jatkuva prosessi. Tuomioistuimiin kohdistuviin oikeusturvaodotuksiin vastaaminen edellyttää jatkuvia uudistuksia ja innovaatioiden hyödyntämistä muuttuvissa olosuhteissa. Tämän vuoksi on tärkeää, että hovioikeudessa seurataan toimintaolosuhteissa tapahtuvia muutoksia ja että hovioikeudessa vallitsee avoin, kannustava ja vastaanottava asenne eri puolilta tulevia kehitysehdotuksia kohtaan.

Lainkäytön laatumittariston laatiminen osana Rovaniemen hovioikeuspiirin laatutyötä oli merkittävä innovaatio oikeudenhoidon piirissä. Laatukriteerien ja niiden ominaisuuksien määrittäminen sekä monipuolisten arviointimenetelmien kehittäminen mahdollistavat tehokkaan lainkäytön eri puolien ja käytänteiden laadun arvioimisen. Laatumittaristossa määriteltyjen arviointialueiden tasoa ja toteutumista on seurattu Rovaniemen hovioikeudessa itsearviointikyselyiden ja tilastotietojen avulla. Kehittämistarpeita havaittaessa hovioikeuteen on perustettu työryhmiä, joiden raporteista ja mietinnöistä on keskusteltu yhdessä henkilökunnan kanssa. Presidentti on päätöksillään vahvistanut työryhmien mietintöjen pohjalta ohjeita ja määräyksiä. Laadunhallinta on tärkeä osa hovioikeuden jokapäiväistä työtä ja sillä on korostunut merkitys toiminnan tehokkuuden, tuloksellisuuden ja taloudellisuuden rinnalla.

#### *4.2.3 Strategiaan ja toiminnan suunnitteluun liittyvät väittämät ja esimerkit*

##### I. HOVIOIKEUDEN TOIMET TIETOJEN KERÄÄMISEKSI ASIAKKAIDEN JA SIDOSRYHMIEN TARPEISTA SEKÄ MUUSTA SUUNNITTELUN KANNALTA TARPEELLISESTA TIEDOSTA

- 1) Asiakkaiden ja sidosryhmien odotuksista ja tarpeista hankitaan tietoa.
- Toimintaympäristön muutoksia suhteessa asiakkaiden oikeusturvan toteutumiseen seurataan.
- Yhteydenpito oikeudenhoidon muihin osapuoliin on jatkuvaa.

- Tulevaisuudessa aiheutuvista muutoksista ja niiden merkityksestä eri oikeudenhoidon toimijoiden työn kannalta keskustellaan.

##### II. HOVIOIKEUDEN STRATEGIAN JA TOIMINNAN SUUNNITTELUN KEHITTÄMINEN

- 1) Hovioikeuden perustehtävä (oikeusturvan ja oikeussuojan antaminen) ja arvot on muunnettu strategisiksi ja toiminnallisiksi tavoitteiksi ja toimenpiteiksi.
- Hovioikeuden laadulliset tavoitteet ja toimintatavat kuvastavat määriteltyjä arvoja.
- Työyhteisö kannustaa asetettujen tavoitteiden ja arvojen mukaiseen toimintaan.
- 2) Hovioikeudessa toteutetun seurannan, mittauksen ja arvioinnin kautta saatua informaatiota analysoidaan ja hyödynnetään toiminnan suunnittelussa.
- Työprosessien eri vaiheiden käsittelyaikoja seurataan ja niistä keskustellaan tiimipalaverissa, osastoilla ja johtoryhmässä.
- Henkilöstölle jaetaan tarpeelliset asioiden käsittelyyn liittyvät tilastot.
- 3) Hovioikeuden tehtävä ja resurssit, asetetut tavoitteet sekä asiakkaiden ja sidosryhmien vaatimukset ovat tasapainossa keskenään.
- Hovioikeuden toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa on huomioitu tasapuolisesti niin hallinnolliset seikat kuin myös asiakkaiden oikeusturvaodotukset ja yhteiskuntavastuullisuus.

##### III. HOVIOIKEUDEN STRATEGIAN JA TOIMINNAN SUUNNITTELUN TOTEUTUS, NIISTÄ VIESTIMINEN JA NIIDEN TARKASTAMINEN

- 1) Hovioikeuden strategiaa ja toiminnan suunnittelua toteutetaan asettamalla konkreettiset laadulliset ja määrälliset tavoitteet sekä järjestämällä tarkoituksenmukaiset prosessit ja organisaatorakenteet.
- Ratkaisutavoitteet ja tavoiteltavat käsittelyajat on määritetty selkeästi.
- Tarkoituksenmukaisista menettelytavoista ja organisaatorakenteesta on keskusteltu ja sovittu (esim. osasto/tiimi-malli).

#### IV. MUUTOSTEN SUUNNITTELU, TOIMEENPANO JA ARVIOINTI HOVIOIKEUDESSA

- 1) Hovioikeuden sisäisiä ja ulkoisia muutostekijöitä sekä toiminnan laatuksien toteutumista ja kansalaisten oikeusturvaodotuksia seurataan järjestelmällisesti.
- Toimintaympäristön muutoksista ollaan tietoisia.

- Organisaatiossa tehdyistä päätöksistä johtuvia muutostarpeita käsitellään tiimeissä, osastolla ja johtoryhmässä sekä tarvittaessa koko henkilökunnan tilaisuuksissa.
- Laadunhallinta on osa hovioikeuden joka-päiväistä työtä.

### 4.3 HENKILÖSTÖ

#### 4.3.1 Henkilöstön merkitys tuomioistuimen toiminnan laadulle

Henkilöstön arviointikohdissa tarkastellaan henkilöstön voimavarojen hallintaa, kehittämistä ja hyödyntämistä organisaation strategiaa, toimintaperiaatteita ja työprosesseja tukevalla tavalla, henkilöstön ammattitaidon ylläpitämistä ja kehittämistä sekä henkilöstön hyvinvointia, osallistumista, vaikuttamista ja toimivaltuuksien kehittämistä.

Henkilöstö on organisaation tärkein voimavara ja merkittävä osa sen toimivuutta ja toiminnan laatua. Tuloksellisesti toimiva tuomioistuinen organisaatio edellyttää riittäviä henkilöstövoimavaroja, niiden hyvää hallinnointia, henkilöstön osaamisen ylläpitoa ja työntekijöiden työssä jaksamista, työntekijöiden fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia sekä työilmapiirin hyvää tasoa.

Henkilöstöpolitiikka, joka käsittää henkilöstövoimavarojen hallitsemista ja kehittämistä, ohjaa tuomioistuimen henkilöstösuunnittelua, henkilöstöjohtamista ja osaamisen johtamista. Se linjaa periaatteet, joiden mukaan henkilöstön suhteen toimitaan. Tuomioistuimen henkilöstöpolitiikkaa ohjaavat toiminta-ajatuksen, strategioiden ja arvojen ohella myös oikeusministeriön henkilöstöstrategioissaan tekemät linjaukset.

Tuomioistuimen ratkaisujen ja toiminnan laatu riippuu tuomareiden ja muun henkilökunnan osaamisesta ja ammattitaidosta. Koulutussuunnitelmilla ja perehdyttämisellä voidaan luoda oppimismahdollisuuksia ja edellytykset henkilöstön kehittymiselle työssä oppimalla. Oikeusministe-

riö ja sen koulutusyksikkö pyrkivät tarjoamallaan koulutuksella sekä organisoimalla tuomari- ja virkamiesvaihtoja ja kansainvälisiä koulutuksia pitämään huolta hallinnonalansa henkilöstön ammatillisesta osaamisesta. Koulutusyksikön luoma koulutustarjonta on ministeriön hallinnonalan yksiköiden käytettävissä ja tarkoituksena on, että yksiköissä käytävissä kehityskeskusteluissa henkilöstölle laadittaisiin yksilökohtaisia kehitysohjelmia, joiden mukaisesti ihmiset voisivat hakeutua koulutusohjelmiin.

Henkilöstön hyvinvointi on tuomioistuinten aineetonta varallisuutta, jonka merkitys laatu- ja tulosjohtamisessa on viime vuosina korostunut. Henkilöstön hyvinvointi on yksi merkittävimmistä tuomioistuinten tuloksenteijöistä. Suuri osa henkilöstön työhyvinvoinnista koostuu paitsi yksilöiden osaamisesta ja suoriutumiskyvystä myös työyhteisön toimivuudesta ja vuorovaikutuksesta, johtamisesta ja esimiestyöstä sekä erilaisista rakenteista, prosesseista ja tukijärjestelmistä.

#### 4.3.2 Henkilöstön arviointikohtien määritelmät

##### I. HENKILÖSTÖRESURSSIEN SUUNNITTELU, PARANTAMINEN JA HALLINNOINTI HOVIOIKEUDEN STRATEGIAN JA SUUNNITELMIEN MUKAISESTI

Suunnitelmallinen ja kokonaisvaltainen lähestymistapa henkilöstövoimavarojen ja työympäristön hallitsemiseen on keskeinen osa organisaation strategista suunnittelua. Henkilöstöpolitiikkaan liittyy kysymyksiä henkilöstömuutoksista ja epävarmuustekijöistä, henkilöstöresurssien tarkoituksenmukaisesta kohdentamisesta, työhy-



vinvoinnin toteutumisesta sekä rekrytoinnin ja urakehitysmahdollisuuksien tasapuolisesta toteutumisesta. Tässä arviointikohdassa on kysymys hovioikeuden toimista henkilöstöressurssiensa hallinnoimiseksi, suunnittelemiseksi ja kehittämiseksi strategian ja toimintasuunnitelman mukaisesti sekä yhdenvertaisuuden toteuttamisesta rekrytointi- ja urakehitystilanteessa.

Oikeusministeriön henkilöstöstrategian linjausten mukaisesti Rovaniemen hovioikeudessa kevään 2013 aikana laaditussa ja 31.5.2013 vahvistetussa henkilöstösuunnitelmassa on arvioitu henkilöstöön liittyvät riskit ja epävarmuustekijät. Näitä ovat erityisesti jatkuvan muutoksen aiheuttamat uudistusten käyttöönottoon liittyvät epävarmuustekijät, riski henkilökunnan määrän vähentymisestä liian etupainotteisesti, osaavan henkilökunnan voimakas eläköityminen, henkilökunnan ikääntymisen vaikutus jaksamiseen, mahdolliset pitkät sairauspoissaolot sekä perusoikeuksien ja ihmisoikeuksien oikeudenhoidon järjestämiselle asettamat tiukat vaatimukset. Henkilöstösuunnitelmassa käsitellään myös niitä tekijöitä, jotka suunnitelmakaudella tulevat vaikuttamaan henkilöstömäärän lisäämiseen tai vähentämiseen, osaamistarpeeseen, henkilöstön urakehitykseen ja liikkuvuuteen sekä työhyvinvointiin. Henkilöstösuunnitelmassa on määritelty ne toimenpiteet, joiden avulla varmistetaan viraston toimiva ja tarkoituksenmukainen henkilöstörakenne ja se, että henkilöstön osaaminen ja työhyvinvointi ovat tasapainossa tehtävien asettamien vaatimusten kanssa. Näitä ovat muun muassa henkilöstömäärän kasvattaminen suhteessa hovioikeuden tuomiopiirin kasvuun ja ottaen lisäksi huomioon matkakäräjien vaikutus ja rasittavuus. Osaamisen kehittämistä edistetään hovioikeuden koulutussuunnitelmalla. Henkilöstön vaihtuvuuden asettamiin haasteisiin vastataan kattavilla perehdyttämisohjelmilla. Henkilöstön työhyvinvointiin kiinnitetään huomiota hovioikeuden työsuojelun toimintaohjelmassa ja työsuunnitelmassa.<sup>5</sup> Henkilöstöpolitiikkaan ja hen-

kilöstöasioiden hoitoon liittyy tärkeänä osana yhdenvertaisuusnäkökulma. Syrjinnän ja häirinnän ehkäisemiseksi, henkilöstön työkyvyn ylläpitämiseksi ja turvallisten työolosuhteiden luomiseksi laadittu työsuojelun toimintaohjelma on rakennettu oikeusministeriön yhdenvertaisuussuunnitelman pohjalta ja sen mukaiset työsuojelunäkökohdat vaikuttavat hovioikeuden henkilöstöasioiden hoitoon ja turvallisuusjärjestelyihin.

Myös CAF-malliin perustuva laadunarviointijärjestelmä on merkittävä henkilöstöasioiden hoitoon liittyvä työkalu. Henkilöstösuunnitelman laatiminen onkin kytketty osaksi CAF-kehitystyötä. Kattavan henkilöstösuunnitelman olemassaolo on yksi hovioikeuden organisaation tehokkuuden ja laadun tunnusmerkeistä. Hovioikeuden henkilöstösuunnitelman tason arvioimisessa tulee kiinnittää huomiota ennen kaikkea siihen, miten suunnitelma hovioikeudessa on laadittu eli onko henkilöstöä kuultu suunnitelman sisällöstä ja onko se voinut vaikuttaa hovioikeuden henkilöstöpolitiikan muotoutumiseen. Lisäksi paikallaan on arvioida henkilöstösuunnitelman toimivuutta ja ajantasaisuutta.

Samalla kun tuomioistuinten tehtävät ovat monipuolistuneet ja oikeudenhoidon ketjussa toimivat tahot enenevässä määrin erikoistuneet, tarve paitsi hyvän yleisosaamisen ylläpitämiselle myös erikoistumiselle on lisääntynyt tuomioistuimissa. Laatunmittaristossa tuomareiden osaamisen ja ammattitaidon yhdeksi laatuksiteriksi on nostettu tuomareiden erikoistuminen määrättyihin asioihin. Erikoisosaamisen varmistaminen on henkilöstövoimavarojen hyödyntämistä ja hyvää työn organisoimista. Rovaniemen hovioikeuden toimintaympäristössä ja ottaen huomioon hovioikeuden käsiteltäviksi tulevien asiaryhmien määrät erikoistuminen rikos- tai riita-asioiden käsittelemiseen ei ole samalla tavalla tarkoituksenmukaista kuin suuremmissa tuomioistuinyksiköissä. Sen sijaan erikoistuminen määrättyihin asioihin varmistaa sen, että hovioikeuden henkilöstöstä löytyy erityisosaamista jokaista asiatyypistä kohden.

Rovaniemen hovioikeudessa erikoistumista on toteutettu valitsemalla tietyille erikoistumisalueille vastuutuomarit ja -esittelijät, jotka pe-

<sup>5)</sup> *Rovaniemen hovioikeuden henkilöstösuunnitelma 2013 -2015.*



rehtyvät erikoistumisalueeseensa osallistumalla siihen liittyviin koulutuksiin sekä seuraamalla erikoistumisaluettaan koskevaa lainsäädäntöä ja oikeuskäytäntöä. Vastuutuomarit ja -esittelijät keräävät lisäksi erikoistumisalaansa koskevaa materiaalia hovioikeuden tietojärjestelmään muidenkin hyödynnettäväksi. Vastuutuomarit ja -esittelijät nimitetään erikoistumistehtävään muutaman vuoden pituiselle jaksolle. Vuonna 2012 valmistuneessa erikoistumistyöryhmän mietinnössä erikoistuminen katsottiin tarpeelliseksi työoikeudessa, kiinteistöoikeudessa, insolvenssioikeudessa sekä EU- ja ihmisoikeusasioissa. Hovioikeudessa aiemmin toteutetusta osastojen ja esittelijöiden erikoistumisesta työjuttuihin ja kiinteistöasioihin luovuttiin, koska kaikenlaisten juttujen jakaminen kaikille nähtiin tärkeäksi paitsi laajan ammattitaidon ylläpitämisen myös työ määrän tasaisen jakautumisen kannalta.<sup>6</sup>

## II. HENKILÖSTÖN HENKILÖKOHTAISTEN TAVOITTEIDEN JA HOVIOIKEUDEN TAVOITTEIDEN YHDISTÄMINEN TUNNISTAMALLA, KEHITTÄMÄLLÄ JA KÄYTTÄMÄLLÄ HENKILÖSTÖN OSAAMISTA

Tässä arviotikohdassa on kyse henkilöstön perehtyneisyyden ja osaamisen kehittämisestä sekä kehittämismenetelmien arvioimisesta. Hovioikeuden toiminta-ajatuksen ja tavoitteiden toteutumisen kannalta on olennaista, että niiden eteen työtä tekevät tahot tunnistavat ja tiedostavat omien tavoitteidensa yhteyden hovioikeuden tavoitteisiin ja ovat sitoutuneet oman toimintansa ja samalla hovioikeuden toimintaedellytysten kehittämiseen. Henkilöstön kehittämistyöhön sitouttaminen toteutuu parhaiten, kun henkilöstö on ollut mukana niiden periaatteiden luomisessa, joiden mukaisesti organisaatio kouluttaa ja motivoi työntekijöitään.

Rovaniemen hovioikeudessa vuonna 2009 asetetun esittelijöiden perehdyttämistä käsitelleen työryhmän työtä jatkettiin uudessa vuonna 2011

asetetussa työhön perehdyttämistä ja sisäistä koulutusta koskeneessa työryhmässä. Tämän työryhmän antama mietintö sisälsi esityksen erilaisista sisäisen koulutuksen menetelmistä (esittelijä- ja kansliapäivät, asessorien toimiminen esittelijöiden koulutusvastaavina, palautteen antaminen, jäsen- ja esittelijäpalaverien sekä osastokanslioiden yhteispalaverien järjestäminen) ja yksityiskohtaiset ohjelmat eri henkilöstöryhmien työhön perehdyttämiseksi. Työryhmän ehdotukset vahvistettiin sellaisenaan, minkä lisäksi hovioikeuteen nähtiin tarpeelliseksi perustaa koulutustoimikunta, joka laatii vuosittain seuraavaa vuotta koskevan yksityiskohtaisen koulutussuunnitelman hovioikeuden sisäisestä koulutuksesta ja työhön perehdyttämisestä. Suunnitelma käsitellään vuoden lopulla hovioikeuden johtoryhmässä, joka vahvistaa noudatettavan suunnitelman. Suunnitelma sisältää esityksen vuosittaisten esittelijä- ja kansliapäivien toteutuksesta ja sisällöstä, ulkoisiin koulutuksiin osallistumisesta ja sisäisen koulutuksen järjestämisestä, erikoistumisalueisiin liittyvistä tehtävistä ja tulevan vuoden koulutusten painopistealueista. Työntekijöiden osaamista pyritään myös tukemaan ja kehittämään kehityskeskusteluissa. Hovioikeudessa vuonna 2013 käytävissä kehityskeskusteluissa tullaan käsittelemään työntekijöiden henkilökohtaisia koulutustavoitteita ja -suunnitelmia (HOPS).<sup>7</sup>

Koulutustarpeen kartoittaminen ja suunnittelu yhdessä tuomioistuimen johdon kanssa on valittu yhdeksi laatumittariston laatuksikriteeriksi. Laatumittaristossa tuomareiden osaamista ja ammattitaitoa on arvioitu osaamista ja ammattitaitoa edistävien tekijöiden kautta sen sijaan, että arviointikriteereiksi olisi valikoitu lukuisat tuomarilta edellytettävät tiedot, taidot ja ominaisuudet. Nämä tuomareiden osaamisen ja ammattitaidon ylläpitämistä sekä täydennyskoulutuksiin osallistumista koskevat arviointikriteerit asettavat tuomareille vaatimuksen pitää itsensä omatoimisesti ajan tasalla lainsäädännöstä, oikeuskäytännöstä

<sup>6</sup> Rovaniemen hovioikeuden prosessien mallinnus- ja arviointi työryhmän mietintö 2011

Rovaniemen hovioikeuden erikoistumistyöryhmän lausunto 1/23.9.2011 ja presidentin päätös 29.5.2012

<sup>7</sup> Rovaniemen hovioikeuden koulutussuunnitelma 2013.

ja keskeisen oikeustieteellisen kirjallisuuden sisällöstä sekä osallistua tarjolla oleviin täydennyskoulutuksiin. Vastaavanlaisia osaamista ja ammattitaitoa edistäviä arviointikriteereitä voidaan asettaa myös kansliahenkilökunnalle.

### III. AVOIMUUDEN JA VAIKUTTAMISEN KEHITTÄMINEN HOVIOIKEUDEN HENKILÖSTÖN KANSSA JA HENKILÖSTÖN HYVINVOINNIN TUKEMINEN

Henkilöstötoimintatapojen viimeisessä arviointikohdassa tarkastellaan johdon ja henkilöstön kykyä yhteistyöhön hovioikeuden kehittämiseksi, molemminpuoliseen vuoropuheluun ja avoimuuteen uusien kehitysideoiden suhteen. Henkilöstö myötävaikuttaa hovioikeuden kehittämiseen parhaiten, kun organisaatio tarjoaa sille osallistumista ja luovuutta edistäviä mahdollisuuksia. Innostuneessa ja osaavassa työyhteisössä, jossa ihmisiä rohkaistaan osallistumaan täysipainoisesti organisaation toimintaan ja sen kehittämiseen periaatteella ”ne suunnittelevat, jotka tekevät”, henkilöstön voimavarat ovat parhaiten käytössä.

Sisäinen viestintä on hyvin toimivan organisaation keskeinen laatutekijä. Onnistuneella viestinnällä voidaan lisätä työmotivaatiota, parantaa yhteistyötä, tehostaa työsuunnittelua, varmistaa tavoitteiden toteutumisen, lisätä avoimuutta sekä luoda otollista ilmapiiriä hyvin toimivalle ja kehitysoikeudelle organisaatiolle. Sisäinen viestintä luo pohjan myös ulkoisen viestinnän onnistumiselle. Sisäisellä viestinnällä varmistetaan, että kaikilla hovioikeuden työntekijöillä on tiedossaan toiminnan tavoitteiden saavuttamisen ja työn tekemisen kannalta oleellinen ja tarpeellinen tieto. Parhaiden käytäntöjen ja tietämyksen jakamiseksi sisäisen viestinnän tulee toimia niin johdolta henkilökunnalle ja henkilökunnalta johdolle kuin myös eri tiimien kesken. Henkilökunnan keskinäiset keskustelut tukevat vertaisoppimista ja toisaalta lisäävät lainkäytön yhtenäisyyttä.

Rovaniemen hovioikeudessa vuonna 1998 laadittu ja sittemmin useaan kertaan päivitetty viestintäsuunnitelma sisältää hovioikeuden sisäisen viestinnän strategian. Siinä käsitellään sekä sisäistä yhteistoimintaa (työstä annettava palaute,

suunnittelu- ja kehityskeskustelut, harrastustoiminta jne.) että sisäistä tiedotusta (esimiesviestintä, tiimi- ja vastuualuepalaverit, lainkäyttöasioiden käsikirja, tiedotteet, työhön perehdyttäminen jne.) ja niitä menettelytapoja, joita noudattaen yhteistoiminta ja tiedotus toteutetaan.

Henkilöstöä tulee tukea täyden potentiaalinsa saavuttamisessa ja voimavarojen ylläpitämisessä. Työkyvyn edistämisestä tulee huolehtia koko yhteisön voimin, minkä lisäksi henkilöstöä tulee kannustaa omaehtoiseen toimintakyvyn ylläpitämiseen. Työhyvinvointia seurataan säännöllisillä kyselyillä.

Rovaniemen hovioikeudessa vuonna 2011 yhdeksässä työsuojelun toimintaohjelman kanssa laadittu tyky-suunnitelman mukaisilla työkykyä edistävällä toimenpiteillä pyritään edistämään henkilöstön työssä jaksamista ja ehkäisemään työkyvyn alenemista. Suunnitelmassa on vahvistettu menetelmät työkyvyn ylläpitämiseksi sekä sellaiset toimenpiteet, joilla hovioikeudessa lisätään vuorovaikutusta ja siten myös yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä luodaan viihtyisiä työympäristö.<sup>8</sup> Hovioikeudessa toteutettavilla työpaikkaselvityksillä kartoitetaan työpaikan ja työtehtävien vaaroja sekä haittaa aiheuttavat kuormitustekijät, arvioidaan terveydelliset riskit ja annetaan tarpeelliset toimenpidesuosituksen. Edellisen kerran työpaikkaselvitys on toteutettu vuonna 2009.

Työsuojelua ja -turvallisuutta on edistetty Rovaniemen hovioikeudessa uusimmalla vuonna 2007 hovioikeuden kulunvalvonta-, rikoshälytys- ja työajanseurantajärjestelmä. Myös pääkäsitteilyaleihin ja eräisiin työpisteisiin on lisätty hälytysmahdollisuuksia. Pelastus- ja valmiussuunnitelmat ovat lakiin perustuvia. Ne on hovioikeudessa koottu vuonna 2009 yhdeksi pelastus- ja valmiussuunnitelmaksi, joka sisältää hovioikeuden riskien ja erilaisten uhkien todennäköisyyden arvioinnin. Suunnitelmassa on lisäksi selostettu hovioikeuden ensiapuvalmius ja työsuojelutoiminnasta vastaavat tahot sekä laadittu toimintaohjeet eri tilanteiden varalle. Hovioikeuden tietoturvasuunnitelma (ICT-suunnitelma) on

<sup>8)</sup> *RHO työsuojelun toimintaohjelma ja tyky-suunnitelma 2013-2014.*

vahvistettu vuonna 2006, minkä lisäksi tietoturvatilat ja asiakkaiden ja henkilöstön turvaamiseen liittyvät ohjeet on vahvistettu vuonna 2007 kulunvalvonta- ja tietoturvaohjeessa. Vuoden 2008 toipumissuunnitelman tarkoituksena on etukäteen varautua hallitusti viraston toiminnan keskeytyksiin ja viraston toiminnan palauttamiseen normaaliksi sekä varmistaa poikkeustilanteen dokumentointi.

#### 4.3.3 Henkilöstöä koskevat väittämät ja esimerkit

##### I. HENKILÖSTÖRESURSSIEN SUUNNITTELU, KEHITTÄMINEN JA HALLINNOINTI HOVIOIKEUDEN STRATEGIAN JA SUUNNITELMIEN MUKAISESTI

- 1) Hovioikeuden henkilöstöpolitiikka on avointa. Henkilöstösuunnitelman laatiminen on toteutettu avoimesti ja suunnitelmaa on noudatettu.
  - Henkilöstöä on kuultu ja tiedotettu henkilöstösuunnitelmasta.
- 2) Henkilöstöhallinnolla edistetään työtehtävien toteutusta sekä taataan tehtävien ja vastuiden välinen tasapaino.
  - Henkilöstöresurssit ovat riittävät asetettuihin tavoitteisiin nähden.
  - Tehtävien vastuullisuus vastaa henkilöstön koulutusta ja kokemusta.
- 3) Hovioikeudessa on määrättyihin asioihin erikoistuneita jäseniä ja esittelijöitä.
  - Erikoistumista on toteutettu siinä määrin kuin se on ollut ollut käsiteltävien asioiden laatu ja hovioikeuden koko huomioon ottaen tarpeen.

##### II. HENKILÖSTÖN HENKILÖKOHTAISTEN TAVOITTEIDEN JA HOVIOIKEUDEN TAVOITTEIDEN YHDISTÄMINEN TUNNISTAMALLA, KEHITTÄMÄLLÄ JA KÄYTTÄMÄLLÄ HENKILÖSTÖN OSAAMISTA

- 1) Uudet työntekijät perehdytetään työtehtäviin ja hovioikeuden organisaatioon.
  - Tutoroinnista, mentoroinnista ja muusta ohjauksesta on huolehdittu.
  - Perehdyttäminen on järjestelmällistä ja kattavaa.

- 2) Henkilöstön kouluttautumistarpeita ja -toiveita selvitetään.
  - Koulutustarpeista ja toiveista keskustellaan (esim. kehityskeskusteluissa).
  - Henkilökunnalle on laadittu henkilökohtaiset koulutussuunnitelmat (HOPS).
- 3) Henkilöstö itse huolehtii osaamisensa ja ammattitaitonsa ylläpitämisestä.
  - Jäsenet ja esittelijät ovat tutustuneet uuteen lainsäädäntöön ja lakien esitöihin, seuranneet uusinta oikeuskäytäntöä ja pitäneet itsensä ajan tasalla keskeisen oikeustieteellisen kirjallisuuden sisällöstä.
  - Kansliahenkilökunta on perehtynyt tehtäviinsä liittyvään lainsäädäntöön tarvittavilta osin ja osallistunut ammattitaitoa ylläpitäviin koulutuksiin.
- 4) Henkilöstö on osallistunut säännöllisesti täydennyskoulutukseen.
  - Osallistuminen tuomioistuinten järjestämiin tai laatuhankeiden yhteydessä järjestettyihin koulutustilaisuuksiin on ollut aktiivista.
  - Osallistuminen oikeusministeriön tai muiden tahojen järjestämille täydennyskoulutuskursseille on ollut aktiivista.

##### III. AVOIMUUDEN JA VAIKUTTAMISEN LISÄÄMINEN SEKÄ HENKILÖSTÖN HYVINVOINNIN TUKEMINEN

- 1) Hovioikeudessa edistetään avoimuutta ja keskustelua sekä kannustetaan tiimityöhön.
  - Parhaita käytäntöjä ja tietämystä jaetaan hovioikeuden henkilökunnan ja lainkäyttötiimien kesken.
  - Ylimääräisiä tehtäviä jaetaan tasaisesti ja kaikki osallistuvat töiden hoitamiseen ("meidän työt" -ajattelu).
  - Tiimityöskentely on omaksuttu luonnolliseksi osaksi hovioikeuden toimintaa.
- 2) Henkilöstö tai sen edustajat otetaan mukaan hovioikeuden kehittämissuunnitelmien, toiminnan ja prosessien suunnitteluun.
  - Henkilöstöä kuullaan kehittämiskohteita selvitetäessä.
  - Henkilöstön näkemykset ja mielipiteet otetaan huomioon toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä.

- Arviointi- ja työryhmien asettaminen on osa kehittämistoimintaa.
- 3) Hovioikeudessa järjestetään säännöllisesti tuomari-, esittelijä- ja kansliapalavereita, joihin henkilöstö on osallistunut säännöllisesti ja aktiivisesti.
- Palaverien aiheet on valmisteltu etukäteen.
- Hallinnollisten asioiden lisäksi palavereissa käsitellään lainkäyttökysymyksiä.
- Käsitellyt asiat kirjataan ylös.

- 4) Henkilökunnan terveydestä ja turvallisuusvaatimuksista sekä hyvistä työskentelyolosuhteista on huolehdittu.
- Hovioikeudessa on laadittu suunnitelma työkyvyn edistämiseksi ja tuettu henkilökohtaisesta hyvinvoinnista huolehtimista.
- Turvallisuusohjeet ja varotoimet ovat ajantasaisia ja henkilöstö on niistä tietoinen.

## 4.4 YHTEISTYÖSUHTEET JA RESURSSIT

### 4.4.1 Yhteistyösuhteet ja resurssit tuomioistuimissa

Tuomioistuin toimii organisaationa tehokkaasti, kun sillä on käytettävissään molemminpuolista hyötyä tuottavia yhteistyösuhteita, jotka pohjaavat luottamukseen, tiedon jakamiseen ja toiminnan yhteensovittamiseen. Erityisesti tuomioistuinten sidosryhmien kanssa muodostetut yhteistyösuhteet ovat tärkeitä ottaen huomioon tuomioistuintoiminnan kiinteä yhteys oikeudenhoidon muihin osapuoliin koko oikeudenhoidon ketjussa. Tärkeässä asemassa on myös yliopistojen oikeustieteiden tiedekuntien kanssa tehtävä yhteistyö, jonka avulla voidaan ylläpitää keskustelua keskeisistä ja ajankohtaisista asioista myös käytännön tuomioistuintyötä tieteellisemmällä tasolla.

Tuomioistuinlaitoksen yhteiskunnallisen merkityksen ja kansalaisten luottamuksen kannalta on tärkeää, että tuomioistuinten toiminnasta ja ratkaisuista välittyy kansalaisille avoin, oikea ja olennainen tieto. Koska tuomioistuimia ja niiden ratkaisuja käsitellään julkisuudessa aikaisempaa enemmän, yhteistyötä tulee tehdä myös tiedotusvälineiden kanssa. Kysymys oikeudenkäyntien ja ratkaisujen julkisuudesta sekä tuomioistuinten tiedotteista ja julkisista selosteista on viime vuosina herättänyt laajalti keskustelua.

Tuomioistuinlaitoksen käytettävissä olevat resurssit määräytyvät valtion talousarviossa, jonka mukaisesti oikeusministeriö toteuttaa hallinnonalansa resurssiohjausta. Oikeusministeriön oikeushallinto-osaston tehtäväalueeseen kuulu-

vat muun muassa virastojen henkilöstön palkkausasiat ja virkajärjestelyt sekä muu henkilöstöhallinto, tuomioistuinten toimitilakysymykset ja niiden varustelu sekä taloushallinto (budjetti, tuomioistuinten tulosohjaus, oikeusministeriön talousarvioesityksen valmistelu). Tuomioistuimet ovat sidottuja käytettävissä oleviin resursseihin, ja tulostavoitteiden toteutumista seurataan ministeriölle tehtävin raportein. Tuomioistuimet kuitenkin itse konkretisoivat ne keinot, joilla asetettuihin tulostavoitteisiin päästään. Tuomioistuimilla itsellään on lisäksi taloushallintoon liittyviä tehtäviä, kuten esimerkiksi virastojensa budjetin valmistelu ja seuranta, erilaiset virastojen sisäiset hankinnat sekä viraston menojen tarkastaminen ja hyväksyminen.

### 4.4.2 Yhteistyösuhteiden ja resurssien arviointikohtien määritelmät

#### I. TÄRKEIMPIEN YHTEISTYÖSUHTEIDEN KEHITTÄMINEN JA HYÖDYNTÄMINEN

Nyky-yhteiskunnassa tuomioistuinten täytyy tehdä yhteistyötä toisten tuomioistuinten ja muiden oikeudenhoidon tahojen kanssa omien strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Määrittelemällä tärkeimmät yhteistyökumppanit sekä omat velvollisuudet ja odotukset suhteessa muihin oikeudenhoidon ketjussa toimiviin taataan koko oikeudenhoidon ketjun tehokas ja laadukas toimiminen.

Rovaniemen hovioikeuspiirin laatutyössä keskustelua oikeudenkäyntimenettelyyn ja ratkaisutoimintaan liittyvistä laatutekijöistä on käy-



ty erityisesti syyttäjien, asianajajien, julkisten oikeusavustajien ja muiden oikeudenkäyntiavustajien kanssa silloin, kun laatutyöllä on ollut kosketuskohtia heidän työhönsä. Laatutyössä ja -koulutuksessa keskeisiä yhteistyötahoja ovat olleet käräjäoikeudet sekä Lapin yliopisto ja sen oikeustieteiden tiedekunta.

Esimerkiksi Rovaniemen hovioikeuden ja sen hovioikeuspiirin syyttäjänvirastojen välisen työryhmän tavoitteena oli suunnitella hovioikeussyyttäjäkäytäntöä ja sen toteuttamista hovioikeuspiirissä. Työryhmä mietti myös video-oikeudenkäyntien hyödyntämistä niin sanotuissa suppeissa pääkäsitelyissä. Työryhmä muodostui hovioikeuspiirin molempien syyttäjänvirastojen johtavista kihlakunnansyyttäjästä ja kahdesta kihlakunnansyyttäjästä sekä hovioikeuden kahdesta hovioikeudenneuvoksesta, viskaalista ja lainkäyttönotaarista, minkä lisäksi työryhmässä oli mukana kaksi hovioikeuspiirin alueella toimivaa asianajajaa. Toisena esimerkkinä voidaan mainita hovioikeuden ja sen hovioikeuspiirin käräjäoikeuksien henkilöstöstä sekä eri medioiden edustajista koostuva työryh-

mä, joka asetettiin loppuvuonna 2012 oikeudellisen viestinnän kehittämiseksi hovioikeuspiirin alueella. Työryhmä antoi viestintäsuosituksensa keväällä 2013.<sup>9)</sup>

## II. YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN JA TOIMEENPANO ASIAKKAIDEN JA KANSALAISTEN KANSSA

Asiakas- ja kansalaiskeskeisyys on enenevässä määrin tullut merkitykselliseksi myös julkishallinnon toiminnassa ja sen kehittämässä. Tuomioistuineläytöstä ja sen toimintaa tulee myöskin tarkastella asiakaslähtöisesti ottaen kuitenkin huomioon tuomioistuimen perustehtävä sekä lainkäytön riippumattomuuden ja puolueettomuuden vaatimukset. Asiakaskeskeisyyttä voidaan toteuttaa lähinnä kiinnittämällä huomiota asiakkaiden palvelemiseen sekä heidän oikeusturvaodotuksiinsa vastaamiseen ja tämän toteuttamiseen palveluperiaatetta noudattaen. Yhteistyötä asiakkaiden ja

<sup>9)</sup> Rovaniemen hovioikeuspiirin tuomioistuinten viestinnän kehittämistä koskeva suositus 3.5.2013.



kansalaisten kanssa voidaan toteuttaa ottamalla vastaan tietoa heidän tarpeistaan ja odotuksistaan sekä vastavuoroisesti huolehtimalla selkeästä viestinnästä ja tiedotuksesta heille.

Viestintä on tärkeä osa tuomioistuinten toimintaa sen yhteiskunnallisen merkityksen vuoksi. Hyvä viestintä antaa oikeaa ja olennaista tietoa kansalaisille tuomioistuimen toiminnasta, menettelytavoista ja ratkaisuksista. Oikeudellista viestintää ja julkisuutta on käsitelty myös Rovaniemen hovioikeuspiirin laatutyössä. Laatumittaristossa laadukkaan lainkäytön toteutumisen on katsottu edellyttävän oikeudenkäyntimenettelyn julkisuuden toteutumista aina tilanteen salliessa ja yhteiskunnan huomioon ottamista tiedottomalla tuomioistuimen oikeudenkäynneistä ja ratkaisuksista. Viestintä on myös yksi keskeinen kehittämisalue hovioikeuden toimintastrategiassa. Sen toteuttamiseksi hovioikeuteen on vahvistettu viestintäsuunnitelma. Viestintäsuunnitelma kehitettiin aikanaan työryhmätyöskentelynä, jonka aikana kuultiin myös viestinnän ammattilaisia asiantuntijoina ja hyödynnettiin Lapin yliopiston oikeustieteiden tiedekunnan asiantuntemusta.

### III. TALOUDEN JOHTAMINEN

Julkiselle sektorille ominaisella tavalla tuomioistuinten mahdollisuudet vaikuttaa resursseihin ja niiden ohjautumiseen ovat rajalliset. Tuomioistuinlaitos on nykyisissä olosuhteissa suuren muospaineen alla johtuen sekä oikeudenhoidon niukkenevasta rahoituksesta että henkilöstön sukupolvenvaihdoksesta. Oikeudenhoidon sovittaminen alhaisempaan rahoitustasoon edellyttää valmiutta muutoksiin sekä työprosesseissa että toiminnan organisatorisissa rakenteissa. Henkilöstömäärän supistuminen ja tuomioistuinten toimintakyvyn säilyttäminen edellyttävät lainsäädännöllisiä muutoksia sekä tuomioistuinten toiminnan ja rakenteiden uudistamista. Tiukassa taloustilanteessa rahoitus- ja ohjausjärjestelmän tulee olla tasapainossa koko oikeudenhoidon ketjussa sekä resurssit kohdentaa oikeudenmukaisesti ja voimavarojen tarvetta vastaavasti koko maassa yleisesti hyväksytyjen työmäärämittareiden mukaisesti.

Toimivan keskusteluyhteyden ylläpitäminen resursseista päättäviin poliittisiin toimijoihin, tuomioistuinten toiminnan tehokkuuden ja tuloksellisuuden seuraaminen, raportti- ja asianhallintajärjestelmien hyödyntäminen sekä laadukkaita tuloksia tuottavien menetelmien kehittäminen ovat talouden johtamiseen liittyviä keskeisiä kehittämisalueita. Hovioikeuden johdon ministeriön edustajien kanssa käymisissä tulosneuvotteluissa asetetaan hovioikeuden tulostavoitteet kullekin alkavalle vuodelle. Tulostavoiteasiakirja sisältää neuvotteluissa sovitut tavoitteet toiminnan tuottavuudesta ja taloudellisuudesta, laadun kehittämisestä ja seurannasta sekä toimintaresurssit. Rovaniemen hovioikeuden johto keskustelee neuvottelutavoitteista etukäteen henkilökunnan kanssa ja neuvottelujen jälkeen tiedottaa henkilökunnalleen tulosneuvotteluiden lopputulemasta ja sen vaikutuksista hovioikeuden toimintaan.

Vaikka tuomioistuinten mahdollisuudet alokoida varoja sisäisesti ovat rajalliset, voidaan tavoitteiden tehokasta, tuloksellista ja taloudellista toteutumista tukea sisäisillä hankinnoilla, jotka edesauttavat henkilökunnan tehtävissä suoriutumista ja työyhteisön hyvinvointia. Sisäisiä hankintoja voidaan kohdentaa tukemaan työskentelyolosuhteita työhuoneissa ja istuntosaleissa sekä niillä voidaan parantaa henkilökunnan käytössä olevien yhteisten tilojen viihtyisyyttä.

### IV. TIEDON HALLINTA

Tiedonhallintaa arvioitaessa tulee tarkastella hovioikeuden menetelmiä sen tehtävän kannalta tarpeellisen tiedon hankkimisessa, käsittelyssä ja arkistoisissa sekä lisäksi sitä, kuinka olennaisen tiedon välittäminen hovioikeuden sisällä, mutta myös muille viranomaisille ja sidosryhmille toteutuu.

Hovioikeuden henkilökunnan työssään tarvitseman tiedon helppo ja vaivaton saatavuus edistää hovioikeuden tavoitteiden saavuttamista. Hovioikeuden sisäistä tiedon välittymistä voidaan edistää ylläpitämällä ja päivittämällä hovioikeuden sähköistä ilmoitustaulua, tietoportaleita sekä ohjaamalla henkilöstöä kerätyn tiedon seuraamiseen, hyödyntämiseen ja edelleen kehittämiseen. Hovioikeuden

ulkopuolelta tulleen tiedon hyödynnettävyys edellyttää, että sen oikeellisuudesta on varmistuttu. Koska hovioikeuden toimintaan liittyvän tietovirran määrä on suuri, tärkeää on ohjata olennainen tieto suoraan niille tahoille, joille sillä on merkitystä.

Tiedon välittäminen oikeudenhoidon muille osapuolille on keskeistä silloin, kun kyse on näiden toiminnan kannalta vaikutuksellisista seikoista. Sidosryhmiin kohdistuva viestintä on kattavimmin toteutettavissa hovioikeuden internetsivustolla julkaistavan materiaalin kautta. Näitä ja muita viestinnän periaatteita ja menetelmiä on käsitelty muun muassa hovioikeuden viestintäsuunnitelmassa. Siltä osin, kun kyse on hovioikeuden ratkaisuihin liittyvien ilmoitusten ja tietojen toimittamisesta toimeenpaneville viranomaisille, menetelmiä koskeva ohjeistus on koottu hovioikeuden lainkäyttöasiain käsikirjaan. Ohjeistusta ilmoitusten ja tietojen välittämisestä löytyy myös tuomioistuinten yhteisistä tuomiolauselmaohjeista.

## V. TEKNOLOGIAN HALLINTA

Tässä arviointikohdassa arvioidaan hovioikeuden käytössä olevan tekniikan soveltuvuutta hovioikeuden työsuorituksiin, sen hyödynnettävyyttä tiedonhallintaan ja hovioikeuden toimia henkilöstön tietotekniikan käyttövalmiuksien varmistamiseksi. Oikeusministeriön tuomioistuinten ja muiden oikeudenhoidon osapuolten tiedon- ja asianhallintajärjestelmiä koskevilla hankkeilla on suuri merkitys hallinnonalan organisaatioiden toiminnan tehokkuuden ja taloudellisuuden kannalta. Tuomioistuinten käytössä tällä hetkellä olevat tietotekniikka ja asianhallintajärjestelmät ovat vanhahtavia ja paikoin kankeita, minkä vuoksi ministeriö on viime vuosina asettanut useita hankkeita, joiden tarkoituksena on keventää tuomioistuinten asiakirjojen tuottamis- ja arkistointimenetelmiä, tiedonvälitystä muille viranomaisille sekä muutoinkin tehostaa ja yhtenäistää oikeudenhoidon viranomaisten toimintaa.

Tietotekniikkahankkeista on otettu käyttöön Romeo-järjestelmä, joka mahdollistaa tuomioistuinten, asianajajien ja muiden oikeudenkäyntiavustajien oikeusapua koskevien asioiden ja oi-

keusapupalkkioiden käsittelemisen sähköisesti sekä niitä koskevien tietojen sähköisen välittämisen viranomaisille. Vastikään käyttöön otetulla Ritu-hankkeella tuomioistuinten käyttöön luodaan rikostuomiosovellus, joka tukee rikosasioiden tuomioiden ja toimituskirjojen tuottamista ja arkistointia. Ritu-sovelluksen avulla tuomioistuimet pystyvät välittämään ratkaisujaan koskevat ilmoitukset ja tiedot muille viranomaisille ja ylempät oikeusasteet voivat hyödyntää alemman tuomioistuimen ratkaisua omaa tuomiota laatiessaan. Mittavassa AIPA-hankkeessa eli syytäläitoksen ja yleisten tuomioistuinten asian- ja dokumentinhallinnan kehittämishankkeessa on tarkoituksena luoda tietojärjestelmäkokonaisuus, joka yhtenäistää ja tehostaa oikeudenhoidon eri asteiden asian- ja dokumentinhallintaprosesseja ja mahdollistaa poikkihallinnollisen sähköisen yhteistyön viranomaisten kesken.

Hovioikeudet ovat mukana tiedonhallintajärjestelmien kehittämisessä, testaamisessa ja toimeenpanossa, mutta niiden toteutus on riippuvainen ministeriöstä. Samoin tuomioistuinten käytettävissä oleva laitteisto, ohjelmit ja asianhallintajärjestelmät riippuvat paljolti rahoituksesta ja ministeriön niitä koskevista hankkeista. Arvioitaessa tuomioistuinten teknologista tasoa painopisteen tulee siten olla henkilökunnan tietotekniikan ja teknologian käyttövalmiuden arvioimisessa.

Joustava ja tarkoituksenmukainen oikeudenkäyntimenettely sekä tehokas työskentely asettavat vaatimuksia tuomioistuinten teknologialle valmiudelle. Oikeudenkäyntimenettelyä voidaan asian sallimissa rajoissa merkittävästi joustavoittaa ja keventää käyttämällä hyväksi erilaisia teknisiä välineitä, kuten puhelin- ja videoneuvottelulaitteita. Niiden hyödyntämisestä voi myös koitua merkittäviä kustannussäästöjä asianosaisille. Teknologian käytettävyys puolestaan riippuu pitkälti henkilökunnan halusta ja valmiudesta hyödyntää käytettävissä olevaa tekniikkaa.

Rovaniemen hovioikeuden Rovaniemellä sijaitseviin istuntosaleihin ja pelkäävälle todistajalle tarkoitettuun huoneeseen on asennettu videoneuvottelulaitteet. Myös Oulun käräjäoikeudessa

hovioukeden käytössä olevassa istuntosalissa on videoneuvottelulaitteet. Hovioukeden informaattikko ja virastomestarit ovat perehtyneet videoneuvottelulaitteiden käyttöön ja opastavat muuta henkilökuntaa niiden käytössä.

## VI. TOIMITILOJEN HALLINTA

Tämä resurssien hallintaan liittyvä arviointikohta koskee hovioukeden käytettävissä olevien toimitilojen tehokasta ja tarkoituksenmukaista käyttöä. Tarkasteltavana on se, miten toimitilat palvelevat sekä asiakkaiden tarpeita että turvaavat hovioukeden henkilöstölle viihtyisät ja turvalliset työskentelyolosuhteet. Oikeudenkäyntiin osallistuvien ja yleisön asianmukaisen kohtelun on laatumittaristossa katsottu edellyttävän eri asiakasryhmien eritystarpeiden huomioimista oikeuden tilajärjestelyissä.

Rovaniemen hovioukeden rakennuksessa on kaksi pääkäsitteilyihin varattua istuntosalia, asiakkaille tarkoitettuja odotustiloja sekä syyttäjille ja avustajille varatut omat huoneet. Hovioukudella on lisäksi käytössään istuntotilat ja työhuoneita sekä Oulun että Ylivieska-Raahen kärjäoikeuksissa. Jokaisella hovioukeden työntekijällä on hovioukeden toimitalossa oma työhuone. Hovioukudessa on tehty hiukkastutkimus vuonna 2008. Mittauksissa ei havaittu mitään sellaista mikrobikasvustoa, mikrobipitoisuutta tai muuta seikkaa, joka vaikuttaisi tilojen käyttöön tai aiheuttaisi jatkotoimenpiteitä. Hovioukeden on myös mukana Senaatti-kiinteistöjen sisäilmaprojektissa, jonka tavoitteena on saada rakennukseen hyvä sisäilma. Viimeisin sisäilmatutkimus tehtiin keväällä 2012 ja siinä ilmenneitä puutteita on korjattu ja korjataan edelleen.<sup>10</sup>

### 4.4.3 Yhteistyösuhteiden ja resurssien väittämät ja esimerkit

#### I. TÄRKEIMPIEN YHTEISTYÖSUHTEIDEN KEHITTÄMINEN JA HYÖDYNTÄMINEN

- 1) Hovioukeden ja sidosryhmien kesken on järjestetty tehtävien hoitamisen puitteissa molemmin puolin hyödyttävää yhteistyötä ja toimintaa.

<sup>10)</sup> Rovaniemen hovioukeden työsuojelun toimintaohjelma ja työ-suunnitelma 2011 - 2012.

- Organisaatiot ovat toimeenpanneet yhteisiä kehitysprojekteja ja asettaneet yhteisiä kehitystyöryhmiä.
- Laatupäiville ja muille koulutus/keskustelupäiville osallistuminen on ollut aktiivista.
- 2) Yhteistoiminta on organisoitua.
- Vastuut yhteistoiminnan hallinnoinnissa, vetämisessä, toteutuksessa, valvonnassa ja arvioinnissa on määritelty.
- 3) Yhteistyön tarvetta ja toteutettujen yhteistyöhankkeiden tuloksia seurataan ja arvioidaan säännöllisesti.
- Prosessien toimivuudesta ja käytänteiden omaksumisesta keskustellaan hovioukudessa sisäisesti ja yhdessä sidosryhmien kanssa.
- Toimintoja ja käytänteitä pyritään tarvittaessa muuttamaan ja korjaamaan.

#### II. YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN JA TOIMEENPANO ASIAKKAIDEN JA KANSALAISTEN KANSSA

- 1) Hovioukeden toiminnan, päätösten ja kehittämistyön läpinäkyvyys asiakkaille ja kansalaisille on varmistettu.
- Hovioukeden internetsivut ovat informatiiviset ja ajantasaiset.
- Hovioukeden ratkaisut, lehdistötiedotteet ja julkiset selosteet ovat selkeitä ja informatiivisia.
- Laatutyön tulokset ja niitä koskevat raportit ovat löydettävissä internetsivustolta.
- Hovioukudella on ajan tasalla oleva viestintäsuunnitelma, jonka mukaisesti tiedottamisesta on huolehdittu.
- 2) Hovioukeden oikeudenkäynti on toteutettu julkisesti.
- Kysymys oikeudenkäynnin julkisuudesta on käsitelty julkisesti ja ratkaisu on perusteltu.
- Asia on rajattu ei-julkiseksi vain välttämättömiltä osin.
- Salassapidettävistä ratkaisuista on laadittu asianmukaisia julkisia selosteita.
- Huolehdittaessa asian julkisuudesta on kuitenkin varmistettu, ettei tästä aiheudu loukkauksia yksityisyyden suojalle tai oikeudenkäynnin häiriöttömälle kululle.

- 3) Hovioikeudessa otetaan huomioon asiakailta ja kansalaisilta saatu palaute.
- Asiakkaiden yhteydenotot ja toiveet otetaan asioiden käsittelyssä huomioon.
- Median ja kansalaisten tiedusteluihin ja pyyntöihin vastataan viipymättä.

### III. TALOUDEN JOHTAMINEN

- 1) Hovioikeuden resurssien hallintaa toteutetaan linjassa sen toiminnan tavoitteisiin.
- Hovioikeuden sisäisillä hankinnoilla tuetaan työtehtävien tehokasta suorittamista, työympäristön viihtyisyyttä ja työntekijöiden hyvinvointia.

### IV. TIEDON HALLINTA

- 1) Menetelmät työssä tarpeellisen tiedon käsittelemiseksi ovat tehokkaita.
- Tieto hovioikeuden toiminnan kannalta merkityksellisistä muutoksista ja päätöksistä välittyy johdolta henkilökunnalle.
- Työn kannalta merkityksellisiä seikkoja käsitellään johtoryhmässä ja palavereissa.
- 2) Lainkäytössä hyödynnettävä olennainen tieto arkistoidaan siten, että se on helposti kaikkien käytettävissä.
- Lainkäyttöasioiden käsikirja sisältää työprosessien ja asioiden käsittelyn kannalta olennaiset tiedot ja linjaukset.
- Erikoistumisalueiden tietokantoja päivitetään.
- 3) Hovioikeudessa hyödynnettävän ulkopuolelta saadun tiedon oikeellisuudesta, tarpeellisuudesta ja luotettavuudesta on varmistuttu.
- Henkilökunnalle toimitettava tieto on peräisin luotettavista lähteistä.
- Sähköisesti välitetyt viestit on suunnattu kaikille niille tahoille, joiden työtehtävissä kyseisellä tiedolla on merkitystä.
- 4) Hovioikeuteen on kehitetty koko organisaation kattavia sisäisiä kanavia, joiden kautta henkilöstö tavoittaa tehtäviensä ja tavoitteidensa kannalta tarpeellisen tiedon.
- Hovioikeuden sähköisen ilmoitustaulun toimivuudesta on huolehdittu ja se on ajantasainen.
- Kirjaston ja sen tietokantojen kattavuus sekä oikeuskirjallisuuden saatavuus sähköisesti on toteutettu.

- Eri lakitietopalveluiden käytön mahdollisuus on varmistettu.

### V. TEKNOLOGIAN HALLINTA

- 1) Teknologian käytön turvallisuudesta ja tehokkaasta hyödyntämisestä on varmistuttu kiinnittämällä erityisesti huomiota henkilöstön kouluttamiseen ja opastamiseen teknisten laitteiden käytössä.
- Henkilöstöä on perehdytetty riittävästi laitteiden käyttöön.
- Tekninen tuki ja ohjeistus laitteiden käyttöön on helposti saatavilla.
- 2) Teknologiaa hyödynnetään tehokkaasti tehtävien hoidossa, tiedonhallinnassa, oppimisen tukemisessa, kehittämistoiminnassa ja sidosryhmien kanssa tehtävässä yhteistyössä sekä sisäisten ja ulkoisten verkostojen kehittämisessä ja ylläpidossa.
- Sähköistä viestintää hyödynnetään yhteydenpidossa.
- Videoneuvottelulaitteita hyödynnetään palavereissa, koulutuksissa ja oikeudenkäynneissä.

### VI. TOIMITILOJEN HALLINTA

- 1) Hovioikeuden toimitiloja käytetään tarkoituksemukaisesti ja eri asiakasryhmien erityistarpeet on otettu tilaratkaisuissa huomioon.
- Henkilökunnan huoneet on jaettu tarkoituksenmukaisella tavalla.
- Asianomistajille ja todistajille sekä tarvittaessa myös vastaajille on järjestetty mahdollisuus odottaa oikeudenkäynnin alkua omissa odotustiloissaan.
- Odotustiloissa on varmistettu häiriötön odottaminen.

## 4.5 PROSESSIT

### 4.5.1 Tuomioistuintoiminnan ydinprosessit

Prosessien arviointialueella tarkastellaan siten organisaatio tukee strategioidensa ja suunnitelmiansa toteutumista määrittelemällä, hallinnoimalla ja kehittämällä avainprosessejaan.

Tuomioistuinten tehtävän kannalta keskeisiä työprosesseja ovat asiakaspalvelu, oikeudenkäyntinettä ja ratkaisutoiminta. Keskeisimpänä ydinprosessina voidaan asiakkaiden odotukset huomioon ottaen pitää käsiteltäviksi tulevien juttujen ratkaisemista varmasti, luotettavasti, nopeasti ja mahdollisimman vähin kustannuksin. Ratkaisutoiminnan ja kaikkien siihen liittyvien prosessien ymmärtäminen, järjestäminen, kehittäminen ja selkeyttäminen edesauttavat merkittävästi tuomioistuimen tehtävän ja strategian toteutumista. Ratkaisutoimintaan liittyviä prosesseja voidaan mallintaa monella tapaa ja niitä voidaan tarkastella eri näkökulmista.

Rovaniemen hovioikeuden prosessien mallinnus- ja arviointityöryhmässä prosessien mallintamismenetelmäksi valittiin jutun kulkua hovioikeudessa kuvaava mallinnustapa, koska se on koko hovioikeuden henkilökunnalle tuttu ja koska jutun kulkuun liittyvän tarkastelun kautta pystytään myös paljastamaan prosessien kipupisteitä.<sup>11</sup> Lisäksi lainkäytön laadun näkökulmasta oikeudenkäyntimenettelyä ja ratkaisutoimintaa on tarkasteltu ja määritelty laajasti lainkäytön laatumittaristossa.

#### 4.5.2 Prosessien arviointikohtien määritelmät

##### I. HOVIOIKEUDEN PROSESSIN JATKUVA TUNNISTAMINEN, SUUNNITTELU, TOTEUTUS JA KEHITTÄMINEN

Jotta hovioikeuden työprosessit tukisivat sen tehtävän ja strategian toteutumista, niiden tulee olla laadukkaasti toteutettuja. Työprosessien laadun kannalta olennaista on, miten prosessit määritellään ja miten niitä suunnitellaan ja kehitetään. Näitä toimintoja varten tiedon kerääminen olennaisista lähteistä ja sen analysoiminen sekä hovioikeuden johdon, henkilöstön ja sidosryhmien osallistuminen suunnittelu-, hallinnointi- ja kehittämisprosesseihin on tärkeää.

Jotta ydinprosesseja voidaan tehokkaasti suunnitella, toteuttaa ja kehittää, tulee ne ensin määritellä selkeästi. Rovaniemen hovioikeudessa ydin-

prosessit on tunnistettu, kuvattu ja dokumentoitu vuonna 2009 asetetussa prosessien mallinnus- ja arviointityöryhmässä. Jutun kulun perusteella mallinnetut hovioikeuden prosessit on työryhmän mietinnössä jaettu alkutoimenpiteisiin, juttujen jakamiseen, valmisteluun, kirjalliseen menettelyyn, pääkäsitteilyyn ja ratkaisujen antamiseen. Jokaiselle alueelle määriteltiin ne konkreettiset toimenpiteet, joita niihin sisältyy, kuka on vastuussa tehtävien suorittamisesta ja mitä ongelmia tai kehityskohteita kussakin toimenpiteessä havaittiin. Esiin nousseista ongelmista työryhmä valitsi tärkeimpinä pitämänsä kehittämisalueet tarkastelu- ja kehityskohteiksi. Tuomareiden eläköitymisestä johtuva esittelijöiden tiheä vaihtuvuus asettaa paineita esittelijöiden työhön perehdyttämiselle ja kouluttamiselle. Kiristynyt taloudellinen tilanne puolestaan edellyttää työnsuunnittelun kehittämistä ja tehokasta valmistelua, jotta hyviä tuloksia pystytään saavuttamaan yhä pienenevillä resursseilla. Käsitelyaikaisten tyydyttävälle tasolle saattaminen on jo pitkään ollut suomalaisen oikeudenhoidon keskeisiä kehittämiskohteita ja tältä osin parannettava löytyy edelleen.

Prosessien mallinnus- ja arviointityöryhmän esityksestä kehittämistyötä jatkamaan perustettiin kansliatyöryhmä ja esittelijöiden perehdyttämistyöryhmä. Kansliatyöryhmä kartoitti osastokanslioiden töiden kehittämistarpeita ja laati suunnitelman työn kehittämiseksi ja järjestämiseksi. Perehdyttämistä ja sisäistä koulutusta käsitellyt työryhmä puolestaan kartoitti Rovaniemen hovioikeuden perehdyttämisen ja sisäisen koulutuksen kehittämistarpeita. Lisäksi prosessin arviointiin ja kehittämiseen liittyivät läheisesti juttujen käsittelyaika ja käsittelyjärjestystä käsitellyt asioiden käsittelyjärjestys -työryhmä sekä jatkokäsittelylupatyöryhmä.

Asioiden käsittelyjärjestys -työryhmä kävi läpi Rovaniemen hovioikeuden ja muiden hovioikeuksien asioiden kiireellisyysjärjestyksiä kiireellisyysperusteineen ja esitti parannusehdotuksia. Rovaniemen hovioikeuden asioiden kiireellisyysjärjestys nähtiin tarpeelliseksi uudistaa luokittelemalla kiireellisyysryhmiä uudelleen ja määrittelemällä kiireellisyysryhmien käsittelyaikatavoitteet. Työryhmä

<sup>11)</sup> Rovaniemen hovioikeuden prosessien mallinnus ja arviointi -työryhmän mietintö 2011.



teki työssään huomioita myös kiireellisyysmerkin-  
töjen tekemisestä, asian kiireellisyyteen vaikuttavista  
seikoista ja käsittelyaikoihin liittyvistä vastuista.<sup>12</sup>

Ydinprosessien tunnistamisen ja kehittämisen  
lisäksi hovioikeuden tulee seurata sen toimintaan  
vaikuttavia lainsäädännöllisiä muutoksia sekä pyr-  
kiä keventämään ja tarkoituksenmukaistamaan  
menettelyään lain sallimin tavoin. Muutoksen-  
hakua kärjäoikeudesta hovioikeuteen ja pääkä-  
sittelyn toimittamista hovioikeudessa muutettiin  
vuonna 2011 voimaan tulleella lailla. Lainmuu-  
tosta ennakoiden hovioikeudessa asetettiin syk-  
sillä 2009 työryhmä kehittämään hovioikeuden  
työmenetelmiä liittyen jatkokäsittelylupajärjestel-  
mään sekä niin sanottujen suppeiden pääkäsitte-  
lyjen toimittamiseen. Jatkokäsittelylupamenettely  
ja pääkäsitteilyn toimittamista koskevat muutokset  
aiheuttivat tarpeen työmenetelmien tarkistukselle  
ja lisäohjeistukselle kirjaamon alkutoimenpiteisiin,  
juttujen jakoon, valmisteluun, päätöksentekoon ja  
suppeiden pääkäsitteilyjen toimittamiseen.

Rovaniemen hovioikeuden ydinprosessien  
konkreettinen hahmottaminen ja määritteli-  
minen on paikantanut tehokkaasti prosesseissa ha-  
vaitut kipupisteet ja johtanut konkreettisiin suun-  
nittelu- ja kehittämistoimenpiteisiin. Henkilöstö  
ja sidosryhmät on sitoutettu kehittämiseen val-  
litsemalla eri henkilöstöryhmien ja sidosryhmi-  
en edustajat kehittämistyöryhmiin. Esimerkiksi  
suppeiden pääkäsitteilyjen tarkoituksenmukai-  
sen toteutuksen suunnittelu edellytti yhteistyötä  
Rovaniemen hovioikeuden sidosryhmien kans-  
sa. Kysymyksiä suppeiden pääkäsitteilyjen ajan-  
kohdista, videoyhteyksien hyödyntämisestä, tar-  
vittavasta henkilökunnasta ja pääkäsitteilyyn  
kutsuttavista tahoista käsiteltiin Rovaniemen ho-  
vioikeuspiirin hovioikeussyöttäjätyöryhmässä.<sup>13</sup>

---

<sup>12)</sup> Rovaniemen hovioikeuden asioiden käsittelyjärjestys -työ-  
ryhmän mietintö 2012.

<sup>13)</sup> Rovaniemen hovioikeuden jatkokäsittelylupatyöryhmän  
muistio 2010.

Rovaniemen hovioikeuspiirin hovioikeussyöttäjätyöryhmän  
loppuraportti 2011.

## II. ASIAKAS- JA KANSALAISLÄHTÖINEN TOIMINNAN TOTEUTUS JA KEHITTÄMINEN

Asiakkaiden ja kansalaisten lisääntyneet odotuk-  
set ja kiinnostus julkishallintoa kohtaan kannus-  
taa organisaatioita jatkuvaan prosessien paran-  
tamiseen ja asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen.  
Oikeudenkäynnin osapuolten ja yhteiskunnan pe-  
rusteltujen odotusten huomioon ottaminen työ-  
prosessien eri vaiheissa parantaa toiminnan laa-  
tua ja luotettavuutta. Tuomioistuinten tehtävän  
luonne kuitenkin rajoittaa työprosessien kehit-  
tämismahdollisuuksia yhteistyössä asiakkaiden  
kanssa. Myöskään tuomioistuinten toiminnan  
laadun arviointia ei voida perustaa pelkästään  
asiakastyytyväisyyteen.

Laadukkaassa oikeudenkäyntimenettelyssä oi-  
keudenkäynnin osapuolia kohdellaan yhdenver-  
taisesti ja vaarantamatta osapuolten luottamusta  
tuomioistuimen riippumattomuuteen ja puolueetto-  
muuteen. Oikeudenkäynti on pyrittävä järjestämään  
kaikkien oikeudenkäynnin osapuolten kannalta tar-  
koituksenmukaisesti, joustavasti ja vuorovaikuttei-  
sesti, jolloin käsittelyajankohdan ja istuntopaikan  
valinta sekä aikataulujen laatiminen tehdään oikeu-  
denkäynnin osapuolten toiveet huomioon ottaen ja  
tarvittaessa henkilökohtaisista läsnäolovaatimuk-  
sissa joustuen. Yhteenvedot toimitetaan laajoissa  
asioissa osapuolille hyvissä ajoin ja puheenjohtaja  
valvoo prosessinjohtollisin keinoin, että oikeuden-  
käynti jäsentyy jänteväksi kokonaisuudeksi eikä asi-  
aan sekoitu mitään siihen kuulumatonta.

Asiakkaiden näkökulmasta on myös tärkeää,  
että asiat käsitellään optimaalisten käsittelyaiko-  
jen rajoissa ottaen huomioon myös oikeusproses-  
sin aikaisempien vaiheiden kestot (kokonaiskäsit-  
telyaika). Hovioikeudessa valmistelusta vastaava  
jäsen ja jutun esittelijä vastaavat lähtökohtaisesti  
sovittujen käsittelyaikojen noudattamisesta ja  
heidän tulee tarvittaessa huolehtia myös siitä, että  
asiakkaat saavat tiedon käsittelyvaiheiden vaa-  
timista käsittelyajoista ja kokonaiskäsitteilyajan  
muodostumisesta.<sup>14</sup> Käsittelyajoissa pysyminen

---

<sup>14)</sup> Rovaniemen hovioikeuden asioiden käsittelyjärjestys -työ-  
ryhmän lausunto 2012.

edellyttää, ettei eri käsittelyvaiheisiin liittyviä määräaikoja pidennetä perusteettomasti.

Asiakkaiden oikeudenkäyntiä koskeviin kokemuksiin vaikuttaa keskeisesti oikeudenkäynnin järjestäminen asian laadun edellyttämällä tavalla tarkoituksenmukaisesti ja mahdollisimman vähin kustannuksin. Oikeudenkäymiskaaren 26 luvun 13 §:ssä on säädetty hovioikeuden pääkäsittelyn toimittamisesta tarvittaessa hovioikeuspiiriin muulla paikkakunnalla kuin hovioikeuden sijaintipaikkakunnalla. Säännöksen ja sitä koskevien esitöiden (HE 83/2001) mukaan matkakäräjiä tulee toimittaa muilla kuin hovioikeuden sijaintipaikkakunnalla silloin, kun se on tarkoituksenmukaista asian ja asianosaisten kannalta. Erityisesti maantieteellisesti laajimmissa hovioikeuspiireissä matkakäräjillä vähennetään olennaisesti oikeudenkäynnistä asianosaisille, heidän avustajilleen ja todistajille aiheutuvaa ajanhukkaa, vaivaa ja kustannuksia. Rovaniemen hovioikeuden tuomiopiiri on maantieteellisesti hyvin laaja ja hovioikeuspiiriin etäisyydet ovat sen vuoksi pitkiä. Matkakäräjien osuus vuoden 2012 pääkäsittelyistä oli 47 prosenttia.

Matkakäräjien toimittamisen tarpeellisuus on arvioitava kussakin asiassa. Matkakäräjät ovat tarpeellisia ainakin niissä asioissa, joissa saavutettava kokonaishyöty on kaikkien pääkäsittelyyn osallistuvien kannalta merkittävä. Harkinnassa tulee ottaa huomioon muun muassa pääkäsittelyyn saapuvien henkilöiden lukumäärä ja etäisyydet hovioikeuspaikkakunnalta. Samoista tarkoituksenmukaisuus- ja kustannussyistä myös video- ja puhelinneuvottelujen hyödyntämiseen oikeudenkäynneissä tulee pyrkiä tilanteen salliessa.

Asiakasnäkökulma asettaa vaatimuksia oikeudenkäyntimenettelyn ja ratkaisun perustelujen avoimuudelle, oikeuden- ja lainmukaisuudelle sekä ratkaisun perustelujen seikkaperäisyydelle, johdonmukaisuudelle ja ymmärrettävyydelle. Sovinnollisen ratkaisun löytyminen riita-asioissa on usein myös asianosaisten edun mukaista. Tämän vuoksi tuomareiden tulee käsittelyn eri vaiheissa pyrkiä edistämään sovinnon syntymistä. Katsoessaan sen sovinnon edistämiseksi aiheelliseksi tuomari voi, huomioon ottaen asianosaisten

tahdon, asian laadun ja muut seikat, myös tehdä asianosaisille ehdotuksensa asian sovinnolliseksi ratkaisuksi. Asianosaisia tulee tarvittaessa neuvoa yleisluontoisissa kysymyksissä, heille tulee toimittaa kaikki tarvittava tieto oikeudenkäynnistä ja heidät tulee tarvittaessa ohjata kääntymään oikeudenkäyntiavustajan puoleen.

Lainkäytön ja organisaation toiminnan kehittämisessä asiakasnäkökulmaa sekä hovioikeuden avoimuutta ja saavutettavuutta on toteutettu Rovaniemen hovioikeuspiiriin tuomioistuinten laatu työssä ja sen yhteydessä käsiteltyjen lauteemojen raportteja julkaisemalla. Julkaisut ovat vapaasti hyödynnettävissä hovioikeuden internetsivustolla, josta löytyvät myös hovioikeuden arvot ja muuta tietoa hovioikeudesta. Laatumittaristo on käännetty englannin, espanjan, kiinan, ranskan, ruotsin ja venäjän kielille. Hovioikeutta koskevat esitteet on käännetty englannin ja ruotsin kielille.

### III. PROSESSIEN JÄRJESTÄMINEN JA YHTEENSOVITTAMINEN HOVIOIKEUDESSA SISÄISESTI JA KOKO OIKEUDENHOIDON KETJUSSA

Tuomioistuinten lainkäyttöosastojen ja tiimien toimiminen yhteisten päämäärien saavuttamiseksi on tärkeää paitsi tulosten saavuttamisen myös toiminnan yhdenmukaisuuden kannalta. Yhdenmukainen toiminta ja yhtenäiset ratkaisut edistävät oikeusvarmuutta. Tuomioistuinten kuten muidenkin julkisen sektorin organisaatioiden tehokkuus on usein lisäksi riippuvainen siitä, miten ne toimivat yhteistyössä muiden samalla alalla toimivien tahojen kanssa. Työprosessien tuloksellisuus ja tehokkuus edellyttävät sellaisen toimintakulttuurin luomista, jossa oman organisaation rajat ylittävää yhteistyötä prosessien hallinnassa voidaan toteuttaa. Kun tuomioistuimen kehittämistoimenpiteitä koskevia päätöksiä tehdään käyttäen hyväksi myös tärkeimpien sidosryhmien näkemyksiä, tuomioistuimen prosessit ovat yleensä laadukkaita ja luotettavia.

Hovioikeuden oikeudenkäyntimenettelyllä on korostunut merkitys erityisesti syyttäjien ja oikeudenkäyntiavustajien työn kannalta. Oikeudenkäynti on laadukasta silloin, kun sen to-

teuttamisessa on huolehdittu siitä, että siihen kiinteästi liittyvät muut toimijat pystyvät suoriutumaan omista tehtävistään laadukkaasti. Tässä suhteessa asiakasnäkökulmaan liittyvät arvot, kuten oikeudenkäynnin avoimuus, tarkoituksenmukaisuus, joustavuus ja vuorovaikutteisuus, koskevat yhtä lailla hovioikeuden sidosryhmiä. Ottamalla huomioon syyttäjien ja oikeudenkäyntiavustajien käsitykset suunniteltaessa käsittelyajankohtaa, istuntopaikan sijaintia, aikataulua ja käsittelyjärjestystä, kohtelemalla osapuolia oikeudenkäyntimenettelyssä tasapuolisesti, varmistaamalla kullekin osapuolelle mahdollisuuden lausua asiaan olennaisesti liittyvistä seikoista ja toisaalta valvomalla prosessinjohtoa keinoin, ettei asiaan sekoiteta mitään siihen kuulumatonta, tuomioistuimelta omalta osaltaan mahdollistaa syyttäjien ja oikeudenkäyntiavustajien suoriutumisen tehtävissään näiden omien menettelyllisten periaatteiden ja arvojen sekä tapaohjeiden osoittamalla tavalla.

Rovaniemen hovioikeuden kokoisessa tuomioistuinoorganisaatiossa työprosessit ovat hovioikeuden ydinprosessien osalta yhteneväiset lainkäyttöasastoista ja -tiimeistä riippumatta. Lainkäytön yhtenäisyyttä seurataan ja ohjataan tehokkaasti paitsi hovioikeuden johdon myös lainkäytön yhtenäisyyttä valvovan seurantaryhmän toimesta. Hovioikeuspiirin laatuhankeissa ja hovioikeuden sisäisessä laatutyössä on perehdytty muihin kansallisiin ja kansainvälisiin tuomioistuinten laatuhankeisiin. Kansainvälinen yhteistyö, tiedon jakaminen ja ulkomaisista käytänteistä oppiminen on myös ollut tärkeä osa hovioikeuspiirin laatutyötä.

#### 4.5.3 Prosessien väittämät ja esimerkit

##### I. HOVIOIKEUDEN PROSESSIN JATKUVA TUNNISTAMINEN, SUUNNITTELU, TOTEUTUS JA KEHITTÄMINEN

- 1) Henkilöstö osallistuu hovioikeuden toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen.
- Uusia työmenetelmiä, työnjakoa ja -kulkua on suunniteltu yhdessä henkilöstön kanssa ja kehitysehdotukset on omaksuttu osaksi hovioikeuden jokapäiväistä työtä.

- Henkilöstö sekä tarvittaessa myös sidosryhmien edustajat ovat olleet mukana järjestelmien testaamisessa ja kehittämisessä.
- 2) Hovioikeus seuraa lainsäädännön muutoksia. Hovioikeuden prosesseja on kevennetty ja tarkoituksenmukaistettu lainsäädännön sallimilla tavoilla.
- Poliittisten päättäjien suunnitelmia ja päätöksentekoa seurataan.
- Esim. jatkokäsittelylupajärjestelmän toteutus ja videoneuvotteluyhteyden hyödyntäminen oikeudenkäynneissä.

##### II. ASIAKAS- JA KANSALAISLÄHTÖINEN TOIMINNAN TOTEUTUS JA KEHITTÄMINEN

- 1) Hovioikeuden oikeudenkäyntimenettelyä ja siihen liittyviä yksittäisiä työprosesseja on suunniteltu asiakkaiden odotukset ja asiakasnäkökulma huomioon ottaen.
- Hovioikeuden oikeudenkäynti on tapahtunut suunnitelmallisesti, tarkoituksenmukaisesti, joustavasti ja vuorovaikutteisesti asiakkaiden tai heidän avustajiensa kanssa.
- Prosessinjohto on ollut tehokasta ja aktiivista.
- Oikeudenkäynti on järjestetty mahdollisimman vähän kustannuksia aiheuttavalla tavalla.
- Asioissa on pyritty aktiivisesti, mutta painostamatta sovintoon.
- 2) Hovioikeuden oikeudenkäynnin joutuisuudesta on huolehdittu siten, että oikeudenkäynnin kesto täyttää asiakkaiden odotukset.
- Asian merkitys asianosaisille ja prosessin aikaisempi kesto on otettu huomioon asian käsittelyaikataulussa.
- Asianosaisille on selvitetty asian eri käsitteilyvaiheet kestoineen sekä määrättyjä tai sovittuja määräaikoja on noudatettu.
- 3) Asiakkaat ja asiakasnäkökulma on otettu huomioon hovioikeuden ratkaisuisissa ja niiden perusteluissa.
- Ratkaisut on perusteltu avoimesti, seikkaperäisesti, johdonmukaisesti ja ymmärrettävästi.
- Ratkaisut ovat olleet rakenteeltaan selväpiirteisiä sekä huoliteltuja kieli- ja ulkoasultaan.
- 4) Asiakaspalveluperiaatetta on noudatettu hovioikeuden työprosesseja toteutettaessa.

- Oikeudenkäyntiin osallistuviin tahoihin ja oikeudenkäyntiä seuraavaan yleisöön on suhtauduttu kohteliaasti ja kunnioittavasti.
- 5) Oikeudenkäyntimenettelyä ja ratkaisutoimintaa koskevan tarpeellisen ja luotettavan tiedon saatavuus on varmistettu.
- Asianosaisille on järjestetty asianmukaista neuvontaa vaarantamatta tuomioistuinten puolueettomuutta ja tasapuolisuutta.
- 6) Hovioikeuden internetsivustolla oleva hovioikeuteen liittyvä tieto on riittävää ja informatiivista.
- Tietoa on saatavissa eri kielillä.
- Internet -sivujen selkeydestä, ajantasaisuudesta ja luettavuudesta on huolehdittu.

### III. PROSESSIEN JÄRJESTÄMINEN JA YHTEENSOVITTAMINEN HOVIOIKEUDESSA SISÄISESTI JA KOKO OIKEUDENHOIDON KETJUSSA

- 1) Hovioikeudessa perehdytään muiden tuomioistuinten ja keskeisten sidosryhmien prosessien hallintaan, toteuttamiseen ja kehittämiseen.
- Muiden hovioikeuksien toimintaa ja hovioikeuspiirien laatutyötä sekä sidosryhmien kehittämishankkeita seurataan.
- Muualla omaksuttujen käytänteiden hyödyntämisestä keskustellaan hovioikeudessa sisäisesti.
- Myös kansainvälisiä käytänteitä ja laatuhankeita seurataan.





## 5 TULOSTEN ARVIOINTIALUEET

Tulosarviointialueilla tarkastellaan organisaation toiminnalla saavutettuja tavoitteita, eri alueiden tuloksellisuutta ja niitä laadun toteutumista ilmaisevia seikkoja, joiden avulla organisaatio saa tietoa toimintaperiaatteidensa toimivuudesta ja kehitystarpeista. Kattavassa tulosten ja laadun arvioinnissa tulee tarkastella niin objektiivisia tulosindikaattoreita kuin myös subjektiivisia tulostietoja.

### 5.1 ASIAKAS- JA KANSALAISTULOKSET

#### *5.1.1 Tuomioistuinten asiakas- ja kansalaistulokset*

Tuomioistuinten suhde asiakkaisiin ja kansalaisiin on monitahoinen. Tällä tulosarviointialueella tarkastellaan asiakkaiden tyytyväisyyttä tuomioistuimen toimintaan sen perustehtävän toteutuksessa eli tyytyväisyyttä tuomioistuimen oikeudenkäyntimenettelyyn ja ratkaisuihin. Tuomioistuimen palvelut muodostuvat asiakkaiden (oikeudenkäynnin asianosaiset) odotuksiin vastaamisesta asiakaspalvelussa, oikeudenkäynnissä ja ratkaisutoiminnassa. Vaikka rajanveto tuomioistuinten varsinaisiin asiakkaisiin ja sidosryhmiin on selkeä, kansalaisnäkökulman ottaminen osaksi arviointia laajentaa tarkastelualueen kattamaan kaikki ne yksittäiset tahot, joilla on tuomioistuimen toimintaan kohdistuvia odotuksia, oikeuksia ja velvollisuuksia.

Hovioikeuden toiminnan tulosten tarkasteleminen asiakkaiden ja kansalaisten näkökulmasta edellyttää tiedon keräämistä asiakkaiden ja kansalaisten näkemyksistä ja kokemuksista sekä käytettävissä olevista tilastoista. Hovioikeuden perustehtävän kannalta tärkeitä tarkastelukohteita ovat asiakkaiden ja kansalaisten omat näkemykset sekä niistä riippumattomat indikaattorit, jotka koskevat hovioikeuden yleistä toiminnan tasoa, saavutettavuutta, avoimuutta sekä sitä,

Asiakas- ja kansalaistuloksia, henkilöstötuloksia ja yhteiskunnalliseen vastuuseen liittyviä tuloksia arvioidaan sekä subjektiivisiin näkemyksiin perustuvien tietojen (kyselyt, keskustelut jne.) että objektiivisten tulosindikaattoreiden (tuomioistuimen käytössä olevat suorituskykyä ja tyytyväisyyttä kuvaavat mittarit) perusteella. Organisaation kannalta keskeisiä suorituskykytuloksia tarkastellaan niin ulkoisen suorituskyvyn kuin myös sisäisen suorituskyvyn kannalta.

miten onnistuneesti asiakkaat ja kansalaiset on otettu huomioon hovioikeuden työprosesseissa.

#### *5.1.2 Asiakas- ja kansalaistulosten arviointikohdienten määritelmät*

##### I. ASIAKAS- JA KANSALAISTYYTYVÄISYYSMITTAUSTEN TULOKSET

Asiakkailta ja kansalaisilta saatu tieto mahdollistaa hovioikeuden johtamisen ja hallinnoimisen näyttöön pohjautuvan tiedon perusteella. Teknisesti mitattavissa olevista tulosindikaattoreista ei ole saatavissa riittävän laajaa kuvaa asiakkaiden kokemuksista hovioikeuden toiminnan laadullisista seikoista. Koska muutoksenhaku hovioikeuden ratkaisuihin edellyttää valituslupaa, hovioikeuden ratkaisujen lain- ja oikeudenmukaisuuden sekä laadun arvioiminen ulkopuolisten asiantuntijoiden taholta on tärkeää. Asiantuntija-arviointi tuottaa hovioikeuden käyttöön tietoa, jota ei rasi-ta asianosaisten vastakkainasettelun mahdollinen vaikutus kyselytuloksiin.

Hovioikeuden perustehtävän kannalta on tärkeää hankkia ja arvioida näyttöä asiakkaiden ja kansalaisten hovioikeudesta muodostamista näkemyksistä koskien lain- ja oikeudenmukaisuutta, riippumattomuutta, puolueettomuutta ja saavutettavuutta. Asianosaisten ja heidän oikeudenkäyntiavustajiensa tulisi oikeudenkäyntimenette-

lyn aikana kokea, että asiaa käsittelevät tuomarit olivat valmistautuneet asiaan huolellisesti ja että asianosaiset saivat vapaasti ilmaista näkemyksensä asiassa sekä tulivat aidosti kuulluiksi ja kohdelluiksi ihmisarvoa kunnioittavalla tavalla. Merkitystä on myös näytöllä, jonka perusteella voidaan arvioida asiakkaiden ja kansalaisten kokemuksia oikeudenkäyntimenettelyn ja ratkaisun laadusta, avoimuudesta ja selkeydestä.

Rovaniemen hovioikeudessa ei ole toimitettu kyselyjä oikeudenkäynnin asianosaisten tai sen tuomiopiirin kansalaisten näkemysten selvittämiseksi. Kyselyjen toteuttaminen vaatii oman järjestelmänsä luomista. Laatumittariston pilotoinnissa, jossa asianosais- ja sidosryhmäkysely sekä asiantuntija-arviointi toteutettiin käräjäoikeuksien osalta, ongelmaksi havaittiin asianosaisten ja sidosryhmien edustajien heikko vastausaktiivisuus. Vastausaktiivisuutta voidaan pyrkiä kohottamaan tiivistämällä asiakkaille ja sidosryhmille suunnattavia kyselyjä. Laatumittariston pilotointikyselyssä asianosaisille esitettiin 20 kysymystä koskien oikeudenkäyntimenettelyä<sup>15</sup>, tuomioistuimen ratkaisua<sup>16</sup>, oikeudenkäyntiin osallistuvien ja yleisön kohtelua<sup>17</sup>, oikeudenkäynnin joutuisuutta<sup>18</sup>, tuomareiden osaamista ja ammattitaitoa<sup>19</sup> sekä lainkäytön organisoimista<sup>20</sup>. Lisäksi asianosaisilla oli mahdollisuus vapaamuotoisten kommenttien esittämiseen. Sidosryhmille suunnatussa kyselyssä oli 25 kysymystä koskien pääosin samoja laatu-kriteereitä kuin asianosaiskyselyssä, minkä lisäksi sidosryhmäkyselyyn kuului enemmän oikeudenkäyntiin menettelynä liittyviä kysymyksiä<sup>21</sup>.

Rovaniemen hovioikeuden laadunarviointijärjestelmässä tässä tulosarviointikohdassa kes-

kitytään asiakkaiden kokemuksiin ja tuntemuksiin esimerkiksi oikeudenkäyntimenettelyn ja ratkaisujen oikeuden- ja lainmukaisuudesta, kun taas toimintatapojen prosessien arviointialueen asiakaslähtöisyydessä keskitytään konkreettisiin asioihin kuten oikeudenkäynnin toteutumiseen suunnitelmallisesti, tarkoituksenmukaisesti ja joustavasti sekä ratkaisujen perustelujen seikkaperäisyyteen, ymmärrettävyyteen ja rakenteeseen.

## II. ASIAKAS- JA KANSALAISTULOKSET SISÄISTEN SUORITUSKYKYMITTAREIDEN PERUSTEELLA

Tuomioistuentyössä vallitsevan asianosaisten vastakkainasettelun vuoksi tuomioistuimen toiminnan arvioiminen myös objektiivisilla tulostilastointeilla on tärkeää. Objektiivisten suorituskykymittareiden avulla voidaan kerätä tietoa monista tuomioistuimen toiminnan laadun kannalta keskeisistä seikoista. Useat CAF-mallin sisältämistä suorituskykymittareista ja suurin osa laatumittaristossa tarpeellisiksi katsotuista tiedoista on tuomioistuinten käytettävissä joko valmiina tilastoina tai ovat muutoin järjestelmistä kerättävissä.

Hovioikeuden oikeudenkäyntimenettelyn tarkoituksenmukaisuutta ja kustannustehokkuutta asiakkaiden ja kansalaisten näkökulmasta voidaan kartoittaa tarkastelemalla tilastoja optimaalisten käsittelyaikojen noudattamisesta, jatkokäsittelylupien epäämisestä sekä asioiden käsittelystä esittelystä ja pääkäsittelystä. Asiakasnäkökulmasta on olennaista tarkastella optimaalisten käsittelyaikojen toteutumisen lisäksi sitä, kuinka asiakkaita on tiedotettu juttujen käsittelyajoista ja

<sup>15</sup> Oikeudenkäynnin avoimus, puolueettomuus ja riippumattomuus, tarkoituksenmukaisuus, aktiivinen pyrkimys sovintoon ja vuorovaikutteisuus.

<sup>16</sup> Ratkaisun perustelujen vakuuttavuus, avoimus, seikkaperäisyys ja johdonmukaisuus, ymmärrettävyys, rakenne ja ulkoasu sekä tuomioiden julistamisen selkeys.

<sup>17</sup> Ihmisarvon kunnioitus, asian käsittelyä ja istuntoa koskeva neuvonta, tiedonanto oikeudenkäynnistä ja odotustilajärjestelyt.

<sup>18</sup> Asianosaisten kokemukset oikeudenkäynnin joutuisuudesta ja määräaikaisten noudattamisesta.

<sup>19</sup> Luottamus tuomarin ammattitaitoon.

<sup>20</sup> Turvallisuudentunne oikeudenkäynnissä.

<sup>21</sup> Prosessin johdon tehokkuus ja aktiivisuus, oikeudenkäynnin toteuttaminen kustannustehokkaalla tavalla, joustavasti ja julkisesti sekä asian merkityksen ja prosessin aikaisemman keston huomioon ottaminen käsittelyn aikataulutuksessa.

käsittelytavoista. Oikeudenkäyntien osapuolten kannalta on tarkoituksenmukaista, että jatkokäsittelylupia myönnetään vain tapauksissa, joissa ne ovat tosiasiallisesti tarpeen. Tämä säästää osapuolten kustannuksia ja vapauttaa hovioikeuden resursseja muiden asioiden käsittelyyn. Samalla tavalla on tarkoituksenmukaista, että asioissa ei tarpeettomasti toimiteta pääkäsittelyä tai että pääkäsittely mahdollisuuksien mukaan rajataan niin sanotuksi suppeaksi pääkäsittelyksi. Myös sovinnon saavuttaminen asiassa pienentää asianosaisten kustannuksia ja takaa paremmin asianosaisten tyytyväisyyden lopputulokseen.

Rovaniemen hovioikeudessa optimaaliset käsittelyajat on määritetty niin asiaryhmittäin kuin myös menettelytavoittain. Vuonna 2012 työssä päättänyt hovioikeuden asioiden käsittelyjärjestys -työryhmä luokitteli hovioikeudessa käsiteltävät asiat kiireellisyysryhmittäin ja määritteli niiden käsittelyaikatavoitteet. Työryhmän vahvistetun mietinnön mukaisesti I kiireellisyysryhmän asiat tulee pyrkiä käsittelemään neljässä kuukaudessa. Jotkut I kiireellisyysryhmään kuuluvista asioista ovat erityisen kiireellisiä ja ne pyritään käsittelemään enintään kahdessa viikossa.<sup>22</sup> II kiireellisyysryhmän asiat pyritään käsittelemään kuudessa kuukaudessa<sup>23</sup> ja III kiireellisyysryhmän asiat 12 kuukaudessa<sup>24</sup>. Asioiden optimaalisia käsittelyaikoja määrittävät myös vuosittain tulosneuvotteluissa sovittavat tavoiteltavat keskimääräiset käsittelyajat jatkokäsittelylupa-asioille, esittelystä ratkaistaville asioille ja pääkäsittelystä ratkaistaville asioille. Rovaniemen hovioikeuden vuoden 2012 keskimääräinen käsittelyaika esittelystä ratkaistuissa asioissa oli 5,8 kuukautta, 2

kuukautta asioissa, joissa ei myönnetty jatkokäsittelylupaa, ja pääkäsittelystä ratkaistuissa asioissa 9 kuukautta.

Ajantasaista tilastotietoa jatkokäsittelylupa-ratkaisuista, asioiden käsittelemisestä esittelystä ja pääkäsittelystä sekä vertailutietoa muista hovioikeuksista on saatavissa hovioikeuksien työtilastoista. Vuonna 2012 Rovaniemen hovioikeudessa jatkokäsittelyluvan piiriin kuuluvista asioista evättyjä lupia oli 36,6 prosenttia. Pääkäsittely toimitettiin yhteensä 251 jutussa eli 24,8 prosentissa hovioikeuden ratkaisemista 1 011 asiasta. Matkakäräjiä pidettiin 118 jutussa eli matkakäräjien osuus pääkäsittelystä oli 47 prosenttia.

Myös asian päättyminen sovinnolliseen ratkaisuun tilastoidaan sitä tarkoittavalla ratkaisukoodilla, ja sovintotilastot ovat saatavissa hovioikeuden asianhallintajärjestelmästä. Tältä osin huomioon on kuitenkin otettava se, että kaikissa sovinnolliseen ratkaisuun päättyneissä hakemus- tai riita-asioissa sovintoa ei vahvisteta, vaan asia jää sillensä valituksen peruutuksen johdosta. Vuodelta 2012 otetun tilaston mukaan Rovaniemen hovioikeudessa ratkaisukoodiksi kirjattiin sovinnon vahvistaminen viidessä tapauksessa. Edellisenä vuonna sovintoja puolestaan vahvistettiin seitsemässä asiassa. Tekniikan hyödyntämisestä oikeudenkäynneissä ei ole tällä hetkellä saatavissa suoraan tilastoitua tietoa, mutta tarvittaessa tieto puhelin- ja videoneuvotteluiden hyödyntämisestä oikeudenkäynneissä voidaan kerätä hovioikeuden valmistelu- ja pääkäsittelypöytäkirjoista.

Tilastot hovioikeuden ratkaisujen julkisuudesta on saatavissa hovioikeuden asianhallin-

<sup>22</sup> I kiireellisyysryhmä: Pakkokeinolaan mukaiset vangitsemiset, kantelut pakkokeinolaan mukaisissa asioissa, turvaamistoimiasiat, täytäntöönpanon kieltämistä ja keskeyttämistä koskevat asiat, lähestymiskieltoa koskevat asiat, alle 18-vuotiasta vastaajaa koskevat rikosasiat, joista syytteessä mainittujen seikkojen vallitessa tehtynä on säädetty ankaraampi rangaistus kuin kuusi kuukautta vankeutta, lapsen huoltoa/tapaamisoikeutta/palauttamista koskevan päätöksen täytäntöönpanoa koskevat asiat, konkurssiin asettamista koskevat asiat, yrityssaneerausmenettelyn aloittamista koskevat asiat jne.

<sup>23</sup> II kiireellisyysryhmä: Yksityishenkilön velkajärjestelyä koskevat asiat, muut konkurssiasiat, muut yrityssaneerausasiat, muut alle 18-vuotiaana tehtyjä rikoksia koskevat asiat, muut lapsiasiat, edunvalvontaa koskevat asiat, korkeimmasta oikeudesta palautetut asiat, asiat, joissa on haettu muutosta käräjäoikeuteen palauttamisen jälkeen jne.

<sup>24</sup> III kiireellisyysryhmä: muut kuin I ja II ryhmiin kuuluvat asiat.

tajärjestelmästä diaarimerkintöjen perusteella. Tilastollisesti kartoitettavissa on se, koskeeko hovioikeuden salassapitomääräys koko ratkaisua vai vain osaa siitä, ja salaisten asianosaisten määrä. Tilastoista pystytään myös selvittämään muun muassa salassapitomääräysten pituudet ja salassa pidettävien juttujen asiananimikkeet. Rovaniemen hovioikeudessa on vuonna 2012 käsitelty 36 salaisiksi luokiteltua juttua. Lisäksi 19 jutussa salassapidosta on määrätty osittain ja 28 jutussa asianosaisten henkilöllisyys on määrätty salaiseksi.

### 5.1.3 Asiakas- ja kansalaistulosten väittämät ja esimerkit

#### I. ASIAKAS- JA KANSALAISTYYTYVÄISYYS-MITTAUSTEN TULOKSET

- 1) Hovioikeuden toiminta vastaa yleisellä tasolla asiakkaiden odotuksia oikeudenmukaisesta oikeudenkäynnistä.
  - Menettely on koettu oikeudenmukaiseksi (avoimuus, puolueettomuus ja riippumattomuus).
  - Ratkaisut koetaan lainmukaisiksi ja oikeudenmukaisiksi (perustelujen vakuuttavuus, johdonmukaisuus, ymmärrettävyys).
- 2) Palveluiden laadusta on huolehdittu riittävästi.
  - Hovioikeus on helposti saavutettavissa ja lähestyttävissä.
  - Asiakkaille ja kansalaisille annettujen tietojen oikeellisuudesta ja luotettavuudesta on varmistuttu.
  - Hovioikeuden kaikkiin henkilöstöryhmiin kuuluvat työntekijät ovat tavoitettavissa ja osallistuvat asiakaspalveluun.
- 3) Hovioikeuteen luotetaan.
  - Hovioikeuden toiminta on avointa.
  - Yleisellä tasolla hovioikeuden toiminta edistää oikeusrauhan säilymistä sekä lain kunnioitusta ja lainkuuliaisuutta.
- 4) Asianosaiset ovat kokeneet, että asian käsittely on tapahtunut joutuisasti.
  - Asioiden tosiasiallinen kiireellisyys on otettu käsittelyssä huomioon.

#### II. ASIAKAS- JA KANSALAISTULOKSET SISÄISTEN SUORITUSKYKYMITTAREIDEN PERUSTEELLA

- 1) Käsittelyajat vastaavat asiakkaiden odotuksia ja oikeudenkäynnin järjestämisen kannalta optimaalisia käsittelyaikoja.
  - Epäävä jatkokäsittelylupaa koskeva päätös käsitellään kahdessa kuukaudessa.
  - Esittelystä ratkaistavat asiat käsitellään viidessä kuukaudessa.
  - Pääkäsittelystä ratkaistavat asiat käsitellään yhdeksässä kuukaudessa.
  - Kiireellisyysluokituksen mukaisia käsittelyaikoja noudatetaan (I: enintään 2 viikkoa/4 kuukautta, II: enintään 6 kuukautta ja III: enintään 12 kuukautta).
- 2) Asiakkaiden ja kansalaisten saatavissa olevan tiedon täsmällisyys ja avoimuus on parantunut kehittämistoimien johdosta.
  - Viestintäsuunnitelman mukaisia viestintäohjeita on noudatettu. Hovioikeuden toiminnasta, hovioikeusmenettelystä ja ratkaisusta tiedotetaan yleisissä tietoverkoissa. Hovioikeuden ratkaisun perustelut ovat avoimia, seikkaperäisiä ja ymmärrettäviä. Ratkaisuissa on käytetty yleiskieltä. Tarvittaessa on laadittu ratkaisutiivistelmät lehdistötiedotteita varten. Merkityksellisiä ratkaisuja on kirjoitettu julkaistavaksi Finlex-tietokannassa ja hovioikeuden kotisivuilla.
  - Viestintäsuunnitelma on tehostanut hovioikeuden sisäistä ja ulkoista viestintää.
  - Julkisuuden rajoitukset (salassapito) on rajoitettu vain välttämättömiin tilanteisiin ja salaisista asioista on tarvittaessa laadittu julkinen seloste.
  - Asiakaspalvelualttiuteen on kiinnitetty huomiota kaikissa asiakaskontaktitilanteissa.

## 5.2 HENKILÖSTÖTULOKSET

### 5.2.1 Tuomioistuinten henkilöstötulokset

Henkilöstöä koskevalla toiminnallisella arviointialueella tarkasteltiin hovioikeuden toimia henkilöstöpolitiikan rakentamiseksi ja kehittämiseksi, henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon ylläpitämiseksi sekä henkilöstön hyvinvoinnin tukemiseksi. Henkilöstötuloksissa puolestaan tarkastellaan sitä, kuinka henkilöstöasioiden suunnittelussa, henkilöstön osaamisen ja motiivoinnin edistämässä sekä työkyvyn takaamisessa on onnistuttu.

Henkilöstötuloksia mitataan kuten asiakas- ja kansalaistuloksiakin sekä subjektiivisten kyselyjen että kerättävissä olevan objektiivisen tiedon kautta. Arvioitaessa henkilöstöön liittyviä tuloksia tyytyväisyyskyselyjen tulokset ovat merkitykseltään korostuneita objektiivisiin tuloksiin nähden. Henkilöstökyselyillä kerättävä tieto on asiantuntevaa ja huomattavasti laajempaa kuin tilastoista saatava tieto. Tämän vuoksi subjektiivisia tulostietoja tulee kerätä niin henkilöstölle hovioikeudesta muodostuneesta yleiskuvasta kuin myös johtamisesta ja johtamisjärjestelmien toimivuudesta, työoloista sekä henkilöstön urakehityksen ja osaamisen tukemisesta. Aineistoa henkilöstötuloksista saadaan myös hovioikeuksien yhteisestä tyytyväisyyskyselystä (VMBaro) ja kehityskeskusteluista.

Sisäiset suorituskykytulokset ovat kerättävissä esimerkiksi sairauspoissaolojen ja henkilöstön koulutuspoissaolojen osalta henkilöstöhallinnon palveluportaalista (Hertta), valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen (Palkeet) vuosittain toimittamista henkilöstötietoraporteista, henkilöstön kouluskorteista ja HRM-koulutustietojen hallintajärjestelmän raporteista. Henkilöstön motivoituneisuutta ja osallistumishalukkuutta voidaan arvioida henkilöstökyselyjen vastausaktiivisuuden ja henkilöstön vaihtuvuuden kautta.

### 5.2.2 Henkilöstötulosten arviointikohtien määritelmät

#### I. HENKILÖSTÖTULOKSET HENKILÖSTÖKYSELYJEN PERUSTEELLA

##### *Henkilöstön yleinen tyytyväisyys hovioikeuden toimintaan*

Henkilöstön yleiskuva hovioikeudesta organisaationa ja tyytyväisyys hovioikeuteen työpaikkana on tärkeä henkilöstön sitoutuneisuuteen ja sitä kautta hovioikeuden toiminnan tuloksellisuuteen vaikuttava mittari. Henkilöstön motivaatioon vaikuttavat muun muassa näkemykset hovioikeuden organisaation toimivuudesta, mahdollisuus osallistua hovioikeuden kehittämiseen, hyvä tiedonkulku ja hovioikeuden vastuullinen toiminta organisaationa.

Henkilöstön tyytyväisyyttä mitataan säännöllisesti hovioikeuksien yhteisellä tyytyväisyyskyselyllä (VMBaro). Kyselyllä kartoitetaan tyytyväisyyttä niin johtamiseen, työn sisältöön, palkkaukseen, kehittymisen tukemiseen, työilma- piiriin ja työyhteisöön, työoloihin, tiedon kulkuun ja työnantajakuvaan. Tyytyväisyyskysely jo sellaisenaan antaa kattavan kuvan hovioikeuksien henkilöstötulosten tasosta. Syksyllä 2012 toteutetun tyytyväisyyskyselyn mukaan tyytyväisyyden tilan todettiin edelliseen kyselyyn nähden kehittyneen pääosin parempaan suuntaan. Kehittämiskohteita kuitenkin tuli esille ja tarkastelun kohteeksi nostettiin erityisesti palkkaus, kehittämisen tuki, työolot, tiedon kulku ja tyytyväisyys kehityskeskusteluihin.

Henkilöstön sitoutuneisuutta Rovaniemen hovioikeuden organisaatioon ja sen toiminnan tavoitteisiin on mitattu vuonna 2007 toteutetussa hovioikeuden omassa henkilöstökyselyssä. Kyselyn perusteella näyttö henkilöstön sitoutuneisuudesta hovioikeuteen ja sen toimintaan oli vahvaa, joskin hajontaa eri vastaajatahojen välillä esiintyi. Mitatut arvot olivat esittelijöiden osalta muita henkilöstöryhmiä alhaisemmat. Vallitsevassa tilanteessa tulokseen osaltaan vaikutti tuomarikunnan eläköitymisen aiheuttama esittelijöiden suuri vaihtuvuus, paine monipuolisen työkokemuksen hankkimiseen ja esittelijäjärjestelmään mahdollisesti tulossa olevat muutokset.



### *Henkilöstön näkemys hovioikeuden johtamisesta ja johtamisjärjestelmistä*

Henkilöstösuunnittelu, osaamisen johtaminen ja esimiesten oma osallistuminen sekä henkilöstön motivoiminen luovat perustan työyhteisön toimivuudelle. Näin ollen henkilöstöjohtaminen on yksi tärkeimmistä näkökulmista henkilöstötulosten arvioinnissa. Kattavassa henkilöstöarvioinnissa johtajuutta arvioidaan työn organisoimisen, tavoitteiden asettamisen, resurssien kohdentamisen, innovatiivisuuden, henkilöstön tiedottamisen, palkitsemisen ja tukemisen kannalta.

Vuoden 2007 henkilöstökyselyssä Rovaniemen hovioikeuden ylimmän- ja keski johdon johtamiskykyjen katsottiin olevan toiminnan edellyttämällä tasolla. Syksyn 2012 tyytyväisyyskyselyn perusteella valtaosa vastaajista oli tyytyväinen hovioikeuden johtamiseen ja esimiesten työhön. Tyytyväisyyttä hovioikeuden esimiestyöskentelyyn kartoitetaan myös kehityskeskusteluissa.<sup>25</sup>

### *Henkilöstön näkemys hovioikeuden työoloista*

Kannustava ja tukeva työyhteisö on merkittävä tekijä hovioikeuden tehokkaassa ja tuloksellisessa toiminnassa. Hyvän työyhteisön luominen edellyttää huomion kiinnittämistä vuorovaikutukseen, toisten kohteluun ja arvostukseen, tasa-arvoisuuteen sekä hyvinvoinnin edistämiseen.

Vuonna 2007 toteutetussa henkilöstökyselyssä Rovaniemen hovioikeuden työhyvinvointia edistävän toiminnan nähtiin olevan varsin hyvällä tasolla. Pääsääntöisesti hovioikeuden henkilökunnan osallistuminen henkilöstölle järjestettyihin liikuntatilaisuuksiin ja muihin yhteisiin tapahtumiin on ollut aktiivista ja runsaslukuista. Viikoittain toimivien liikuntaharrasteiden lisäksi muita yhteisiä tilaisuuksia on pyritty järjestämään säännöllisesti. Syksyn 2012 tyytyväisyyskyselyssä

<sup>25</sup> Kehityskeskustelumatkan johtajuutta koskevat arviointikohdat: Arvokeskustelun ylläpitäminen, esimiestyö perustehtävää edistävänä tekijänä, työn organisointi, tulostavoitteista tiedottaminen, vastuunjaon selkeys, hyvien työolosuhteiden takaaminen, ulkoisten suhteiden hoitaminen, yhteistyötahojen arvostus hovioikeuden organisaatioita kohtaan.

lyssä 52,1 prosenttia vastanneista oli tyytyväisiä ja 13,2 prosenttia erittäin tyytyväisiä hovioikeuden työilmapiiriin ja sisäiseen yhteistyöhön.

### *Henkilöstön näkemys urakehityksen ja henkilöstön osaamisen kehittämisestä hovioikeudessa*

Subjektiiivisin mittauksin tulee vielä arvioida henkilöstön tyytyväisyyttä omiin mahdollisuuksiinsa osaamisen kehittämisen ja uralla etenemisen suhteen sekä sitä, kuinka henkilöstö kokee saavansa kannustusta ammattitaitonsa kehittämisessä. Oman osaamisensa kehittäminen asetettujen työtavoitteiden saavuttamisen ohella on lainkäytön henkilökunnan kokema yleinen ongelma. Esimiesten kannustava asennoituminen koulutukseen ja koulutusmahdollisuuksien tasapuolinen jakaminen vaikuttavat merkittävästi henkilökunnan työmotivaatioon ja tyytyväisyyden tasoon.

Vuonna 2007 toteutetun henkilöstökyselyn perusteella henkilöstö arvioi kehityshalukkuuden olevan yleisesti korkea. Tyytyväisyyden taso uralla etenemiseen ja koulutusmahdollisuuksiin jakautui syksyllä 2012 toteutetun tyytyväisyyskyselyn mukaan tyytyväisiin ja tyytyväisyyden suhteen neutraaleihin vastaajiin. Kehityskeskusteluista tehdyillä yhteenvedoilla voidaan lisäksi kartoittaa henkilöstön näkemyksiä ammatillisesta osaamisestaan (ammattitaito, vuorokoulutusmahdollisuudet, urakehitys jne.), organisatorisesta osaamisestaan (onnistuminen asiakassuhteissa ja työsuorituksissa, tiimiosaaaminen, yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot jne.) ja työyhteisön toimivuudesta (työilmapiiri, tiedonkulkua, keskustelukulttuuri jne.). Kehityskeskustelut ovat pitkään olleet Rovaniemen hovioikeudessa kehittämiskohteena. Syksyllä 2012 toteutetun tyytyväisyyskyselyn mukaan tyytyväisyys kehityskeskustelujen toimivuuteen oli lisääntynyt, mutta tyytymättömyyttä edelleen esiintyi, mikä johdosta kehityskeskustelukulttuuria on syytä edelleen kehittää.

## II. HENKILÖSTÖTULOKSET SISÄISTEN SUORITUSKYKYTULOJEN PERUSTEELLA

Objektiivista selvitystä henkilöstötuloksista voidaan kerätä tilastoimalla henkilöstön osallistu-

mista. Näitä tilastolukuja tulee tarkastella suhteessa henkilöstön määrään ja mahdollisuuksien mukaan eri henkilöstöryhmien osuuteen mitatuista tuloksista.<sup>26</sup> Henkilöstön halua osallistua hovioikeuden kehittämiseen sekä henkilöstön motivaation ja sitoutumisen tasoa voidaan selvittää esimerkiksi tarkastelemalla henkilöstökyselyjen vastausaktiivisuutta ja henkilöstön vaihtuvuutta.

Syksyllä 2012 hovioikeuksissa toteutetussa työtyytyväisyyskyselyssä Rovaniemen hovioikeuden vastausaktiivisuus 75 prosenttia oli hovioikeuksista korkein. Myös muiden toimitettujen kyselyjen vastausaktiivisuus on ollut korkea. Vuonna 2007 toteutetun henkilöstökyselyn vastausaktiivisuus oli 79,2 prosenttia (38/48 vastaajaa). Tämän kyselyn vastaukset jakautuivat henkilöstön kesken siten, että 41,2 prosenttia vastanneista oli esittelijöitä, 29,4 prosenttia johtoryhmän jäseniä ja hovioikeudenneuvoksia sekä 29,4 prosenttia kansliahenkilökuntaa. Vuonna 2007 toteutetussa laatumittariston pilotoinnissa lainkäyttöhenkilökunnan itsearvioinnin vastausaktiivisuus oli 90 prosenttia (27/30). Laatumittariston pilotoinnissa hovioikeuden tuomareiden (laamannit ja hovioikeudenneuvokset) vastausaktiivisuus oli 86,7 prosenttia ja esittelijöiden vastausaktiivisuus 93,4 prosenttia.

Rovaniemen hovioikeudessa vastausaktiivisuus on ollut korkein siinä henkilöstöryhmässä, jonka vaihtuvuus on ollut suurin. Vuosina 2011 ja 2012 Rovaniemen hovioikeuden 12 esittelijästä on vaihtunut yli puolet, ja pääsääntöisesti esittelijän virkoja hoitavat tällä hetkellä määräaikaiset esittelijät. Esittelijän työ on luonteeltaan tuomarin tehtäviin kouluttavaa, mikä osaltaan selittää esittelijöiden suuren vaihtuvuuden tuomarikunnan eläköityessä. Muiden henkilöstöryhmien vaihtuvuus hovioikeudessa on ollut lähinnä henkilöstön eläköitymisestä johtuvaa ja siten huomattavasti vähäisempää.

Tilastollista tietoa henkilöstön hyvinvoinnista saadaan tarkastelemalla henkilöstön sairastomien määriä ja kestoja. Tältä osin tarvittava tieto on löydettävissä hovioikeuden käytössä olevasta henkilöstöhallinnon palveluportaalista (Hertta), josta sairauspoissaolotiedot voidaan kerätä poissaoloperusteittain. Henkilöstön hyvinvoinnin kannalta olennaista on tarkastella 1 - 3 päivän pituisten ja yli 3 päivää kestävien henkilöstön sairauspoissaolojen määriä ja kestoja. Tilastotietoa työterveyshuoltokäyntien määristä saadaan tarvittaessa suoraan työterveyshuollosta, minkä lisäksi valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (Palkeet) toimittaa hovioikeuksille vuosittain raportit henkilöstötiedoista, jotka sisältävät myös sairauspoissaolotiedot.

Kehitystyön tässä vaiheessa on paikallaan kartoittaa Rovaniemen hovioikeuden tämän hetkinen tilanne ja seurata sairauspoissaoloissa mahdollisesti tapahtuvia muutoksia. Palkeiden raportin mukaan Rovaniemen hovioikeudessa kirjattiin vuonna 2012 sairauspoissaoloja yhteensä 35 henkilölle. Sairauspoissaoloista 1 - 3 päivän pituisia poissaoloja oli yhteensä 88 päivää, 4 -10 päivän pituisia poissaoloja 102 päivää ja 11 - 60 päivän pituisia poissaoloja 111 päivää.<sup>27</sup>

Osaamisen ja ammattitaidon edistämistä voidaan seurata työntekijöiden henkilökohtaisilla koulutusmäärillä. Laatumittaristossa hovioikeuden ja käräjäoikeuksien tuomareiden optimaaliseksi täydennyskoulutuksen määräksi vuodessa on määriteltä 8 - 10 päivää tuomaria kohden. Määrä voi olla suuntaa antavana lähtökohtana määriteltäessä myös hovioikeuden esittelijöiden ja kansliahenkilökunnan vuosittaisia koulutustavoitteita. Henkilökohtaisten koulutustavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen seuranta toteutuu luonnollisimmin vuosittaisissa kehityskeskusteluissa.

Kattavan yleiskuvan saamiseksi täydennyskoulutuksen määriä tulee lisäksi tarkastella koko

<sup>26)</sup> Rovaniemen hovioikeudessa on vuonna 2013 yhteensä 45 virkaa: presidentti, kansliapäällikkö, 2 hovioikeudenlaamannia ja 14 hovioikeudenneuvosta (tuomarit), 2 asessoria ja 10 viskaalia (esittelijät) sekä 15 kansliahenkilökuntaan kuuluvia työntekijöitä.

<sup>27)</sup> Palkeiden Rovaniemen hovioikeuden henkilöstötietoja koskeva raportti vuodelta 2012.

hovieikeuden tasolla ja henkilöstöryhmittäin. Hovieikeuden henkilökunnan osaamisen ja ammattitaidon kehityksen indikaattorina voidaan käyttää henkilöstön kouluskortteja ja henkilöstöhallinnon palveluportaalia Herttaa sekä Palkeiden vuosittain hovieikeuksista keräämää koulutuspoissaoloja koskevaa otantaa, mitkä mahdollistavat myös hovieikeuksien keskinäisten henkilötietojen vertailun. Myös koulutustietojen hallintajärjestelmän (HRM-järjestelmä) raporteista voidaan vastaisuudessa kerätä tilastotietoa niin hovieikeuden sisäisistä kuin ulkoisistakin koulutuksista. Tällä hetkellä HRM-järjestelmä on vielä keskeneräinen sinne rekisteröityjen koulutusten osalta. Hertasta on saatavissa kokoelmatiedot hovieikeuden henkilökunnan koko päivän tai alle päivän kestäneiden koulutusten määrästä. Hovieikeuden henkilökunnan henkilökohtaisiin kouluskortteihin on puolestaan kerätty tarkempi tieto koulutusten aiheista ja alle yhden päivän kestäneiden koulutusten tuntimääristä.

Hertasta kerättyjen poissaolotietojen mukaan koko päivän kestäneisiin Rovaniemen hovieikeuden sisäisiin ja ulkoisiin koulutuksiin on osallistunut muutamaa henkilöä lukuun ottamatta koko hovieikeuden henkilökunta. Koulutuspoissaoloja on merkitty vuonna 2012 yhteensä 42 henkilölle. Koko päivän kestäneitä koulutuspoissaoloja on kirjattu yhteensä 176 päivää.<sup>28</sup> Kokonaisten koulutuspäivien lisäksi koulutustunteja on kouluskorttien mukaan kertynyt vuodelle 2012 yhteensä 91 tuntia. Osalle hovieikeuden jäsenistä ei ollut vuonna 2012 kertynyt lainkaan koulutuspoissaoloja, kun taas osa oli kouluttautunut enimmillään yli 10 päivää. Kansliahenkilökunnan keskuudessa koulutuksiin oli enimmillään osallistuttu seitsemänä päivänä ja osa ei ollut kouluttautunut lainkaan. Esittelijöiden keskuudessa koulutuspäivät olivat puolestaan jakautuneet tasaisemmin ja lähes kaikki esittelijät olivat osallistuneet joko hovieikeuden sisäisiin tai ulkoisiin koulutuksiin. Koulutusten keskiarvot on kuvattu alla suhteessa henkilöstöryhmien henkilötyövuosien määriin.

<sup>28)</sup> *Palkeiden henkilöstötietoa koskeva raportti vuodelta 2012 ja Herttaan kirjattujen koulutuspoissaolojen määrät.*

Vuonna 2012 Rovaniemen hovieikeuden käytettävissä oli yhteensä 49,27 henkilötyövuotta, joista tuomareiden (presidentti, hovieikeudenlaamannit ja -neuvokset) osuus oli 18,95 henkilötyövuotta, esittelijöiden osuus 12,66 henkilötyövuotta, kansliahenkilöstön (kansliapäällikkö ja muu kansliahenkilöstö) osuus 16,96 henkilötyövuotta ja harjoittelijoiden osuus 0,69 henkilötyövuotta. Hertasta kerättyjen koulutuspoissaolojen mukaan hovieikeuden tuomareiden osuus hovieikeuden koulutuspoissaoloista oli 78 päivää, jolloin keskimääräinen koulutuspäivien määrä oli 4,1 päivää tuomarihenkilötyövuotta kohden. Esittelijöiden osuus koko päivän kestäneistä sisäisistä ja ulkoisista koulutuksista johtuneista poissaoloista oli 44 päivää, jolloin koulutuspäiviä oli keskimäärin 3,5 päivää esittelijähenkilötyövuotta kohden. Kansliapäällikön ja muun henkilöstön osuus vuodelle 2012 kirjatuista koko päivän kestäneistä sisäisistä ja ulkoisista koulutuspoissaoloista oli 54 päivää, jolloin koulutuspäiviä oli keskimäärin 3,2 päivää kansliahenkilötyövuotta kohden.

### 5.2.3 Henkilöstötulosten väittämät ja esimerkit

#### I. HENKILÖSTÖTULOKSET HENKILÖSTÖKYSELYJEN PERUSTEELLA

- 1) Henkilöstö on sitoutunut hovieikeuden tavoitteisiin.
  - Hovieikeus koetaan hyväksi ja arvokkaaksi työyhteisöksi.
  - Henkilöstö on tietoinen asetetuista tavoitteista ja niiden perusteista sekä tekee yhteistyötä asetettujen tulosten ja tavoitteiden saavuttamiseksi.
- 2) Henkilöstö osallistuu aktiivisesti hovieikeuden organisaation kehittämiseen.
  - Henkilöstön osallistuminen kehittämissankkeisiin on innostunutta ja vapaaehtoista.
  - Työryhmien jäsenyydet jaetaan tasapuolisesti henkilöstön kesken.
- 3) Hovieikeuden neuvottelu- ja keskustelukäytänteet ovat toimivia.
  - Viestintä sekä hallinnon ja henkilöstön että esimiesten ja alaisten välillä toimii viivytyksettä ja informatiivisesti.

- Henkilöstön välinen vuorovaikutus toteutuu avoimesti ja ystävällisesti.
- Keskusteluita hyödynnetään hoviioikeuden yhtenäisen käytännön rakentamiseksi.
- 4) Esimiesten johtamis- ja viestintätaidot ovat toiminnan edellyttämällä tasolla.
  - Kohtelu on asiallista ja palautetta sekä kritiikkiä annetaan rakentavassa muodossa.
  - Viestintä on avointa ja välitöntä.
  - Henkilöstöä on tiedotettu asetetuista tavoitteista.
- 5) Hoviioikeus tukee työhyvinvointia edistäviä toimia.
  - Tiimien työnsuunnitteluun panostetaan.
  - Työajoissa joustetaan.
  - Etätyöskentely on mahdollistettu.
  - Hoviioikeudessa järjestetään virkistyspäiviä ja muuta virkistystoimintaa.
  - Erityistehtävät huomioidaan erillisin palkkioin tai muun työn kevennyksenä.
- 6) Henkilöstö on halukas muutoksiin sekä toiminnan ja osaamisen kehittämiseen.
  - Muutoksiin suhtaudutaan positiivisesti.
  - Henkilöstö osallistuu vapaaehtoisesti koulutuksiin ja kehitystoimintaan.
  - Henkilöstön keskinäinen yhteistyö toimii sujuvasti.

## II. HENKILÖSTÖTULOKSET SISÄISTEN SUORITUSKYKYTULOSTEN PERUSTEELLA

- 1) Työtyytyväisyyttä on arvioitu ja henkilöstö on pääsääntöisesti tyytyväinen hoviioikeuden työyhteisönä.
  - Työtyytyväisyyskyselyjen tulokset kehittyvät myönteiseen suuntaan.
  - Henkilöstön vaihtuvuusaste johtuu luonnollisista tekijöistä ja se on kohtalaisella tasolla.
- 2) Henkilöstö voi hyvin.
  - Sairauspoissaolojen määrä on kohtalaisella tasolla.
- 3) Henkilöstön työhyvinvointiin kiinnitetään jatkuvasti huomiota.
  - Henkilöstön työn ja vapaa-ajan määrä on tasapainossa ja työrasitusta seurataan.
- 4) Henkilöstön osaaminen kehittyy jatkuvasti ja osaamisen kehittymistä seurataan.

- Henkilöstön osallistumisaste koulutuksiin on hyvä.
- Henkilökohtaisista koulutus- ja kehitystoiveista keskustellaan kehityskeskusteluissa.
- Koulutussuunnitelmien toteutumista ja koulutusten vaikuttavuutta arvioidaan.

## 5.3 YHTEISKUNTAVASTUUTULOKSET

### 5.3.1 Yhteiskunnalliseen vastuuseen liittyvien tulosten merkitys tuomioistuimissa

Yhteiskunnallinen vastuu tarkoittaa organisaation toiminnan vaikutusta ihmisten elämään ja ympäröivään yhteiskuntaan. Yhteiskuntavastuu muodostuu taloudellisesta, ekologisesta ja sosiaalisesta vastuusta. Osana yhteiskuntaa julkisen sektorin organisaatioilta odotetaan moraalisia ja vastuullisia toimintatapoja kaikilla näillä osa-alueilla. Yhteiskunnallisesti vastuulliset toimintatavat hyödyttävät organisaatioita itseään sekä sen sidosryhmiä lisäämällä keskinäistä luottamusta ja parantamalla organisaation mainetta. Pitkällä tähtäimellä toiminta heijastuu organisaation merkittävyyteen yhteiskunnallisena toimijana.

Edistääkseen kestävästä kehitystä organisaatioiden tulee omaksua vastuulliset toimintatavat myös ydintoimintojensa ulkopuolisissa asioissa. Yhteiskunnallisen vastuun merkityksen korostuminen julkisen sektorin organisaatioiden laadussa ja tuloksellisuudessa kannustaa myös tuomioistuinta ottamaan huomioon yhteiskunnalliset ja ympäristölliset näkökulmat toiminnassaan. Tällöin tuomioistuimen toiminnan tarkastelu laajenee kattamaan kaikki ne tahot, joilla on tuomioistuinten toimintaan kohdistuvia odotuksia. Näin laajasti tarkasteltaessa tuomioistuinten tuottamien palveluiden vaikutukset ulottuvat koko yhteiskuntaan.

Yhteiskunnallista vastuuta toteutetaan tuomioistuimissa ennen kaikkea järjestelmällisellä ja yhteistyöhön perustuvalla laatu työllä. Yhteiskunnallisesta vastuusta huolehtiminen parantaa asiakkaiden ja kansalaisten kokonaiskäsitystä tuomioistuimista, tekee tuomioistuimista kiinnostavan ja sitouttavan työnantajan sekä helpot-

taa hyvien yhteyksien muodostamista muihin oikeudenhoidon toimijoihin. Yhteiskunnallista vastuuta toteutetaan parhaiten silloin, kun se on kiinteä osa tuomioistuimen strategiaa ja kun toiminnallisia tavoitteita arvioidaan myös yhteiskunnallisen vastuun näkökulmasta.

### *5.3.2 Yhteiskuntavastuutulosten arviointikohtien määritelmät*

#### I. ULKOPUOLISTEN TAHOJEN KÄSITYKSIIN LIITTYVÄT TULOKSET

Yhteiskuntavastuun subjektiivisiin tulostietoihin liittyvässä arviointikohdassa tarkastellaan yhteiskunnan näkemyksiä hovioikeuden toiminnasta paikallisella, kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. Yhteiskunnan tuntema luottamus hovioikeuteen muutoksenhakutuomioistuimena on merkittävä osa hovioikeuden demokraattista valvontaa. Perustehtävään liittyvien odotusten lisäksi hovioikeuteen kohdistuu merkittävänä paikallisena instituutiona arvokkuuteen, avoimuuteen, eettisyyteen, yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen sekä oikeustieteen harjoittamiseen ja koulutukseen liittyviä odotuksia. Yhteiskunnallisen vastuun subjektiivisia tulostietoja voidaan kerätä esimerkiksi yhteiskunnalle suunnatuilla kyselyillä tai pyytämällä suoraa palautetta eri sidosryhmiltä.

Hovioikeuden maineeseen yhteiskunnallisena toimijana vaikuttaa sen toiminta osana yhteiskuntaa työnantajana, kouluttajana ja oikeustieteen tutkimusta palvelevana yksikkönä. Työntekijöiden pysyvyys ja työntekijöiden työssään hankkima tietotaito, joka välittyy henkilöstön työn tuloksista ja mahdollisesta muusta kanssakäymisestä kansalaisten ja median kanssa, muodostaa hovioikeudesta arvokkaan kuvan työnantajana. Hovioikeudella on myös hyvät mahdollisuudet edistää oikeustieteen harjoittamista ja opetusta järjestämällä hovioikeuteen vierailumahdollisuuksia ja osallistumalla oikeustieteelliseen opetukseen. Oikeustieteen opiskelua ja samoin myös työllistymistä edistäviä toimia voidaan tukea hovioikeuteen otettavilla harjoittelijoilla.

Yhteiskunnalle muodostuvaan vaikutelmaan hovioikeuden toiminnan avoimuudesta vaikuttavat olennaisella tavalla hovioikeuden henkilökunnan suhtautuminen hovioikeuden toimintaa koskeviin tiedusteluihin, asiakaspalveluhenkisyys ja positiivinen suhtautuminen tutustumiskäynteihin sekä oikeudenkäynnin julkisuuden takaaminen aina, kun se jutun laatuun nähden on mahdollista. Toiminnan avoimuuden ja läpinäkyvyyden kautta yhteiskunta voi muodostaa näemyksensä myös hovioikeuden ja sen lainkäyttöhenkilökunnan toiminnan eettisyydestä.

Hovioikeudessa yhteiskunnallisia tuloksia on kartoitettu tähän mennessä pääasiassa henkilökunnan itsearviointikyselyillä. Laatumittariston pilotoinnissa hovioikeuden lainkäyttöhenkilökunta arvioi hovioikeuden lainkäytön avoimuuteen, julkisuuteen, tiedottamiseen ja neuvontaan liittyviä seikkoja. Näillä alueilla kyselytulokset olivat noin 3 pisteen tasolla, mikä laatumittariston mukaisessa pisteytyksessä tarkoittaa laatu-kriteereissä kuvattujen ominaisuuksien toteutumista hyvin. Lisäksi vuonna 2007 toteutetussa henkilöstökyselyssä tarkasteltiin sellaisia yhteiskunnallisten tulosten alueita, jotka ovat edelleen ajankohtaisia. Yhteiskunnalliset tulokset asettuivat asteikolla 1 - 6 kaikilta osin yli kolmeen pisteeseen, mikä merkitsi hyvää tasoa. Hovioikeuden toiminnan eettisyyden katsottiin toteutuneen keskiarvolla 3,7 pistettä.

#### II. YHTEISKUNTAVASTUUTULOKSET SISÄISTEN SUORITUSKYKYTULOJEN PERUSTEELLA

Yhteiskuntavastuun suorituskykytuloksista kerrotaan ne mittarit ja menetelmät, joilla organisaatiot seuraavat, arvioivat ja kehittävät suoritustaan yhteiskuntavastuun suhteen. Tuomioistuinten yhteiskunnallisen vaikuttavuuden seurantakohteita ovat tiedon jakamiseen käytettävät menetelmät ja niiden tuloksellisuus, terveyttä ja turvallisuutta edistävät menetelmät ja niiden toimivuus sekä kansainvälisen yhteistyön edistämisen menetelmät ja hovioikeuden henkilöstön osallistumisaktiivisuus yhteiskuntaa hyödyttävään toimintaan. Mittareina toimivat näiden menetelmien ja osallistumisen määrä sekä näiden toimenpiteiden ar-



voitavissa olevat vaikutukset hovioikeuden yhteiskunnalliseen maineeseen.

Hovioikeus voi osallistua yhdessä muiden tahojen kanssa tiedon vaihtoon ja jakamiseen välittömimmin erilaisten keskustelu- ja koulutus-tilaisuuksien kautta, kuten laatupäivillä, sekä järjestämällä sidosryhmille tai yleisölle avoimia koulutus- tai muita tilaisuuksia. Rovaniemen hovioikeuspiirissä järjestetään kerran vuodessa kahden päivän mittaiset lainkäytön laatupäivät ja kahden vuoden välein kahden päivän mittaiset hovioikeuspiirin kansliahenkilökunnan koulutus- päivät. Lainkäytön laatupäiville osallistuvat paitsi hovioikeuden ja hovioikeuspiirin käräjäoikeuksien lainkäyttöhenkilökunta myös sidosryhmien edustajia ja laatupäivien aiheista riippuen mahdollisesti myös muita kutsuttuja tahoja. Osallistujamäärä laatupäiville on yleensä ollut suuri. Laatupäivien tarkoituksena on keskustella vuoden aikana tehdystä laatutyöstä sekä jakaa mielipiteitä ja kokemuksia laatutyön kohteena olevista teemoista. Kansliahenkilökunnan koulutuspäiville kokoontuvat hovioikeuden ja hovioikeuspiirin käräjäoikeuksien kansliahenkilökuntaan kuuluvat työntekijät sekä edustajia sidosryhmien kansliahenkilökuntiin kuuluvista työntekijöistä. Päivät koostuvat koulutuksista ja niiden aikana myös keskustellaan virastojen käytänteistä. Suunnitelmissa on myös käynnistää kansliahenkilökuntaa koskeva järjestelmällinen laatutyö. Hovioikeudessa järjestetään tarvittaessa omia koulutuksia, joihin kutsutaan myös käräjäoikeuksien henkilökuntaa ja sidosryhmien edustajia.

Tuomioistuintoiminnassa yhteiskuntavastuu näyttäytyy tehokkaana tiedonvälityksen lisäksi terveyteen ja turvallisuuteen liittyvien seikkojen huomioon ottamisena. Hovioikeuteen mahdollisesti kohdistuvat uhkat voivat olla luonteeltaan ympäröivälle yhteiskunnalle haitallisia, minkä vuoksi niitä vastaan varautuminen on tärkeä osa yhteiskuntavastuuta. Asiakkaiden, oikeudenkäynnin yleisön, sidosryhmien edustajien ja hovioikeuden oman henkilöstön turvallisuuden ja terveyden takaamiseksi laadittuja ohjelmia on käsitelty edellä henkilöstön toiminnallisella arviointialueella. Rovaniemen hovioikeudessa laadittuja turvalli-

suus- ja työhyvinvointiohjelmia ovat pelastus- ja valmiussuunnitelma, tietoturvasuunnitelma, kulunvalvonta- ja tietoturvaohje, toipumissuunnitelma, työsuojelun toimintaohjelma ja tyky-suunnitelma sekä päihdeohjelma. Työpaikkaselvitys Rovaniemen hovioikeudessa on edellisen kerran tehty vuonna 2009. Tällä tulosarviointialueella arvioidaan näiden ohjelmien ja suunnitelmien sekä menetelmien toteutumista ja riittävyttä.

Nyky-yhteiskunnassa valtioiden väliset suhteet ovat tiiviit ja oikeudenhoito on kansainvälistynyt merkittävässä määrin EU-oikeuden ja kansainvälisten ihmisoikeussopimusten vaikutuksesta. Näin ollen kansainvälisen tietämyksen lisääminen koko oikeudenhoidon ketjussa hyödyttää yhteiskuntaa parantamalla kansainvälisiä suhteita ja valtion rajat ylittävien asioiden hoitamista. Kansainvälisen osaamisen lisääminen ja kansainvälisiin kehittämishankkeisiin osallistuminen hyödyttävät hovioikeutta perustehtävässään, minkä vuoksi kansainvälistymiseen tulee kiinnittää enenevässä määrin huomiota.

### *5.3.3 Yhteiskuntavastuutulosten esimerkit ja ominaisuudet*

#### I. ULKOPUOLISTEN TAHOJEN KÄSITYKSIIN LIITTYVÄT TULOKSET

- 1) Hovioikeus huolehtii yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta ja maineestaan.
  - Hovioikeus nähdään arvokkaana ja kehittävänä työpaikkana.
  - Hovioikeus tekee yhteistyötä yliopiston ja muiden oppilaitosten kanssa koulutustarkoituksessa.
  - Hovioikeus tukee työllistymistä ja opiskelua sekä edistää tietoisuutta omasta toiminnastaan työllistämällä harjoittelijoita oppilaitoksista ja työvoimatoimistosta.
- 2) Yhteiskunnalla on positiivinen näkemys hovioikeuden toiminnan avoimuudesta.
  - Tiedusteluihin ja hovioikeuden toimintaan kohdistuvaan mielenkiintoon suhtaudutaan positiivisesti.
  - Hovioikeuteen ja sen toimintaan on mahdollista päästä tutustumaan.

3) Hovioikeuden toiminta on eettistä.

- Hovioikeuden toiminnassa kunnioitetaan julkisen hallinnon arvoja ja eettisiä periaatteita kuten avoimuutta, tasa-arvoisuutta, yhdenvertaisuutta, vastuullisuutta sekä oikeuden- ja lainmukaisuutta.
- Lainkäyttöhenkilökunta tuntee tuomarin eettiset periaatteet (riippumattomuus ja puolueettomuus, oikeamielisyys, ammattitaito ja avoimuus) ja noudattaa niitä lainkäyttötoiminnassa.

## II. YHTEISKUNTAVASTUUTULOKSET SISÄISTEN SUORITUSKYKYTULOSTEN PERUSTEELLA

- 1) Hovioikeus jakaa aktiivisesti tietoa ja osaamista muiden yhteiskunnallisten toimijoiden kanssa.
  - Lainkäyttöhenkilökunta osallistuu hovioikeuspiirin laatupäiville ja kansliahenkilökunta osallistuu kansliahenkilökunnan koulutuspäiville.
  - Henkilökunta on käytettävissä yliopiston ja muiden oppilaitosten koulutusten järjestämisessä.
- 2) Hovioikeudessa on olemassa riittävät ja toimivat ohjelmat ja suunnitelmat asiakkaiden ja henkilöstön turvallisuuden takaamiseksi.
  - Turvallisuuden ja terveyden takaamiseen liittyvät ohjelmat ja suunnitelmat ovat kattavat (henkilöstöriskianalyysi, pelastus- ja valmiussuunnitelmat, työsuojelun toiminta-ohjelma ja tyky-suunnitelma, työkyky-riskiohjelma, päihdeohjelma).
  - Ohjelmat ja suunnitelmat ovat ajantasaisia.
  - Tieto ohjelmista ja suunnitelmista on saatavissa helposti
- 3) Hovioikeus osallistuu ja tukee kansainvälistä yhteistyötä.
  - Osallistumisaktiivisuus kansainvälisiin koulutuksiin ja ohjelmiin kasvaa resurssien puitteissa.
  - Yhteistyöhankkeet muiden valtioiden tuomioistuinten kanssa toteutuvat ja syvenevät.

## 5.4 KESKEISET SUORITUSKYKYTULOKSET

### 5.4.1 Tuomioistuinten keskeiset suorituskykytulokset

Viimeisessä arviointikohdassa tarkastellaan organisaation kykyä saavuttaa toimintansa kannalta avainasemassa olevat suorituskykytulokset. Keskeiset suorituskykytulokset ovat organisaation keskeisiksi määrittelemiä ja mitattavissa olevia lyhyen ja pitkän aikavälin tuloksia. Tuomioistuinten keskeiset suorituskykytulokset liittyvät laissa määriteltyyn perustehtävään ja asetettuihin strategisiin tavoitteisiin. Keskeiset suorituskykytulokset koskevat paitsi tuomioistuinten suorituskykyä myös niiden toiminnan kehittämistä, tehokkuutta ja laatua.

Keskeisissä suorituskykytuloksissa tarkastellaan sekä hovioikeuden ulkoista suorituskykyä eli hovioikeuden perustehtävän, toiminnallisten tavoitteiden sekä tulosten ja prosesseille asetettujen tavoitteiden saavuttamista asiakkaiden ja sidosryhmien odotusten kannalta että hovioikeuden sisäistä suorituskykyä eli henkilöstöjohtamisen, yhteistyösuhteiden sekä resurssien ja prosessien toimivuutta sisäisesti tehokkaasti ja taloudellisesti.

### 5.4.2 Keskeisten suorituskykytulosten määritelmät

#### I. ULKOISET TULOKSET - ASETETTUJEN TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMINEN TOIMINNAN TULOKSELLISUUDEN JA VAIKUTTAVUUDEN NÄKÖKULMASTA

Suhteessa asiakkaisiin, sidosryhmiin ja yhteiskuntaan keskeisiä suorituskyvyn mittareita hovioikeudessa ovat toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen aste (ratkaisujen määrät ja käsittelyajat) sekä hovioikeuden ratkaisutoiminnan ja oikeudenkäyntimenettelyn laatu (ratkaisujen pysyvyys). Hovioikeuden ulkopuolisten tahojen odotukset kohdistuvat ennen kaikkea hovioikeudessa ratkaistavina olevien asioiden kokonaiskäsittelyaikoihin ja hovioikeuden omiin käsittelyaikoihin.

Hovioikeuden käsittelyaikoja koskevia tuloksia asiakas- ja kansalaisnäkökulmasta on tarkas-

teltu jo edellä asiakas- ja kansalaistulosten arviointialueella. Asiakas- ja kansalaistuloksissa arvioidaan erityisesti asiakkaiden ja kansalaisten odotusten täyttymistä oikeudenkäynnin ja annettavien ratkaisujen suhteen. Keskeisissä suorituskykytuloksissa arvioidaan hovioikeudelle asetettujen tulostavoitteiden saavuttamista toiminnallisen tehokkuuden ja vaikuttavuuden näkökulmasta.

Tulosneuvotteluissa hovioikeuksille asetetaan vuosittain tavoitteet muun muassa ratkaistavien asioiden määrästä ja keskimääräisistä käsittelyajoista. Tulosneuvotteluissa sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi hovioikeuden presidentti vahvistaa vuosittain hovioikeuden lainkäyttöhenkilökunnan ratkaisutavoitteet ja seuraa niiden toteutumista sekä valvoo vuoden vireilläoloaika lähentelevien juttujen käsittelyä. Erityistä huomiota kiinnitetään myös juttujen kokonaiskäsittelyaikaan.

Rovaniemen hovioikeudessa ratkaisujen määrää ja käsittelyaikoja valvovat ja seuraavat presidentin lisäksi hovioikeudenlaamannit ja tiimien vetäjinä toimivat hovioikeudenneuvokset sekä kansliapäällikkö. Ratkaisujen määrää ja käsittelyaikoja seurataan läpi vuoden. Tiedot käsittelyajoista ja tiimien ratkaisumääristä ovat otettavissa hovioikeuden asianhallinta- ja raporttijärjestelmästä. Rovaniemen hovioikeudessa vuoden 2012 tarkistettuna tulostavoitteena oli saavuttaa yhteensä 1 000 ratkaistun/annetun jutun määrä, jolloin kunkin lainkäyttötiimin tulostavoite oli yhteensä 250 ratkaistua/annettua juttua. Asetettu tulostavoite saavutettiin 1 011 ratkaistulla ja 1 003 annettulla ratkaisulla.

Vuoden 2012 tilastoinnin perusteella Rovaniemen hovioikeudessa käsiteltävien asioiden keskimääräinen käsittelyaika oli 6,2 kuukautta. Vuodelle 2012 asetettu keskimääräisen käsittelyajan tavoite oli 6 kuukautta. Vuoden 2012 käsittelyaika-tilastojen mukaan pääkäsittelyasioiden keskimääräinen käsittelyaika Rovaniemen hovioikeudessa oli 8,8 kuukautta ja esittelyistä ratkaistujen asioiden keskimääräinen käsittelyaika 5,4 kuukautta. Asetettu tavoite oli pääkäsittelystä ratkaistavien asioiden osalta 9 kuukautta ja esittelystä ratkaistavien asioi-

den osalta 5,8 kuukautta. Jatkokäsittelylupajutuissa keskimääräinen käsittelyaika oli 2,1 kuukautta (asetettu tavoite 2,0 kuukautta). Keskimääräinen vireilläoloaika oli vuonna 2012 4,1 kuukautta. Yli vuoden vireillä olleiden asioiden määrä oli 13 juttua (asetettu tavoite 25 juttua), kun se vuoden 2011 lopussa oli 21 juttua.

Muita hovioikeuden toimintaan liittyviä laatu-kriteereitä voidaan arvioida seuraamalla hovioikeuden ratkaisujen pysyvyyttä korkeimmasa oikeudessa ja itsearvioinneilla. Hovioikeuden ratkaisujen lain- ja oikeudenmukaisuutta voidaan peilata valituslupien hakemista, myöntämistä ja hovioikeuden ratkaisujen muuttamista koskevia tilastoja vasten.

Rovaniemen hovioikeuden ajalla 1.11.2011 - 31.10.2012 ratkaisemista jutuista (1 026 asiaa) valituslupaa haettiin 208 juttuun ja näistä valituslupa myönnettiin yhteensä 10 asiaan. Kyseisellä ajanjaksolla korkein oikeus antoi ratkaisunsa yhdeksässä hovioikeuden ratkaisemassa asiassa, joista kahdeksassa hovioikeuden ratkaisua muutettiin tai se kumottiin. Vuonna 2007 Rovaniemen hovioikeudessa toteutetussa itsearviointikyselyssä keskeisistä ulkoisista suorituskykytuloksista erityisesti hovioikeuden tulostavoitteiden saavuttamisen arvioitiin olevan kiitettävällä tasolla. Toiminnan kehittämiseen liittyvien arviointien ja mittauksen katsottiin yleisellä tasolla olevan hyviä ja parantavan hovioikeuden toiminnan laatua. Lainkäytön laatua koskeneen hovioikeuden itsearviointikyselyn tulokset olivat keskiarvoltaan 2,59 pistettä, mikä viittaa lainkäytön laadun hyvään tasoon. Hovioikeuden oikeudenkäyntimenettelyn ja ratkaisujen laatua tulee jatkossa mitata asiakas- ja sidosryhmäkyselyillä sekä ulkopuolisen asiantuntijaryhmän arvioilla.

## II. SISÄISET TULOKSET - HOVIOIKEUDEN SISÄINEN TEHOKKUUS

Tuomioistuinten toimintaympäristön muutokset, kiristynyt taloudellinen tilanne ja henkilöstön eläköityminen asettavat haasteita hovioikeuden sisäisen tehokkuuden ylläpitämiselle ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamiselle. Hovioikeuden sisäisen tehokkuuden tärkeitä arviointikohteita

ovat sisäisten työprosessien tehokkuus ja taloudellisuus, joiden mittareina toimivat ratkaisujen määrä henkilötyövuosia kohden, kustannukset kutakin ratkaistua asiaa kohden ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen aste. Toimintaympäristön muutosten vuoksi tärkeitä mittareita ovat myös hovioikeuden osallistuminen niin kansallisiin kuin kansainvälisiin kehitysprojekteihin sekä hovioikeuden innovaatiokykyä osoittavat tiedot.

Rovaniemen hovioikeuden tuottavuusluku vuonna 2012 oli 23,9 henkilötyövuotta ratkaistua asiaa kohden. Vastaava tuottavuustavoite asetettiin Rovaniemen hovioikeudelle vuodelle 2013. Hovioikeudelle tulosneuvotteluissa myönnettävät toimintamäärärahat ja siirtyvät määrärahat suhteessa ratkaistujen asioiden määrään puolestaan kuvaavat hovioikeuden toiminnan taloudellisuutta. Rovaniemen hovioikeudella on vuodelle 2013 käytävissä määrärahoja yhteensä 4 109 100 euroa eli noin 4 109 euroa ratkaistavaa asiaa kohden. Vuoden 2012 taloudellisuustoteutuma oli 4 070 euroa ratkaisua kohden.

Tuomioistuinten toimintaympäristön muutokset ja oikeudenhoidon kansainvälistyminen asettavat vaatimuksia yhteistyösuhteiden luomiselle niin kansallisessa kuin kansainvälisessä ympäristössä. Tuomioistuinlaitokseen kohdistuvat haasteet lisäävät innovatiivisuuden merkitystä hovioikeuden sisäisessä suorituskyvyssä. Innovatiivisuuden mittareina voidaan pitää esimerkiksi hovioikeuden ja sen henkilökunnan osallistumista kansallisiin ja kansainvälisiin projekteihin, muihin yhteistyöhankkeisiin, hovioikeuden kehittämien ja soveltamien uusien työmenetelmien määrää sekä hovioikeuden henkilöstön osallistumista hovioikeuden toimintaa kehittäviin hankkeisiin.

Ratkaisujen määrää ja määrärahojen riittävyyttä seurataan hovioikeudessa läpi vuoden ja näin ollen myös tilastollista tietoa tuottavuudesta ja taloudellisuudesta on saatavissa helposti. Lisäksi tehokkuutta, tuloksellisuutta ja taloudellisuutta voidaan arvioida itsearviointikyselyillä. Vuonna 2007 toteutetussa itsearviointikyselyssä taloudellisten tavoitteiden saavutettavuudesta arvioitiin olevan vahvaa näyttöä ja prosessien tuloksellisuudesta selvää näyttöä. Hovioikeuden osallistumis-

ta kansallisiin ja kansainvälisiin hankkeisiin sekä hovioikeuden käynnistämää yhteistyöhankkeita ja niiden tuloksia ei ole toistaiseksi tilastoitu. Näiden mittareiden seuranta varten Rovaniemen hovioikeuteen tulee luoda oma seurantajärjestelmä.

#### *5.4.3 Keskeisten suorituskykytulosten väittämät ja esimerkit*

##### I. ULKOISET TULOKSET

- 1) Hovioikeus on saavuttanut toiminnalle asetetut tulostavoitteet.
  - Ratkaistujen asioiden määrä suhteessa vuosittain asetettuihin tavoitteisiin on toteutunut.
  - Käsittelyajat suhteessa asetettuihin tavoitteisiin on saavutettu.
  - Matkakäräjiä on järjestetty aina tarpeen vaatiessa.
- 2) Hovioikeuden oikeudenkäyntimenettely ja ratkaisut ovat lainmukaisia ja oikeudenmukaisia sekä ratkaisut pysyviä.
  - Hovioikeuden ratkaisuihin myönnettävien valituslupien määrä ja muutostarve on ollut vähäinen.
- 3) Arviointi- ja mittaustulosten avulla parannetaan toiminnan laatua.
  - Arviointi- ja mittaustulokset ovat johtaneet konkreettiseen toiminnan laadun parantamiseen.
- 4) Hovioikeuden eri osa-alueilla toteutettujen arviointien tulokset ovat positiivisia.
  - Arviointialueiden tila on keskimääräisesti arvioiden hyvä (yli 3 pistettä, CAF 51 - 70 pistettä).

##### II. SISÄISET TULOKSET

- 1) Hovioikeuden toiminta on tuloksellista.
  - Hovioikeuden prosessit ovat tehokkaita ja tuloksia aikaansaavia.
  - Henkilöstösuunnittelu ja henkilöstön sijoittelu tukee toiminnan tehokkuutta.
- 2) Hovioikeuden verkostoituneisuus ja yhteistyösuhteet edistävät hovioikeuden toiminnan tehokkuutta.
  - Yhteistyöhankkeet edistävät työprosessien suunnittelua ja tuloksellisuutta.

- 3) Hovioikeuden talousarviot toteutuvat ja taloudelliset tavoitteet saavutetaan.
- Toimintamäärärahojen riittävyttä seurataan.
  - Toiminta sopeutetaan käytettävissä oleviin toimintamäärärahoihin.
- 4) Hovioikeuden suorituskykyä ja henkistä pääomaa on kasvatettu organisaation ja sen henkilöstön kehittämishankkeilla.
- Hovioikeus ja sen henkilöstö osallistuu laajasti vireillä oleviin kehityshankkeisiin (osallistuvien henkilöiden lukumäärä).
  - Hovioikeuden henkilöstö tukee hovioikeuden innovatiivisuutta suorittamalla työn ohessa ammattiin liittyviä tutkintoja (määrät).
  - Hovioikeuden organisaatiota ja menettelytapoja on muutettu olosuhteiden ja toimiympäristön muutosten edellyttämin tavoin (esim. tiimimallin omaksuminen, töiden ja vastuiden tarkistaminen, erilaiset kehittämishankkeet jne.).







# 6 ARVIOINTI- JA KEHITTÄMISTOIMINTA OSANA ROVANIEMEN HOVIOIKEUDEN ARKEA

## 6.1 ARVIOINTI- JA LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN ORGANISOINTI

Rovaniemen hovioikeuden arviointi- ja laadunhallintatyötä ohjaamaan ja toteuttamaan perustetaan laaturyhmä. Laaturyhmän tehtävänä on huolehtia itsearviointin, asiakas- ja sidosryhmäkyselyjen ja asiantuntija-arvioinnin toteutuksesta, tulosten raportoinnista, hovioikeuden organisaation toiminnassa, sen tuloksissa ja laadussa tapahtuvien muutosten seuraamisesta sekä kehityssuunnitelmien laatimisesta siinä laajuudessa kuin havainnot osoittavat ne tarpeelliseksi. Laadunarviointijärjestelmän toteutus ajoitetaan kolmelle peräkkäiselle vuodelle. Kolmivuotiskauden ensimmäisenä vuotena toteutetaan itsearviointikysely, toisena vuotena asiakas- ja sidosryhmäkysely ja kolmantena vuotena asiantuntija-arviointi. Kyselyjä ja asiantuntijoiden arviointoja täydentävät tilastoista ja muista järjestelmistä saatavat tiedot. Laaturyhmä vertaa näitä tilastotietoja aikaisempien vuosien vastaaviin tilastoihin, kiinnittää huomiota tilastoissa tapahtuneisiin muutoksiin, arvioi muutosten syitä ja reagoi niihin tarvittaessa.

Laaturyhmän kehittämissuunnitelmat laaditaan siten, että kukin laaturyhmän jäsen valitsee kyselyjen, arviointien ja tilastoitujen tietojen perusteella kehittämiskohteita, joista keskustellaan laaturyhmän kehityspalaverissa. Kehittämiskohteiden joukosta valitaan muutama eniten kannatusta saanut kehittämiskohde. Tärkeää on, että kehittämiskohteita ei valita liikaa, varsinkin jos ne edellyttävät mittavimpia toimenpiteitä. Suunniteltu kehittämiskohteiden määrä tulisi pyrkiä rajoittamaan vain muutamaan kohteeseen, koska kiireellisempiä kehittämiskohteita voi nousta esiin kolmivuotiskaudella myöhemmin tehtyjen kyselyjen ja arviointien perusteella. Laaturyhmät voivat toimia myös kehittämistyöryhminä. Kehittämissuunnitelmat esitetään hovioikeuden presidentille, johtoryhmälle ja henkilöstölle. Silloin kun kehittämissuunnitelman kehittämiskohteet

edellyttävät laajamittaista selvitystä tai muutoksia, laaturyhmä voi tehdä esityksen erillisen työryhmän asettamisesta.

Laaturyhmän puheenjohtajana toimii hovioikeuden kansliapäällikkö ja jäsenenä hovioikeuden neuvos, esittelijä ja kansliahenkilökuntaan kuuluva työntekijä. Laaturyhmän sihteerinä toimii hovioikeuden hallintonaari. Puheenjohtaja ja sihteeri toimivat laaturyhmässä pysyvästi. Sen sijaan laaturyhmän jäsenet valitaan tehtävänsä yhden vuoden pituiseksi toimikaudeksi. Laaturyhmän jäsenten vaihtuvuuden vuoksi ryhmään pysyvästi kuuluvan kansliapäällikön tehtäviin kuuluu laadunarviointijärjestelmän toteutuksen hallinnointi kokonaisuutena. Kansliapäällikön tehtävänä laaturyhmässä on ennen kaikkea huolehtia laaturyhmän kokoontumisista, toimia puheenjohtajana laaturyhmän kokouksissa, seurata kehityssuunnitelmien toteutusta ja raportoida kehittämissuunnitelmista ja toimista hovioikeuden presidentille sekä johtoryhmälle. Laaturyhmään niin ikään pysyvästi kuuluvan hallintonaarin tehtäviin laaturyhmän sihteerinä kuuluu pitää pöytäkirjaa laaturyhmän kokouksista sekä kerätä tilastoista ja järjestelmistä numeraalisesti tarkasteltavaan muotoon ne tiedot (mm. sairauspoissaolot, koulutuspoissaolot, sivutoimiluvat), joita laaturyhmä tarvitsee arvioidessaan hovioikeuden organisaation, toiminnan ja tulosten tasoa sekä kehityskohteita. Tilastollinen tieto kerätään kutakin arviointia edeltäneeltä täydeltä vuodelta. Laaturyhmän muut jäsenet osallistuvat toimikautensa kyselyjen tai arvioinnin suunnitteluun sekä jakavat keskenään kyselyjen käytännön toteutusta koskevat tehtävät ja laaturyhmän tehtäviin muutoin kuuluvat käytännön toimenpiteet, kuten laaturyhmän kehittämissuunnitelmien kirjoittamisen, suunnitelmien esittelyn henkilöstön keskustelutilaisuudessa ja tiedon arkistoinnisen sähköiselle ilmoitustaululle.

## 6.2 VUOSIKELLO

Rovaniemen hovioikeuden hallinnon apuvälineeksi on omaksuttu vuosikello, jonka avulla hovioikeuden organisaation kannalta olennaiset vuositteiset toimet ja tapahtumat on aikataulutettu.

Koska hovioikeuden laadunarviointijärjestelmä on kiinteä osa hovioikeuden jokapäiväistä työtä, se on myös osa hovioikeuden vuosikelloa ja sen aikataulutusta. Piirros laadunarviointijärjestelmän vuosikellosta on seuraavalla aukeamalla.

*Rovaniemen hovioikeuden vuosikello, 2013*



Kunkin laaturyhmän toiminta alkaa vuoden alusta ja ryhmä toimii samalla kokoonpanolla vuoden loppuun saakka. Laaturyhmän ensimmäisen kokous pidetään tammi-helmikuun aikana. Vuoden alussa laaturyhmän sihteeri kerää valmiiksi edellisen vuoden tilastot, sairauspoissaolotiedot ja koulutuspoissaolotiedot (esim. Palkeiden raportti), sivutoimilupatiedot sekä edellisen henkilöstötyytyväisyysmittauksen tulokset, joita voidaan hyödyntää laaturyhmän työssä ja myöhemmässä vaiheessa hovioikeuden toiminnan tilan arvioinnissa.

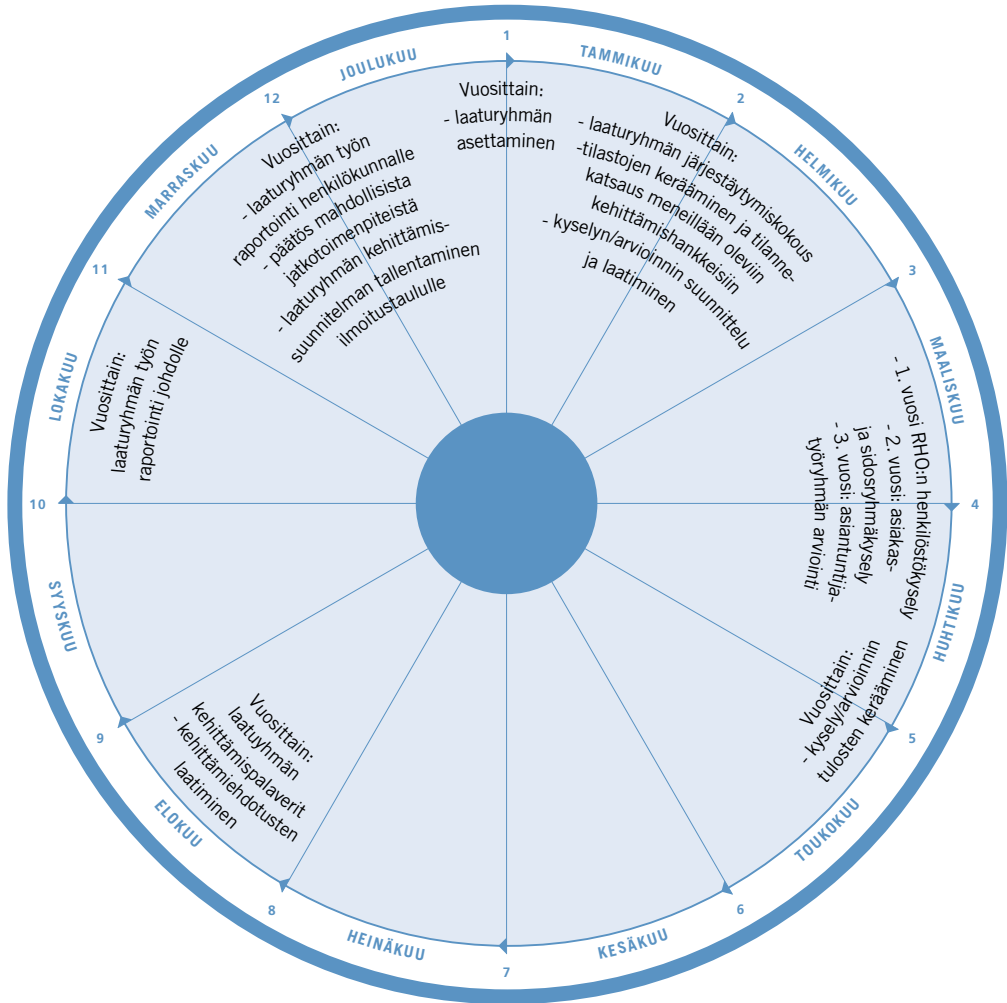
Itsearviointikysely, asiakas- ja sidosryhmäkysely ja asiantuntijatyöryhmän arviointi on tarkoituksenmukaista toteuttaa kunakin vuonna maalisi-huhtikuussa, jolloin laaturyhmän kehittämispalaverit pidetään elo-, syys- ja lokakuun aikana. Näinä kuukausina laaturyhmä käsittelee kyselyjen, arviointien ja kerättyjen tilastojen tuloksia ja merkitystä sekä laatii ehdotuksen kehittämistoimista. Laaturyhmä toimii itse kehittämistyöryhmänä silloin, kun kehittämistoimet ovat suunniteltavissa ja toteutettavissa osana sen omaa työtä. Siltä osin kuin kyselyistä, arvioinneista ja tilastoista tehdyt havainnot edellyttävät laaturyhmän omaa kehittämistyötä laajempaa selvittämistä ja suunnittelua, laaturyhmät laativat alustavan kehittämissuunnitelman, jota toteuttamaan tarvittaessa asetetaan erillinen työryhmä. Asetettujen laajamittaisten kehittämistoimenpiteiden toteutumista seurataan laaturyhmien kehittämistyön ohessa.

Marras-joulukuussa laaturyhmän keräävät kysely- ja arviointitiedot sekä tilastoidut tulokset, kehittämissuunnitelma ja siihen mahdollisesti tehdyt muutokset sekä kehittämisehdotukset esitellään hovioikeuden henkilöstölle. Keskustelujen jälkeen presidentti tarvittaessa harkitsee työryhmien asettamista ja niiden aikataulutusta.

Kolmivuotiskauden eri vuodet etenevät samalla vuosikelloaikataululla. Ensimmäisenä vuotena suoritettava itsearviointikysely antaa kattavimman tiedon hovioikeuden organisaation tilasta ja kehittämistarpeista. Itsearviointikyselyn tulosten ja edelliseltä vuodelta saatujen tilastotietojen perusteella kolmivuotiskauden ensimmäinen laaturyhmä valitsee ne painopistealueet,

joihin hovioikeuden organisaation kehittämisessä tulee erityisesti kiinnittää huomiota ja laatii ensimmäisen kehittämissuunnitelman. Toisen vuoden laaturyhmän tehtäviin kuuluvat asiakas- ja sidosryhmäkyselyn toteutus ja tilastollinen seuranta sekä edellisenä vuonna päätettyjen kehittämiskohteiden eteenpäin työstäminen ja muiden mahdollisten kehittämistoimien etenemisen seuranta. Toisen vuoden laaturyhmä laatii oman kehittämissuunnitelmansa ja tarvittaessa tarkentaa aikaisempia vielä toteutuksessa olevia kehittämissuunnitelmia. Kolmannen vuoden laaturyhmä toteuttaa vastaavanlaista seurantaa kuin edellisen vuoden laaturyhmä, paitsi että se järjestää maalisi-huhtikuun aikana asiantuntijatyöryhmän arvioinnin ja toimikautensa päättyessä laatimansa raportin yhteydessä dokumentoi aloitettujen kehityshankkeiden tilanteen. Kolmivuotiskauden päättyessä laaturyhmä myös varmistaa, että kehittämissuunnitelmat ja raportit on arkistoitu sähköisen ilmoitustaulun laadunarviointijärjestelmää koskevalle sivulle.

Uuden kolmivuotiskauden ensimmäinen laaturyhmä ottaa huomioon edellisen kolmivuotiskauden aikaiset kehitystoimenpiteet ja tilastojen osoittamat seikat valmistellessaan itsearviointikyselyn toteutusta ja laatiessaan uuden kolmivuotiskauden ensimmäistä kehittämissuunnitelmaa.



### 6.3 ARVIINTI- JA LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖNOTTO

Laadunarviointijärjestelmä on tarkoitus ottaa Rovaniemen hovioikeudessa käyttöön vuoden 2014 alussa, jolloin ensimmäisen laaturyhmän on määrä aloittaa työnsä ja toteuttaa ensimmäinen itsearviointikysely. Ensimmäisen laaturyhmän jäsenet valitaan vuoden vaihteessa ja ensimmäinen

kokoontuminen tapahtuu tammi-helmikuun aikana, jolloin laaturyhmä ryhtyy valmistelemaan maaliskuun huhtikuun aikana toteutettavaa itsearviointikyselyä. Kysely tullaan toteuttamaan sähköistä Webropol-järjestelmää käyttäen. Hovioikeuden henkilökuntaa tullaan informoimaan

Webropolin käytöstä. Lisäksi osa henkilökunnasta koulutetaan Webropol-ohjelman käyttämiseen kyselyjen luomista ja muuttamista varten. Vuoden 2014 laaturyhmä tulee alkuvuoden aikana rakentamaan ensimmäisen itsearviointikyselyn tästä mietinnöstä ilmenevien väittämien pohjalta.

Vuoden 2014 alussa hovioikeuden hallintonotaari kerää laaturyhmän käytettäväksi vuodelta 2013 luvussa 2.6 kuvatut tilastot ja raportit sekä tiedot mahdollisesti vireillä olevista kehittämistoimista. Tilastoista ja raporteista kerättyjä tietoja verrataan aikaisempien vuosien vastaaviin tietoihin. Tilastoista ja toteutetun kyselyn tuloksista laadittava tiivis raportti jaetaan toukokuussa koko hovioikeuden henkilökunnalle. Mikäli niistä tehty havainnot antavat aihetta ryhtyä kehittämistoimenpiteisiin, laaturyhmä tekee syksyllä 2014 kehittämisehdotuksensa tai pidemmän ajan kehittämissuunnitelman, joka luovutetaan presidentin ja johtoryhmän hyväksyttäväksi sekä esitetään hovioikeuden henkilökunnalle vuoden 2014 loppupuolella.

Vuonna 2015 laaturyhmän kokoonpano vaihtuu edellä kerrotuin tavoin. Uudet jäsenet valitaan presidentin toimesta vuoden vaihteessa. Tilastoseurantaa varten hallintonotaari kerää jälleen kappaleessa 2.6 luetellut vuoden 2014 tilastotiedot laaturyhmän käyttöön. Laaturyhmä toteuttaa vuoden alkupuolella hovioikeuden ensimmäiset asiakas- ja sidosryhmäkyselyt, jotka toteutetaan sähköisesti itsearviointikyselyä vastaavalla tavalla. Vastausaktiivisuuden lisäämiseksi erityisesti asiakaskysely voi edellyttää perinteisen vastauslomakkeen käyttöä. Laaturyhmä suunnittelee asiakas- ja sidosryhmäkyselyjen toteutuksen tarkoituksenmukaisimmaksi katsomallaan tavalla ja luo kyselyn tästä mietinnöstä ilmeneviä väittämiä hyödyntäen. Syksyllä 2015 kyselystä ja tilastoista laaditaan raportti, ja syksyn aikana laaturyhmä toteuttaa sekä tarvittaessa täydentää edellisenä vuonna laadittua kehittämissuunnitelmaa kevään kyselytulosten perusteella. Tarpeellisiksi katsotut ehdotukset laaditaan kehittämissuunnitelmaksi ja esitellään henkilöstölle vuoden loppupuolella.

Kolmivuotiskauden viimeisenä vuonna (2016) vuoden vaihteessa koottu laaturyhmä suunnittelee ja laatii asiantuntijaryhmän arvioinnin toteu-

tuksen. Asiantuntijaryhmä muodostuu hovioikeudenlaamannista tai hovioikeudenneuvoksesta, käräjäoikeuden tuomarista, syyttäjistä, asianajajasta, oikeustieteilijästä ja viestinnän ammattilaisesta. Ratkaisut siitä, ketä kokoonpanoon tulee kuulumaan ja millä aikataululla arviointi toteutetaan, tulee tehdä vuoden alussa.

Arviointi- ja seurantajärjestelmä on tarkoitettu luonnolliseksi ja joustavaksi järjestelmäksi, minkä vuoksi vuosikellon mukaan aikataulutettua menettelyä ei ole tarkoitettu kaavamaisesti toteutettavaksi toiminnoksi. Järjestelmän tulisi toimia mahdollisimman kevyesti ja sen tarkoituksena on pitää silmällä hovioikeudessa tapahtuvia muutoksia ja mahdollisia ongelmakohtia. Tarvittaessa kiireellisten puutteiden korjaamiseksi asiat voidaan tuoda johdon ja henkilökunnan tietoon edellä kuvatusta menettelystä ja aikataulutuksesta poikkeavalla tavalla. Mikäli laaturyhmä ei havaitse työssään merkittäviä kehittämiskohteita, tarkoituksenmukaista ei ole ryhtyä laajamittaisiin kehittämistoimiin vain kehittämistoiminnan itsensä vuoksi. Vuoden 2016 lopulla arvioidaan laadunarviointijärjestelmän toteutuminen ja siihen kohdistuvat kehittämisideat. Arviointi toteutetaan henkilöstölle vuoden 2016 loppupuolella tehdyllä tiedustelulla, minkä lisäksi järjestelmää koskevia mielipiteitä voidaan kerätä vuosien saatossa esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä.

Uusi kolmivuotiskausi alkaa vuonna 2017. Laadunarviointijärjestelmän jatkuva ylläpitäminen varmistaa järjestelmän toimivuuden. Uudelle kaudelle siirryttäessä edelliseltä kaudelta hyväksi havaitut ja parannellut käytänteet otetaan käyttöön. Kyselyt voidaan toteuttaa tämän mietinnön liitteenä olevia esimerkkiväittämiä käyttäen, mutta väittämiä ja painopisteiden valintaa voidaan tarvittaessa kehittää ja muuttaa. Ensimmäiset kyselyt on tarkoitus toteuttaa varsin kattavina mietinnön liitteenä olevien kyselylomakkeiden pohjalta.





## 7 LAINKÄYTÖN TAVOITELTAVA TILA

Rovaniemen hovioikeuden laadunarviointijärjestelmä, samoin kuin hovioikeuspiirin tuomiois-

tuinten lainkäytön laatumittaristo, on laadittu silmällä pitäen seuraavaa lainkäytön tilaa.

*”Tuomioistuimet ovat ihmisiä varten. Oikeudenkäyntiin osallistuvilla on yhtäläinen ihmisarvo riippumatta siitä, missä rooleissa he oikeudessa esiintyvät. Kaikkia kohdellaan kunnioittavasti, tasapuolisesti, puolueettomasti ja palvelualttiutta osoittaen.*

*Oikeudenkäynti toteutetaan korkealaatuisesti ja tehokkaasti hyödyntäen nykyaikaista tekniikkaa. Käsittely on joutuisaa ja siitä ei aiheudu oikeudenkäyntiin osallistuville kohtuuttomasti kustannuksia. Tuomiot ovat oikeuden- ja lainmukaisia ja vakuuttavasti sekä ymmärrettävästi perusteltuja.*

*Ihmiset kokevat tuomioistuinten toiminnan oikeudenmukaiseksi ja osaavaksi sekä luottavat siihen, että heidän asiansa käsitellään tuomioistuimessa riippumattomasti ja puolueettomasti. Tuomarikunta edustaa yhteiskunnassa parasta oikeudellista osaamista ja oikeusriitojen ja konfliktien ratkaisemisessa tarvittavaa asiantuntemusta.”*

- Lainkäytön laatumittaristo

## 8 LÄHDELUETTELO

### *I. Kirjallisuus ja artikkelit*

*Aaltonen, Tapio - Junkkari, Lari:* Yrityksen arvot ja etiikka. WSOY, 1999.

*Hidén, Mikael:* Tuomitsemistoimintaa ja sen johtamista koskevia valtiosääntöoikeudellisia näkökohtia, materiaali päällikkötuomaripäiville 23.1.2009.

*Koskelo, Pauliine:* Lausunto lakivaliokunnalle 21.9.2012 valtion talousarviosta vuodelle 2013.

*Mannerhovi, Jarkko:* Laatumittariston pilotoinnin lopputaportti, 2008. Toim. Mäkinen - Savela - Mannerhovi.

*Mäkinen, Harri:* Rovaniemen hovioikeuspiirin tuomioistuinten lainkäytön laadunparannushanke. Pohjoisen oikeutta neljännesvuosisata, Rovaniemen hovioikeus 1979 - 2004. Toim. Yrttiaho-Saarenpää-Oikarinen, Jyväskylä 2004.

*Mäkinen, Harri:* Rovaniemen hovioikeuspiirin tuomioistuinten lainkäytön laadunparannushanke - Tuomareiden aktiivista toimintaa oikeudenhoidon tason nostamiseksi, Defensor Legis 2004/1 s. 65.

*Oikarinen, Esko:* Tuomioistuinten laadunhallinnasta. Pohjois-Suomen tuomarikoulun julkaisu 3/2000 - Juhlajulkaisu Martti Leistén 70 vuotta.

*Oikarinen, Esko ja Kerttu:* Tuomioistuimen laadunhallinnasta. Pohjois-Suomen tuomarikoulun julkaisu 4/2001.

*Oikarinen, Esko:* Rovaniemen hovioikeuspiirin tuomioistuinten laatuhankeista ja niiden vaikuttavuudesta. Pohjois-Suomen tuomarikoulun julkaisu 1/2002 - Yrjö Korhonen 70 v. juhlaKirja.

*Oikarinen, Esko:* Rovaniemen hovioikeuspiirin tuomioistuinten laatuhankeet osoittaneet uuden keskustelukulttuurin tarpeellisuuden - Laatu työtä koko oikeudenhoidon ketjussa. Defensor Legis 1/2004.

*Oikarinen, Esko:* Rovaniemen hovioikeuspiirin tuomioistuinten laatuhankeista ja niiden vaikuttavuudesta. Rovaniemen hovioikeus 1979 - 2004 - Pohjoisen oikeutta neljännesvuosisata. Toim. Yrttiaho - Saarenpää - Oikarinen, Jyväskylä 2004.

*Oikarinen, Esko ym.:* Pohjois-Suomen tuomarikoulun julkaisu 1/2005: Rovaniemen hovioikeus ja Lapin yliopiston oikeustieteiden tiedekunta 25 v., Rovaniemi 2005.

*Oikarinen, Esko:* Rovaniemen hovioikeus 30-vuotta ja hovioikeuspiirin laatuhanke 10 vuotta - juhlapuhe 26.11.2009: [http://www.ulapland.fi/Suomeksi/Ajankoh- taista/Tapahtumat/Tapahtumia\\_2009/Rovaniemen\\_hovioikeus\\_30\\_vuotta/Esko\\_Oikarisen\\_puhe.iw3](http://www.ulapland.fi/Suomeksi/Ajankoh- taista/Tapahtumat/Tapahtumia_2009/Rovaniemen_hovioikeus_30_vuotta/Esko_Oikarisen_puhe.iw3)

*Savela, Antti:* Lainkäytön laadun arviointi tuomioistuimesa - arvioinnin lähtökohdat ja laatumittaristo, Oulu 2006.

*Savela, Antti:* Rovaniemen hovioikeuspiirin laatuhan- ketta koskevia kirjoituksia:

Tunne oma tilasi, anna arvo toisellekin - Pohjoisen tuomarit opintomatalla Ruotsissa. OHOI 1/2009, s. 4-7.

Pohjoisen laatu päivillä kansainvälinen leima.

Uusia eväitä laatu työn tekemiseen.

Ruotsissa käyttäjiltä kysytyt kokemuksia.

Laatuhanke varautuu sukupolvenvaihdokseen.

OHOI 1/2007, s. 30-33.

Ruotsin tuomioistuimissa aloitettu systemaattinen laatu työ.

Tuomioistuimilla vastuu toimintansa laadusta –

keskusvirasto voi ainoastaan tukea laatu työtä.

Laatuseminaarissa välitettiin tietoa ja kokemuksia.

OHOI 3/2006, s. 36-39.

Oikeuden ammattilaiset pyrkivät parantamaan ihmisen oikeusturvaa. Hallinto 6/2005.

Rovaniemen hovioikeuspiirin laatuhanke sai kansainvälistä tunnustusta; Oikeudenhoidon laadun kohottaminen on joukkue peliä. OHOI 4/2005, s. 10-11.

Voiko tuomioistuinten laatua mitata? – ehdotus lainkäytön laatumittaristoksi valmistunut.

OHOI 2/2005, s. 14-17.

Tuomioistuinten laatu valinkauhassa. Sanomalehti Kalevan alakertakirjoitus 14.4.2005.

Laatutyötä pohjoisen tuomioistuimissa – keskustelua ja oppimista yhteisen kansan hyödyksi.

OHOI 1/2005, s. 12-16.

Rovaniemen hovioikeuspiirin tuomioistuinten laadunparannushankkeen tausta. Rovaniemen hovioikeuspiirin tuomioistuinten laatuhanke työryhmäraportteja I-II, s. 11-15. Saarijärvi 2003.

*Stenvall, Jari:* Arvot menestystekijänä - Hovioikeuden arvot ja sisäinen laatu -koulutushankkeen ohjelma ja materiaali 4.5.2007.

*Sydänmaanlakka, Pentti:* Älykäs johtajuus, Helsinki 2004, Talentum.

*Sydänmaanlakka, Pentti:* Älykäs itsensä johtaminen, Helsinki 2006, Talentum.

## II. Oheislukemisto

Aarnio, Aulis: Asiantuntija-arvio lainkäytön laatuhankeista, esimerkkinä Rovaniemen hovioikeuspiirin laatuhanke, Tampere 2002.

Laatu ja tuloksellisuus tuomioistuimissa. Tuomioistuinten tulosaikajärjestelmän mietintö 17.12.1998, OM 433/31/98.

Oikeusministeriön yhdenvertaisuussuunnitelma 2009:4.

Oikeusministeriö ja oikeusvaltion toimintaedellytykset - Oikeusministeriön toimintastrategia vuosille 2011-2016, 82/2010.

Oikeusministeriön henkilöstöstrategia 2012 - 2016.

Strategia ja työhyvinvointi: työhyvinvoinnin kestävä kehittäminen, Valtiokonttori, Kaiku-palvelut, 2009.

Yhteinen arviointimalli CAF 2013, englanninkielinen ja suomenkielinen painos.

## III. Rovaniemen hovioikeuden kehittämistoimintaan liittyvät työryhmämietinnöt ja raportit 1997 - 2012

Uudistuvan hovioikeusprosessin vaikutukset -työryhmän mietintö (v. 1997).

Arvio hovioikeusprosessin uudistuksen johdosta työnkuluihin, työnjakoon ja työmenetelmiin vuonna 1998 tehdyistä muutoksista (v. 2000).

Siirtymävaiheen ongelmat -johtoryhmän muistio (v. 2001).

Hovioikeuden valmistelun tehostamistyöryhmän mietintö (v. 2002).

Resurssityöryhmän mietintö (v. 2002).

Seulontatyöryhmä (v. 2003).

Käytänteiden, tiedotuksen ja käsittelyjen suunnittelu -työryhmän mietintö (v. 2003).

Työn tasapuolinen jakaminen -työryhmän mietintö (v. 2004).

Lainkäytön kehittämistyöryhmän ja käsittelyaikatyöryhmän mietinnöt (v. 2006).

Erikoistumistyöryhmien mietinnöt (v. 2006 ja 2011).

Jatkokäsittelylupa hovioikeuden työprosesseissa -työryhmän mietintö (v. 2010).

Rovaniemen hovioikeuden prosessien mallinnus ja arviointi -työryhmän mietintö (v. 2009-2011).

Laatupäivien työryhmän mietintö julkisuusratkaisuista (v. 2010).

Kansliatyöryhmän mietintö (v. 2011).

Sijaisuuksien hoitamista ja vapautuksia koskevan työryhmän mietintö (v. 2011).

Perehdyttämisen ja sisäisen koulutuksen työryhmien mietinnöt (v. 2009 ja 2011).

Hovioikeussyöttäjätöryhmän ja hovioikeuden sisäisen hovioikeussyöttäjätöryhmän mietinnöt (v. 2011).

Asioiden käsittelyjärjestystöryhmän mietintö (v. 2012).

Hovioikeuden valmistelu -työryhmän kehittämissuunnitelma (v. 2013).

#### *IV. Rovaniemen hovioikeuden kehittämistyöhön liittyvä muu materiaali*

Oikarinen, Esko: Hovioikeusprosessin uudistus, luentomateriaali 1998.

Rovaniemen hovioikeuden työsuojelun toimintaohjelma ja tyky-suunnitelma 2011 - 2012 ja 2013 - 2014.

Rovaniemen hovioikeuden koulutussuunnitelma 2013.

Rovaniemen hovioikeuspiirin tuomioistuinten viestinnän kehittämistä koskeva suositus 3.5.2013.

Rovaniemen hovioikeuspiirin lainkäytön laatuhankkeen raportit I - XI.

Lapin yliopisto: Rovaniemen hovioikeuden kehittämissuunnitelman 1. versio - hovioikeuden arvot ja sisäinen laatu -koulutushanke.





## YHTEENVETO ROVANIEMEN HOVIOIKEUDEN LAADUNARVIOINTIJÄRJESTELMÄN ARVIOINTIALUEISTA, ARVIOINTIKOHDISTA, ESIMERKEISTÄ JA MITTAUSTAVOISTA

Yhteenveto sisältää kaikki oheiseen mietintöön eri arviointikohtien alle kerätyt esimerkkiväittämät ja niiden ominaisuudet sekä luettelon niistä menetelmistä, joilla kutakin arvioitavaa kohtaa voidaan mitata.

Yhteenvetoon ja mietintöön on kerätty hovioikeuden toiminnan ja tulosten arvioimisen kannalta olennaisia väittämiä. Esimerkkiluettelo ei ole tyhjentävä vaan niitä voidaan tarvittaessa täydentää. Yhteenveto on laadittu helpottamaan toteutettavien kyselyjen laatimista.

## ROVANIEMEN HOVIOIKEUDEN LAADUNARVIOINTIJÄRJESTELMÄN KYSELYLOMAKKEET

## ROVANIEMEN HOVIOIKEUDEN LAADUNARVIOINTIJÄRJESTELMÄ

Arviointialue	Arviointikohta	Arviointikohdan väittämät / Arviointikohdan esimerkit
1. JOHTAJUUS	1.1 Hovioikeuden tehtävän, tavoitteiden ja arvojen kehittäminen.	<p>1) Hovioikeuden perustehtävästä, tavoitteista ja arvoista on informoitu hovioikeuden henkilökuntaa ja sidosryhmiä. Hovioikeuden tavoitteiden ja arvojen ajantasaisuutta seurataan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Uusille työntekijöille on kerrottu hovioikeuden tavoitteista ja arvoista. Niiden toteutumisesta on keskusteltu.</i></li> <li>• <i>Tieto hovioikeuden arvoista on sidosryhmien saatavissa.</i></li> <li>• <i>Arvoja ja tavoitteita on tarvittaessa tarkistettu.</i></li> </ul>
		<p>2) Hovioikeuden johtaminen ja lainkäytön/kansliatyön organisointi on ammattimaista ja asiantuntevaa (strateginen johtajuus, tulosjohtajuus ja henkilöstöjohtaminen).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Työt on organisoitu tarkoituksenmukaisella ja tasapuolisella tavalla.</i></li> <li>• <i>Johtajat toimivat vuorovaikutuksellisesti henkilöstön kanssa.</i></li> <li>• <i>Johtajien ja muun henkilökunnan ammattitaidosta ja osaamisesta on varmistettu rekrytoinnissa ja osaamisen ylläpitämistä on tuettu koulutusmahdollisuuksilla.</i></li> </ul>
	1.2 Johdon toimet hovioikeuden toiminnan hallinnoimiseksi ja toimintakyvyn parantamiseksi.	<p>1) Hovioikeuden työprosesseja ja rakenteita on kehitetty hovioikeuden tavoitteiden sekä sidosryhmien tarpeiden mukaisesti.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Asioiden käsittelyn vaiheet ja niihin liittyvät toimenpiteet sekä niistä vastaavat tahot on määritelty selkeästi.</i></li> <li>• <i>Sidosryhmien kanssa käytävässä yhteydenpidossa hyödynnetään sähköistä viestintää.</i></li> <li>• <i>Hovioikeuden valmisteluistunnoissa ja pääkäsittelyissä hyödynnetään puhelin- ja videoyhteyksiä, mikäli se on mahdollista.</i></li> </ul>
		<p>2) Henkilöstö ja sidosryhmät pidetään ajan tasalla keskeisistä hovioikeutta koskevista muutoksista.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Muutoksista tiedotetaan sekä keskustellaan riittävästi ja avoimesti.</i></li> <li>• <i>Tiedotus toteutetaan hyvissä ajoin.</i></li> </ul>
		<p>3) Asioiden käsittelyn etenemistä seurataan systemaattisesti.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Esimiehet seuraavat osastonsa sekä tiimiensä ratkaisumääriä ja käsittelyaikoja. Juttulistoja käydään läpi tiimipalaverissa.</i></li> </ul>
		<p>4) Vireille tulevien asioiden jako tuomareille on ennalta suunniteltua ja jako on toteutettu luottamusta herättävällä tavalla.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Vireille tulleet jutut jaetaan jäsenten ja esittelijöiden kesken määrällisesti ja juttutyyppiltään tasaisesti, mutta muutoin sattumanvaraisesti.</i></li> <li>• <i>Jakoperusteet ja niistä poikkeaminen on määritelty etukäteen.</i></li> </ul>
		<p>5) Kansliahenkilökunnan töiden tasaista jakautumista on seurattu.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sijaistamisesta ja ylimääräisten töiden tasapuolisesta jaosta on annettu selkeät määräykset.</i></li> </ul>
		<p>6) Lainkäyttöasioiden käsittely on organisoitu siten, että tarkoituksenmukaisten kokoonpanojen käyttäminen on mahdollista.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Kokoonpanojen muodostamisessa otetaan huomioon asian laatu ja laajuus.</i></li> <li>• <i>Kokoonpanot on järjestetty tasapuolisesti eri lainkäyttöosastoilla ja tiimeissä sekä erikoiskokoonpanoja on voitu hyödyntää tasapuolisesti.</i></li> </ul>
		<p>7) Hovioikeuden sisäiset tehtävät on jaettu lainkäyttöhenkilökunnalle ottaen myös huomioon lainkäyttöhenkilökunnan erityisosaaminen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Erityisosaaminen on huomioitu sijoitettaessa tuomareita eri tehtäviin.</i></li> </ul>

Mittaustapa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> <li>• Sidosryhmäkysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> <li>• Sidosryhmäkysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>

Arviointialue	Arviointikohta	Arviointikohdan väittämät / Arviointikohdan esimerkit
1. JOHTAJUUS jatkokenttä	1.3 Henkilökunnan motivoiminen ja tukeminen sekä johdon toimiminen esimerkkinä	1) Hovioikeuden johto (presidentti, kansliapäällikkö, hovioikeudenlaamannit ja tiimien vetäjänä toimivat hovioikeudenneuvokset) edistää asetettujen tavoitteiden saavuttamista. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Esimiehet osallistuvat lainkäytön tavoitteiden ja tulosten saavuttamiseen.</i></li> </ul>
		2) Hovioikeuden johto toimii hovioikeuden arvojen mukaisesti. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Esimiestyö on henkilöstöä arvostavaa, vastuullista, vuorovaikutteista, suvaitsevaa, suunnitelmallista ja välitöntä.</i></li> </ul>
		3) Johdon ja henkilöstön välistä luottamusta on edistetty yhdenvertaisella kohtelulla. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hovioikeuden henkilöstön sijoittaminen tehtäviin ja uralla eteneminen on yhdenvertaista.</i></li> <li>• <i>Koulutusmahdollisuudet ovat käytettävissä yhdenvertaisesti.</i></li> </ul>
		4) Johto tukee henkilöstön tehtävissä suoriutumista. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ylirasittumisen ehkäisemisestä on huolehdittu.</i></li> <li>• <i>Vapautuksista on laadittu selkeät ja toimivat säännöt.</i></li> <li>• <i>Koulutusten ja laajojen juttujen vaatima aika on otettu huomioon työtehtävien jaossa.</i></li> </ul>
		5) Henkilöstölle annetaan asianmukaista palautetta sekä mahdollisuus vaikuttaa osaamisensa ja koko organisaation kehittämiseen. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Annettu palaute on kannustavaa ja kehitykseen motivoivaa.</i></li> <li>• <i>Henkilöstöä kuullaan ennen hovioikeutta koskevien päätösten tekemistä.</i></li> <li>• <i>Kehityskeskustelut ovat johtaneet konkreettisiin toimiin.</i></li> </ul>
1.4 Suhteiden ylläpitäminen poliittisiin päättäjiin ja sidosryhmiin		1) Johto välittää tiedon hovioikeuden kannalta olennaisista seikoista poliittisille päättäjiille. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hovioikeus on aktiivisesti antanut lausuntoja oikeuslaitosta koskevista lainsäädäntö- ja muista uudistushankkeista sekä osallistunut niitä koskeviin keskusteluihin.</i></li> </ul>
		2) Hovioikeuden tavoitteet ovat linjassa demokraattisen ohjauksen linjausten ja päätösten kanssa kanssa. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hovioikeuden tulostavoitteet perustuvat oikeusministeriön kanssa käydyissä tulosneuvotteluissa sovittuihin tavoitteisiin ja linjauksiin.</i></li> </ul>
		3) Hovioikeuden kannalta keskeisiä yhteistyösuhteita on kehitetty ja ylläpidetty. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hovioikeuden johto ylläpitää hyviä keskusteluyhteyksiä käräjäoikeuksiin, syyttäjänvirastoihin, tutkinnanjohtajiin, oikeusaputoimistoihin ja hovioikeuspiirin alueella toimiviin asianajajiin.</i></li> <li>• <i>Hovioikeuden johto seuraa oikeudenhoidon toimintaa ja tarvittaessa reagoi kehitystarpeisiin keskustelemalla oikeudenhoidon järjestämiseen liittyvistä asioista ja ryhtymällä käytännön toimenpiteisiin toimintojen yhteensovittamiseksi.</i></li> <li>• <i>Hovioikeuden johto ylläpitää ja kehittää toimivia yhteistyösuhteita Lapin yliopistoon ja sen oikeustieteiden tiedekuntaan.</i></li> <li>• <i>Hovioikeuden johdolla on toimivat ja kattavat keskustelu- ja yhteistyösuhteet oikeusministeriöön.</i></li> </ul>

Mittaustapa
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> <li>Sidosryhmäkysely</li> </ul>



Arviointialue	Arviointikohta	Arviointikohdan väittämät / Arviointikohdan esimerkit
2. STRATEGIAT JA TOIMINNAN SUUNNITTELU	2.1 Asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeita ja hovioikeuden suorituskykyä koskevien tietojen kerääminen	1) Asiakkaiden ja sidosryhmien odotuksista ja tarpeista hankitaan tietoa. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Toimintaympäristön muutoksia suhteessa asiakkaiden oikeusturvan toteutumiseen seurataan.</i></li> <li>• <i>Yhteydenpito oikeudenhoidon muihin osapuoliin on jatkuvaa.</i></li> <li>• <i>Tulevaisuudessa aiheutuviista muutoksista ja niiden merkityksestä eri oikeudenhoidon toimijoiden työn kannalta keskustellaan.</i></li> </ul>
	2.2 Strategian ja toiminnan suunnittelun kehittäminen	1) Hovioikeuden perustehtävä (oikeusturvan ja oikeussuojan antaminen) ja arvot on muunnettu strategisiksi ja toiminnallisiksi tavoitteiksi ja toimenpiteiksi. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hovioikeuden laadulliset tavoitteet ja toimintatavat kuvastavat määritellyjä arvoja.</i></li> <li>• <i>Työyhteisö kannustaa asetettujen tavoitteiden ja arvojen mukaiseen toimintaan.</i></li> </ul>
		2) Hovioikeudessa toteutetun seurannan, mittauksen ja arvioinnin kautta saatua informaatiota analysoidaan ja hyödynnetään toiminnan suunnittelussa. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Työprosessien eri vaiheiden käsittelyaikoja seurataan ja niistä keskustellaan tiimipalaverissa, osastoilla ja johtoryhmässä.</i></li> <li>• <i>Henkilöstölle jaetaan tarpeelliset asioiden käsittelyyn liittyvät tilastot.</i></li> </ul>
		3) Hovioikeuden tehtävä ja resurssit, asetetut tavoitteet sekä asiakkaiden ja sidosryhmien vaatimukset ovat tasapainossa keskenään. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hovioikeuden toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa on huomioitu tasapuolisesti niin hallinnolliset seikat kuin myös asiakkaiden oikeusturvaodotukset ja yhteiskuntavastuullisuus.</i></li> </ul>
	2.3 Strategian ja toiminnan suunnittelun toteuttaminen, ajan tasalla pitäminen ja niistä tiedottaminen	1) Hovioikeuden strategiaa ja toiminnan suunnittelua toteutetaan asettamalla konkreettiset laadulliset ja määrälliset tavoitteet sekä järjestämällä tarkoituksenmukaiset prosessit ja organisaatiorakenteet. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ratkaisutavoitteet ja tavoiteltavat käsittelyajat on määritetty selkeästi.</i></li> <li>• <i>Tarkoituksenmukaisista menettelytavoista ja organisaatiorakenteesta on keskusteltu ja sovittu (esim. osasto/tiimi -malli).</i></li> </ul>
	2.4 Uudistusten ja innovaatioiden suunnittelu, toimeenpano ja arviointi	1) Hovioikeuden sisäisiä ja ulkoisia muutostekijöitä sekä toiminnan laatuksiteerien toteutumista ja kansalaisten oikeusturvaodotuksia seurataan järjestelmällisesti. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Toimintaympäristön muutoksista ollaan tietoisia</i></li> <li>• <i>Organisaatiossa tehdyistä päätöksistä johtuvia muutostarpeita käsitellään tiimeissä, osastolla ja johtoryhmässä sekä tarvittaessa koko henkilökunnan tilaisuuksissa.</i></li> <li>• <i>Laadunhallinta on osa hovioikeuden jokapäiväistä työtä.</i></li> </ul>

Mittaustapa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> <li>• Sidosryhmäkysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> <li>• Sidosryhmäkysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>

Arviointialue	Arviointikohta	Arviointikohdan väittämät / Arviointikohdan esimerkit	
3. HENKILÖSTÖ	3.1 Henkilöstöresurssien suunnittelu, kehittäminen ja hallinnointi avoimesti ja strategian sekä toiminnan suunnittelun mukaisesti	1) Hovioikeuden henkilöstöpolitiikka on avointa. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Henkilöstöä on kuultu ja tiedotettu henkilöstösuunnitelmasta.</i></li> <li>• <i>Henkilöstösuunnitelmaa on noudatettu.</i></li> </ul>	
		2) Henkilöstöhallinnolla edistetään työtehtävien toteutusta sekä taataan tehtävien ja vastuiden välinen tasapaino. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Henkilöstöresurssit ovat riittävät asetettuihin tavoitteisiin nähden.</i></li> <li>• <i>Tehtävien vastuullisuus vastaa henkilöstön koulutusta ja kokemusta.</i></li> </ul>	
		3) Hovioikeudessa on määrättyihin asioihin erikoistuneita jäseniä ja esittelijöitä. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Erikoistumista on toteutettu siinä määrin kuin se on ollut käsiteltävien asioiden laatu ja hovioikeuden koko huomioon ottaen tarpeen.</i></li> </ul>	
	3.2 Henkilöstön ja hovioikeuden tavoitteiden yhdenmu-kaistaminen tunnistamalla, kehittämällä ja hyödyntämällä henkilöstön osaamista	1) Uudet työntekijät perehdytetään työtehtäviin ja hovioikeuden organisaatioon riittävällä tavalla. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Tutoroinnista, mentoroinnista ja muusta ohjauksesta on huolehdittu.</i></li> </ul>	
		2) Henkilöstön kouluttautumistarpeita ja -toiveita selvitetään. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Koulutustarpeista ja toiveista keskustellaan (esim. kehityskeskusteluissa).</i></li> <li>• <i>Kansliahenkilökunta on laadittu henkilökohtaiset koulutus suunnitelmat (HOPS).</i></li> </ul>	
		3) Henkilöstö itse huolehtii osaamisensa ja ammattitaitonsa ylläpitämisestä. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Jäsenet ja esittelijät ovat tutustuneet uuteen lainsäädäntöön ja lakien esitöihin, seuranneet uusinta oikeuskäytäntöä ja pitäneet itsensä ajan-tasalla keskeisen oikeustieteellisen kirjallisuuden sisällöstä.</i></li> <li>• <i>Kansliahenkilökunta on perehtynyt tehtäviinsä liittyvään lainsäädäntöön tarvittavilta osin ja osallistunut ammattitaitoa ylläpitäviin koulutuksiin.</i></li> </ul>	
		4) Henkilöstö on osallistunut säännöllisesti täydennyskoulutukseen. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Osallistuminen tuomioistuinten järjestämiin tai lauluhankkeiden yhteydessä järjestettyihin koulutustilaisuuksiin on ollut aktiivista.</i></li> <li>• <i>Osallistuminen oikeusministeriön tai muiden tahojen järjestämille täydennyskoulutus kursseille on ollut aktiivista.</i></li> </ul>	

Mittaustapa
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>

Arviointialue	Arviointikohta	Arviointikohdan väittämät / Arviointikohdan esimerkit
3. HENKILÖSTÖ jatkokenttä	3.3 Avoimuuden ja vaikuttamisen lisääminen sekä henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen	<p>1) Hovioikeudessa edistetään avoimuutta ja keskustelua sekä kannustetaan tiimityöhön.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Parhaita käytäntöjä ja tietämystä jaetaan hovioikeuden henkilökunnan ja lainkäyttötiimien kesken.</i></li> <li>• <i>Ylimääräisiä tehtäviä jaetaan tasaisesti ja kaikki osallistuvat töiden hoitamiseen ("meidän työt" -ajattelu).</i></li> </ul>
		<p>2) Henkilöstö tai sen edustajat otetaan mukaan hovioikeuden kehittämissuunnitelmien, toiminnan ja prosessien suunnitteluun.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Henkilöstöä kuullaan kehittämiskohteita selvitettäessä.</i></li> <li>• <i>Henkilöstön näkemykset ja mielipiteet otetaan huomioon toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä.</i></li> <li>• <i>Arviointi- ja työryhmien asettaminen on osa kehittämistoimintaa.</i></li> </ul>
		<p>3) Hovioikeudessa järjestetään säännöllisesti tuomari-, esittelijä- ja kansliapalavereita, joihin henkilöstö on osallistunut aktiivisesti.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Palaverien aiheet on valmisteltu etukäteen.</i></li> <li>• <i>Hallinnollisten asioiden lisäksi palavereissa käsitellään lainkäyttökysymyksiä.</i></li> <li>• <i>Käsitellyt asiat kirjataan ylös.</i></li> </ul>
		<p>4) Henkilökunnan terveydestä ja turvallisuusvaatimuksista sekä hyvistä työskentelyolosuhteista on huolehdittu.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hovioikeudessa on laadittu suunnitelma työkyvyn edistämiseksi ja tuettu henkilökohtaisesta hyvinvoinnista huolehtimista.</i></li> <li>• <i>Turvallisuusohjeet ja varotoimet ovat ajantasaisia ja henkilöstö on niistä tietoinen.</i></li> </ul>
4. YHTEIS- TYÖSUHTEET JA RESURSSIT	4.1 Tärkeimpien yhteistyösuhteiden kehittäminen ja hyödyntäminen	<p>1) Hovioikeuden ja sidosryhmien kesken on järjestetty tehtävien hoitamisen puitteissa molemmin puolin hyödyttävää yhteistyötä ja toimintaa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Organisaatiot ovat toimeenpanneet yhteisiä kehitysprojekteja ja asettaneet yhteisiä kehitystyöryhmiä.</i></li> <li>• <i>Laatupäiville ja muille koulutus/keskustelupäiville osallistuminen on ollut aktiivista.</i></li> </ul>
		<p>2) Yhteistoiminta on organisoitua.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Vastuut yhteistoiminnan hallinnoinnissa, vetämisessä, toteutuksessa, valvonnassa ja arvioinnissa on määritetty.</i></li> </ul>
		<p>3) Yhteistyön tarvetta ja toteutettujen yhteistyöhankkeiden tuloksia seurataan ja arvioidaan säännöllisesti.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Prosessien toimivuudesta ja käytänteiden omaksumisesta keskustellaan hovioikeudessa sisäisesti ja yhdessä sidosryhmien kanssa.</i></li> <li>• <i>Toimintoja ja käytänteitä pyritään tarvittaessa muuttamaan ja korjaamaan.</i></li> </ul>
	4.2 Yhteistyön kehittäminen ja toimeenpano asiakkaiden ja kansalaisten kanssa	<p>1) Hovioikeuden toiminnan, päätösten ja kehittämistyön läpinäkyvyys asiakkaille ja kansalaisille on varmistettu.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hovioikeuden internetsivut ovat informatiiviset ja ajantasaiset.</i></li> <li>• <i>Ratkaisujen perustelut ovat avoimet. Lehdistötiedotteet ja julkiset selosteet ovat informatiivisia.</i></li> <li>• <i>Laatutyön tulokset ja niitä koskevat raportit ovat löydettävissä internetsivustolta.</i></li> <li>• <i>Hovioikeudella on ajan tasalla oleva viestintäsuunnitelma, jonka mukaisesti tiedottamisesta on huolehdittu.</i></li> </ul>

Mittaustapa
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> <li>Sidosryhmäkysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> <li>Sidosryhmäkysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> <li>Sidosryhmäkysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> <li>Sidosryhmäkysely</li> <li>Asiakaskysely</li> </ul>



Arviointialue	Arviointikohta	Arviointikohdan väittämät / Arviointikohdan esimerkit
4. YHTEIS- TYÖSUHTEET JA RESURSSIT jatkokenttä	4.2 Yhteistyön kehittäminen ja toimeenpano asiakkaiden ja kansalaisten kanssa (jatkuu)	2) Hovioikeuden oikeudenkäynti on toteutettu julkisesti. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Kysymys oikeudenkäynnin julkisuudesta on käsitelty julkisesti ja ratkaisu on perusteltu.</i></li> <li>• <i>Asia on rajattu ei-julkiseksi vain välttämättömiltä osin.</i></li> <li>• <i>Salassapidettävistä ratkaisuista on laadittu asianmukaisia julkisia selosteita.</i></li> <li>• <i>Huolehdittaessa asian julkisuudesta on kuitenkin varmistettu, ettei tästä aiheudu loukkauksia yksityisyyden suojalle tai oikeudenkäynnin häiriöttömälle kululle.</i></li> </ul>
		3) Hovioikeudessa otetaan huomioon asiakkailta ja kansalaisilta saatu palaute. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Asiakkaiden yhteydenotot ja toiveet otetaan asioiden käsittelyssä huomioon.</i></li> <li>• <i>Median ja kansalaisten tiedusteluihin ja pyyntöihin vastataan viipymättä.</i></li> </ul>
	4.3 Talouden johtaminen	1) Hovioikeuden resurssien hallintaa toteutetaan linjassa sen toiminnan tavoitteisiin. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hovioikeuden sisäisillä hankinnoilla tuetaan työtehtävien tehokasta suorittamista, työympäristön viihtyisyyttä ja työntekijöiden hyvinvointia.</i></li> </ul>
4.4 Tiedon hallinta		1) Menetelmät työssä tarpeellisen tiedon käsittelemiseksi ovat tehokkaita. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Tieto hovioikeuden toiminnan kannalta merkityksellisistä muutoksista ja päätöksistä välittyy johdolta henkilökunnalle.</i></li> <li>• <i>Työn kannalta merkityksellisiä seikkoja käsitellään johtoryhmässä ja palavereissa.</i></li> </ul>
		2) Lainkäytössä hyödynnettävä olennainen tieto arkistoidaan siten, että se on helposti kaikkien käytettävissä. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Lainkäyttöasioiden käsikirja sisältää työprosessien ja asioiden käsittelyn kannalta olennaiset tiedot ja linjaukset.</i></li> <li>• <i>Erikoistumisalueiden tietokantoja päivitetään.</i></li> </ul>
		3) Hovioikeudessa hyödynnettävän ulkopuolelta saadun tiedon oikeellisuudesta, tarpeellisuudesta ja luotettavuudesta on varmistuttu. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Henkilökunnalle toimitettava tieto on peräisin luotettavista lähteistä.</i></li> <li>• <i>Sähköisesti välitetyt viestit on suunnattu kaikille niille tahoille, joiden työtehtävissä kyseisellä tiedolla on merkitystä.</i></li> </ul>
		4) Hovioikeuteen on kehitetty koko organisaation kattavia sisäisiä kanavia, jonka kautta henkilöstö tavoittaa tehtäviensä ja tavoitteidensa kannalta tarpeellisen tiedon. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hovioikeuden sähköisen ilmoitustaulun toimivuudesta on huolehdittu ja se on ajantasainen.</i></li> <li>• <i>Kirjaston ja sen tietokantojen kattavuus sekä oikeuskirjallisuuden saatavuus sähköisesti on toteutettu.</i></li> </ul>
4.5 Teknologian hallinta		1) Teknologian käytön turvallisuudesta ja tehokkaasta hyödyntämisestä on varmistuttu kiinnittämällä erityisesti huomiota henkilöstön kouluttamiseen ja opastamiseen teknisten laitteiden käytössä. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Henkilöstöä on perehdytetty riittävästi laitteiden käyttöön.</i></li> <li>• <i>Tekninen tuki ja ohjeistus laitteiden käyttöön on helposti saatavilla.</i></li> </ul>
		2) Teknologiaa hyödynnetään tehokkaasti tehtävien hoidossa, tiedonhallinnassa, oppimisen tukemisessa, kehittämistoiminnassa ja sidosryhmien kanssa tehtävässä yhteistyössä sekä sisäisten ja ulkoisten verkostojen kehittämisessä ja ylläpidossa. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sähköistä viestintää hyödynnetään yhteydenpidossa.</i></li> <li>• <i>Videoneuvottelulaitteita hyödynnetään palavereissa, koulutuksissa ja oikeudenkäynneissä.</i></li> </ul>

Mittaustapa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> <li>• Sidosryhmäkysely</li> <li>• Asiakaskysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> <li>• Sidosryhmäkysely</li> <li>• Asiakaskysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>

Arviointialue	Arviointikohta	Arviointikohdan väittämät / Arviointikohdan esimerkit
4. YHTEIS- TYÖSUHTEET JA RESURSSIT jatkokenttä	4.6 Toimitilojen hallinta	<p>1) Hovioikeuden toimitiloja käytetään tarkoituksenmukaisesti ja eri asiakasryhmien erityistarpeet on otettu tilaratkaisuissa huomioon.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Henkilökunnan huoneet on jaettu tarkoituksenmukaisella tavalla.</i></li> <li>• <i>Asianomistajille ja todistajille sekä tarvittaessa myös vastaajille on järjestetty mahdollisuus odottaa oikeudenkäynnin alkua omissa odotustiloissaan.</i></li> <li>• <i>Odotustiloissa on varmistettu häiriötön odottaminen.</i></li> </ul>
5. PROSESSIT	5.1 Hovioikeuden prosessien tunnistaminen, suunnittelu, toteutus ja kehittäminen	<p>1) Henkilöstö osallistuu hovioikeuden toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Uusia työmenetelmiä, työnjakoja ja -kulkuja on suunniteltu yhdessä henkilöstön kanssa ja kehitysehdotukset on omaksuttu osaksi hovioikeuden jokapäiväistä työtä.</i></li> <li>• <i>Henkilöstö sekä tarvittaessa myös sidosryhmien edustajat ovat olleet mukana järjestelmien testaamisessa ja kehittämisessä.</i></li> </ul> <p>2) Hovioikeus seuraa lainsäädännön muutoksia. Hovioikeuden prosesseja on kevennetty ja tarkoituksenmukaistettu lainsäädännön sallimilla tavoilla.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Poliittisten päättäjien suunnitelmia ja päätöksentekoa seurataan.</i></li> <li>• <i>Esim. jatkokäsittelylupajärjestelmän toteutus ja videoneuvotteluyhteyden hyödyntäminen oikeudenkäynneissä.</i></li> </ul>
	5.2 Asiakas- ja kansalaislähtöi- nen toiminnan toteutus ja kehittäminen	<p>1) Hovioikeuden oikeudenkäyntimenettelyä ja siihen liittyviä yksittäisiä työprosesseja on suunniteltu asiakkaiden odotukset ja asiakasnäkökulma huomioon ottaen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hovioikeuden oikeudenkäynti on tapahtunut suunnitelmallisesti, tarkoituksenmukaisesti, joustavasti ja vuorovaikutteisesti asiakkaiden tai heidän avustajiensa kanssa.</i></li> <li>• <i>Prosessinjohto on ollut asianmukaista, osaavaa ja tasapuolista.</i></li> <li>• <i>Oikeudenkäynti on järjestetty mahdollisimman vähän kustannuksia aiheuttavalla tavalla.</i></li> <li>• <i>Hovioikeuden kokoonpano on toiminut oikeudenkäynnissä riippumattomasti, puolueettomasti ja oikeudenkäynti on tapahtunut avoimesti ja peittelemättömästi.</i></li> <li>• <i>Asioissa on pyritty aktiivisesti, mutta painostamatta sovintoon.</i></li> </ul> <p>2) Hovioikeuden oikeudenkäynnin joutuisuudesta on huolehdittu siten, että oikeudenkäynnin kesto täyttää asiakkaiden odotukset.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Asian merkitys asianosaisille ja prosessin aikaisempi kesto on otettu huomioon asian käsittelyaikataulussa.</i></li> <li>• <i>Asianosaisille on selvitetty asian eri käsittelyvaiheet kestoineen sekä määrättyjä tai sovittuja määräaikoja on noudatettu.</i></li> </ul> <p>3) Asiakkaat ja asiakasnäkökulma on otettu huomioon hovioikeuden ratkaisuissa ja niiden perusteluissa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ratkaisut on perusteltu avoimesti, seikkaperäisesti, johdonmukaisesti ja ymmärrettävästi.</i></li> <li>• <i>Ratkaisut ovat olleet rakenteeltaan selväpiirteisiä sekä huoliteltuja kieli- ja ulkoasultaan.</i></li> </ul> <p>4) Asiakaspalveluperiaatetta on noudatettu hovioikeuden työprosesseja toteutettaessa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Oikeudenkäyntiin osallistuviin tahoihin ja oikeudenkäyntiä seuraavaan yleisöön on suhtauduttu kohteliaasti ja kunnioittavasti.</i></li> </ul>

Mittaustapa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> <li>• Sidosryhmäkysely</li> <li>• Asiakaskysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> <li>• Sidosryhmäkysely</li> <li>• Asiakaskysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> <li>• Sidosryhmäkysely</li> <li>• Asiakaskysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> <li>• Sidosryhmäkysely</li> <li>• Asiakaskysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> <li>• Asiakaskysely</li> </ul>

Arviointialue	Arviointikohta	Arviointikohdan väittämät / Arviointikohdan esimerkit
5. PROSESSIT jatkokenttä	5.2 Asiakas- ja kansalaislähtöinen toiminnan toteutus ja kehittäminen (jatkuu)	5) Oikeudenkäyntimenettelyä ja ratkaisutoimintaa koskevan tarpeellisen ja luotettavan tiedon saatavuus on varmistettu. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Asianosaisille on järjestetty asianmukaista neuvontaa vaarantamatta tuomioistuimen puolueettomuutta ja tasapuolisuutta.</i></li> </ul>
		6) Hovioikeuden toimintaa koskeva materiaali on helposti saatavilla ja riittävän informatiivista. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hovioikeudesta on laadittu esitteitä eri kielillä.</i></li> <li>• <i>Internet -sivujen selkeydestä, ajantasaisuudesta ja luettavuudesta on huolehdittu.</i></li> </ul>
	5.3 Prosessien yhteensovittaminen hovioikeudessa sisäisesti sekä koko oikeudenhoidon ketjussa	1) Hovioikeudessa perehdytään muiden tuomioistuinten ja keskeisten sidosryhmien prosessin hallintaan, toteuttamiseen ja kehittämiseen. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Muiden hovioikeuksien toimintaa ja hovioikeuspiirin laatutyötä sekä sidosryhmien kehittämishankkeita seurataan.</i></li> <li>• <i>Muulla omaksuttujen käytänteiden hyödyntämisestä keskustellaan hovioikeudessa sisäisesti.</i></li> <li>• <i>Myös kansainvälisiä käytänteitä ja lautuhankkeita seurataan.</i></li> </ul>
6. ASIAKAS- JA KANSALAISET TULOKSET	6.1 Asiakas- ja kansalaistytyväisyysmittausten tulokset	1) Hovioikeuden toiminta vastaa yleisellä tasolla asiakkaiden odotuksia oikeudenmukaisesta oikeudenkäynnistä. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hovioikeus on helposti saavutettavissa ja lähestyttävissä.</i></li> <li>• <i>Menettely on koettu oikeudenmukaiseksi (avoimuus, puolueettomuus ja riippumattomuus).</i></li> <li>• <i>Ratkaisut koetaan lainmukaisiksi ja oikeudenmukaisiksi (perustelujen vakuuttavuus, johdonmukaisuus, ymmärrettävyys).</i></li> </ul>
		2) Palveluiden laadusta on huolehdittu riittävästi. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Asiakkaille ja kansalaisille annettujen tietojen oikeellisuudesta ja luotettavuudesta on varmistuttu.</i></li> <li>• <i>Hovioikeuden kaikkiin henkilöstöryhmiin kuuluvat työntekijät ovat tavoitettavissa ja osallistuvat asiakaspalveluun.</i></li> </ul>
		3) Hovioikeuteen luotetaan. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hovioikeuden toiminta on avointa.</i></li> <li>• <i>Yleisellä tasolla hovioikeuden toiminta edistää oikeusrauhan säilymistä sekä lain kunnioitusta ja lainkuuliaisuutta.</i></li> </ul>
		4) Asianosaiset ovat kokeneet, että asian käsittely on tapahtunut joutuisasti. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Asiakkaita on tiedotettu käsittelyn kestosta ja asioiden tosiasiallinen kiireellisyys on otettu käsittelyssä huomioon.</i></li> </ul>
	6.2 Asiakas- ja kansalaistulokset sisäisten suorituskyky-mittareiden perusteella	1) Käsittelyajat vastaavat oikeudenkäynnin järjestämisen kannalta optimaalisia käsittelyaikoja. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Epäävä jatkokäsittelylupaa koskeva päätös käsitellään kahdessa kuukaudessa.</i></li> <li>• <i>Esittelystä ratkaistavat asiat käsitellään viidessä kuukaudessa.</i></li> <li>• <i>Pääkäsittelystä ratkaistavat asiat käsitellään yhdeksässä kuukaudessa.</i></li> <li>• <i>Kiireellisyysluokituksen mukaisia käsittelyaikoja noudatetaan (I: enintään 2 viikkoa/4 kuukautta, II: enintään 6 kuukautta ja III: enintään 12 kuukautta).</i></li> </ul>

Mittaustapa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> <li>• Asiakaskysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> <li>• Sidosryhmäkysely</li> <li>• Asiakaskysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> <li>• Sidosryhmäkysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> <li>• Asiakaskysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> <li>• Asiakaskysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> <li>• Asiakaskysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> <li>• Asiakaskysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> <li>• Sidosryhmäkysely</li> <li>• Tilastot ja raportit</li> </ul>



Arviointialue	Arviointikohta	Arviointikohdan väittämät / Arviointikohdan esimerkit
6. ASIAKAS- JA KANSALAISETULOKSET jatkokenttä	6.2 Asiakas- ja kansalaistulokset sisäisten suorituskyky-mittareiden perusteella (jatkuu)	2) Asiakkaiden ja kansalaisten saatavissa olevan tiedon täsmällisyys ja avoimuus on parantunut kehittämistoimien johdosta. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Viestintäsuunnitelman mukaisia viestintäohjeita on noudatettu, eli hovioikeuden toiminnasta, hovioikeusmenettelystä ja ratkaisuisista tiedotetaan yleisissä tietoverkoissa. Hovioikeuden ratkaisun perustelut ovat avoimia, seikkaperäisiä ja ymmärrettäviä. Ratkaisuisia on käytetty yleiskieltä. Tarvittaessa on laadittu ratkaisutiivistelmät lehdistötiedotteita varten. Merkityksellisiä ratkaisuja on kirjoitettu julkaistavaksi Finlex -tietokannassa ja hovioikeuden kotisivuilla.</i></li> <li>• <i>Viestintäsuunnitelma on tehostanut hovioikeuden sisäistä ja ulkoista viestintää.</i></li> <li>• <i>Julkisuuden rajoitukset (salassapito) on rajoitettu vain välttämättömiin tilanteisiin ja salaisista asioista on tarvittaessa laadittu julkinen seloste.</i></li> <li>• <i>Asiakaspalvelualltiuteen on kiinnitetty huomiota kaikissa asiakaskontaktitilanteissa.</i></li> </ul>
7. HENKILÖSTÖTULOKSET	7.1 Henkilöstötulokset henkilöstökyselyjen perusteella	1) Henkilöstö on sitoutunut hovioikeuden tavoitteisiin. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hovioikeus koetaan hyväksi ja arvokkaaksi työyhteisöksi.</i></li> <li>• <i>Henkilöstö on tietoinen asetetuista tavoitteista ja niiden perusteista sekä tekee yhteistyötä asetettujen tulosten ja tavoitteiden saavuttamiseksi.</i></li> </ul>
		2) Henkilöstö osallistuu aktiivisesti hovioikeuden organisaation kehittämiseen. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Henkilöstön osallistuminen kehittämishankkeisiin on innostunutta ja vapaaehtoista.</i></li> <li>• <i>Työryhmien jäsenyydet jaetaan tasapuolisesti henkilöstön kesken.</i></li> </ul>
		3) Hovioikeuden neuvottelu- ja keskustelukäytänteet ovat toimivia. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Viestintä sekä hallinnon ja henkilöstön että esimiesten ja alaisten välillä toimii viivytyksettä ja informatiivisesti.</i></li> <li>• <i>Henkilöstön välinen vuorovaikutus toteutuu avoimesti ja ystävällisesti.</i></li> <li>• <i>Keskusteluita hyödynnetään hovioikeuden yhtenäisen käytännön rakentamiseksi.</i></li> </ul>
		4) Esimiesten johtamis- ja viestintätaidot ovat toiminnan edellyttämällä tasolla. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Kohtelu on asiallista sekä palautetta ja kritiikkiä annetaan rakentavassa muodossa.</i></li> <li>• <i>Viestintä on avointa ja välitöntä.</i></li> <li>• <i>Henkilöstöä on tiedotettu asetetuista tavoitteista.</i></li> </ul>
		5) Hovioikeus tukee työhyvinvointia edistäviä toimia. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Timien työnsuunnitteluun panostetaan.</i></li> <li>• <i>Työajoissa joustetaan.</i></li> <li>• <i>Etätyöskentely on mahdollistettu.</i></li> <li>• <i>Hovioikeudessa järjestetään virkistyspäiviä ja muuta virkistystoimintaa.</i></li> <li>• <i>Eritystehtävät huomioidaan erillisin palkkioin tai muun työn kevennyksenä.</i></li> </ul>
		6) Henkilöstö on halukas muutoksiin sekä toiminnan ja osaamisen kehittämiseen. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Muutoksiin suhtaudutaan positiivisesti.</i></li> <li>• <i>Henkilöstö osallistuu vapaaehtoisesti koulutuksiin ja kehitystoimintaan.</i></li> <li>• <i>Henkilöstön keskinäinen yhteistyö toimii sujuvasti.</i></li> </ul>

Mittaustapa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> <li>• Sidosryhmäkysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>

Arviointialue	Arviointikohta	Arviointikohdan väittämät / Arviointikohdan esimerkit
7. HENKILÖS- TÖTULOKSET jatkokenttä	7.2 Henkilöstötulokset sisäisten suorituskytulosten perusteella	1) Työtyytyväisyyttä on arvioitu ja henkilöstö on pääsääntöisesti tyytyväinen hovioikeuteen työyhteisönä. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työtyytyväisyyskyselyjen tulokset kehittyvät myönteiseen suuntaan.</li> <li>• Henkilöstön vaihtuvuusaste johtuu luonnollisista tekijöistä ja se on kohtalaisella tasolla.</li> </ul>
		2) Henkilöstö voi hyvin. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sairauspoissaolojen määrä on kohtalaisella tasolla.</li> </ul>
		3) Henkilöstön työhyvinvointiin kiinnitetään jatkuvasti huomiota. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstön työn ja vapaa-ajan määrä on tasapainossa ja työrasitusta seurataan.</li> </ul>
		4) Henkilöstön osaaminen kehitty jatkuvasti ja osaamisen kehittämistä seurataan. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstön osallistumisaste koulutuksiin on hyvä.</li> <li>• Koulutussuunnitelmien toteutumista ja koulutusten vaikuttavuutta arvioidaan.</li> </ul>
8. YHTEIS- KUNTA- VASTUUN TULOKSET	8.1 Ulkopuolisten tahojen käsityksiin liittyvät tulokset	1) Hovioikeus huolehtii yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta ja maineestaan. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hovioikeus nähdään arvokkaana ja kehittäväenä työpaikkana.</li> <li>• Hovioikeus tekee yhteistyötä yliopiston ja muiden oppilaitosten kanssa koulutustarkoituksessa.</li> <li>• Hovioikeus tukee työllistymistä ja opiskelua sekä edistää tietoisuutta omasta toiminnastaan työllistämällä harjoittelijoita oppilaitoksista ja työvoimatoimistosta.</li> </ul>
		2) Yhteiskunnalla on positiivinen näkemys hovioikeuden toiminnan avoimuudesta. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiedusteluihin ja hovioikeuden toimintaan kohdistuvaan mielenkiintoon suhtaudutaan positiivisesti.</li> <li>• Hovioikeuteen ja sen toimintaan on mahdollista päästä tutustumaan (esim. järjestetyt vierailut).</li> </ul>
		3) Hovioikeuden toiminta on eettistä. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hovioikeuden toiminnassa kunnioitetaan julkisen hallinnon arvoja ja eettisiä periaatteita kuten avoimuutta, tasa-arvoisuutta, yhdenvertaisuutta, vastuullisuutta sekä oikeuden- ja lainmukaisuutta.</li> <li>• Lainkäyttöhenkilökunta tuntee tuomarin eettiset periaatteet (riippumattomuus ja puolueettomuus, oikeamielisyys, ammattitaito ja avoimuus) ja noudattaa niitä lainkäyttötoiminnassa.</li> </ul>
	8.2 Yhteiskunta-vastuutulokset sisäisten suorituskytulosten perusteella	1) Hovioikeus jakaa aktiivisesti tietoa ja osaamista muiden yhteiskunnallisten toimijoiden kanssa. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunta osallistuu hovioikeuspiirin laatupäiville ja kansliahenkilökunta osallistuu kansliahenkilökunnan koulutuspäiville.</li> <li>• Henkilökunta on käytettävissä yliopiston ja muiden oppilaitosten koulutusten järjestämisessä.</li> </ul>

Mittaustapa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> <li>• Tilastot ja raportit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> <li>• Tilastot ja raportit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> <li>• Tilastot ja raportit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> <li>• Tilastot ja raportit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> <li>• Sidosryhmäkysely</li> <li>• Asiakaskysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> <li>• Sidosryhmäkysely</li> <li>• Asiakaskysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> <li>• Sidosryhmäkysely</li> <li>• Asiakaskysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> <li>• Tilastot ja raportit</li> </ul>

Arviointialue	Arviointikohta	Arviointikohdan väittämät / Arviointikohdan esimerkit
8. YHTEISKUNTA-VASTUUN TULOKSET jatkokenttä	8.2 Yhteiskunta-vastuutulokset sisäisten suorituskykytulosten perusteella (jatkuu)	2) Hovioikeudessa on olemassa riittävät ja toimivat ohjelmat ja suunnitelmat asiakkaiden ja henkilöstön turvallisuuden sekä henkilöstön terveyden tilan takaamiseksi. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Turvallisuuden ja terveyden takaamiseen liittyvät ohjelmat ja suunnitelmat ovat kattavat (henkilöstöriskianalyysi, pelastus- ja valmiussuunnitelmat, työsuojelun toimintaohjelma ja tyky-suunnitelma, työkykyriskiohjelma, päihdeohjelma).</i></li> <li>• <i>Ohjelmat ja suunnitelmat ovat ajantasaisia.</i></li> <li>• <i>Tieto ohjelmista ja suunnitelmista on saatavissa helposti</i></li> </ul>
		3) Hovioikeus osallistuu ja tukee kansainvälistä yhteistyötä. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Osallistumisaktiivisuus kansainvälisiin koulutuksiin ja ohjelmiin kasvaa resurssien puitteissa.</i></li> <li>• <i>Yhteistyöhankkeet muiden valtioiden tuomioistuinten kanssa toteutuvat ja syvenevät.</i></li> </ul>
9. KESKEISET SUORITUSKYKYTULOKSET	9.1 Ulkoiset tulokset	1) Hovioikeus on saavuttanut toiminnalle asetetut tulostavoitteet. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ratkaistujen asioiden määrä suhteessa vuosittain asetettuihin tavoitteisiin on toteutunut.</i></li> <li>• <i>Käsittelyajat suhteessa asetettuihin tavoitteisiin on saavutettu.</i></li> <li>• <i>Matkakäräjä on järjestetty aina tarpeen vaatiessa.</i></li> </ul>
		2) Hovioikeuden oikeudenkäyntimenettely ja ratkaisut ovat lainmukaisia ja oikeudenmukaisia sekä ratkaisut pysyviä. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hovioikeuden ratkaisuihin myönnettävien valituslupien määrä ja muutostarve on ollut vähäinen.</i></li> </ul>
		3) Arviointi- ja mittaustulosten avulla parannetaan toiminnan laatua. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Arviointi- ja mittaustulokset ovat johtaneet konkreettiseen toiminnan laadun parantamiseen.</i></li> </ul>
		4) Hovioikeuden eri osa-alueilla toteutettujen arviointien tulokset ovat positiivisia. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Arviointialueiden tila on keskimääräisesti arvioiden hyvä (yli 3 pistettä, CAF 51-70 pistettä).</i></li> </ul>
	9.2 Sisäiset tulokset	1) Hovioikeuden toiminta on tuloksellista. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hovioikeuden prosessit ovat tehokkaita ja tuloksia aikaansaavia.</i></li> <li>• <i>Henkilöstösuunnittelu ja henkilöstön sijoittelu tukee toiminnan tehokkuutta.</i></li> </ul>
		2) Hovioikeuden verkostoituneisuus ja yhteistyösuhteet edistävät hovioikeuden toiminnan tuloksellisuutta. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Yhteistyöhankkeet edistävät työprosessien suunnittelua tehokkuutta ja tuloksellisuutta.</i></li> </ul>
		3) Hovioikeuden talousarviot toteutuvat ja taloudelliset tavoitteet saavutetaan. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Toimintamäärärahojen riittävyttä seurataan.</i></li> <li>• <i>Toiminta sopeutetaan käytettävissä oleviin toimintamäärärahoihin.</i></li> </ul>
		4) Hovioikeuden suorituskykyä ja henkistä pääomaa on kasvatettu organisaation ja sen henkilöstön kehittämishankkeilla. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hovioikeus ja sen henkilöstö osallistuu laajasti vireillä oleviin kehityshankkeisiin.</i></li> <li>• <i>Hovioikeuden henkilöstö tukee hovioikeuden innovatiivisuutta suorittamalla työn ohessa ammattiin liittyviä tutkimuksia.</i></li> <li>• <i>Hovioikeuden organisaatiota ja menettelytapoja on muutettu olosuhteiden ja toimiympäristön muutosten edellyttämin tavoin.</i></li> </ul>

Mittaustapa
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> <li>Tilastot ja raportit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lainkäyttöhenkilökunnan itsearviointikysely</li> <li>Tilastot ja raportit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lainkäyttöhenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> <li>Tilastot ja raportit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> <li>Tilastot ja raportit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> <li>Tilastot ja raportit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lainkäyttöhenkilökunnan ja kansliahenkilökunnan itsearviointikysely</li> <li>Tilastot ja raportit</li> </ul>



## LAINKÄYTTÖHENKILÖKUNNAN KYSELYLOMAKE

PISTEYTYSASTEIKKO 0-100	
Toimintatapojen arviointialueilla (1-5)	
0-10	Ei toteudu lainkaan / toiminnan tasosta ei ole lainkaan näyttöä
11-30	Toteutuu joltain osin / toiminnasta on vähän näyttöä, suunnitteluvaihe
31-50	Toteutuu tyydyttävästi / toiminnasta on näyttöä, toimintaa toteutetaan
51-70	Toteutuu hyvin / toiminnasta on vahvaa näyttöä, toimintaa arvioidaan
71-90	Toteutuu kiitettävästi / erittäin vahvaa näyttöä, toimintaa parannetaan
91-100	Toteutuu esimerkillisesti / erinomainen taso, toiminnan jatkuva edelleen kehittäminen
Tulosten arviointialueilla (6-9)	
0-10	Ei toteudu lainkaan / tulosta ei ole mitattu eikä tietoa siitä ole saatavilla
11-30	Toteutuu joltain osin / tuloksista on vähän näyttö ja ne toteutuvat heikosti
31-50	Toteutuu tyydyttävästi / tuloksista on näyttöä, tulosten tasainen kehitys ja toteutuminen
51-70	Toteutuu hyvin / tuloksista on vahvaa näyttöä, tulosten kehitys parempaan
71-90	Toteutuu kiitettävästi / erittäin vahvaa näyttöä, tuloksissa huomattava kehitys ja keskeiset tavoitteet saavutetaan
91-100	Toteutuu esimerkillisesti/ erinomainen tulos, kaikki merkitykselliset tavoitteet toteutuvat
	Mahdollisuus valita vaihtoehdoksi: en osaa sanoa
	Vapaa sana -kentät

I. TOIMINTATAPOJEN  
ARVIINTIALUEET (1 - 5)

## 1. JOHTAJUUS

*1.1 Hovioikeuden tehtävän, tavoitteiden ja arvojen kehittäminen*

- 1) Hovioikeuden perustehtävästä, tavoitteista sekä arvoista on informoitu ja hovioikeuden tavoitteiden ja arvojen ajantasaisuutta seurataan.
- 2) Hovioikeuden johtaminen ja lainkäytön organisointi on ammattimaista.

*1.2 Hovioikeuden toiminnan hallinnoiminen ja toimintakyvyn parantaminen*

- 3) Henkilöstö ja sidosryhmät pidetään ajan tasalla keskeisistä hovioikeutta koskevista muutoksista.
- 4) Asioiden käsittelyn etenemistä seurataan systemaattisesti.

5) Vireille tulevien asioiden jako tuomareille on ennalta suunniteltua ja jako toteutettu luottamusta herättävällä tavalla.

6) Hovioikeuden sisäiset tehtävät on jaettu lainkäyttöhenkilökunnalle ottaen myös huomioon lainkäyttöhenkilökunnan erityisosaaminen.

*1.3 Henkilökunnan motivoiminen ja tukeminen sekä johdon toimiminen esimerkkinä*

7) Johdon ja henkilöstön välistä luottamusta on edistetty yhdenvertaisella kohtelulla.

8) Johto tukee henkilöstöntehtävissä suoriutumista huolehtimalla ylläsituksen ehkäisemisestä, laajojen juttujen vaatiman ajankäytön huomioon ottamisesta tulostavoitteissa ja vapautuksina sekä koulutusmahdollisuuksien tasapuolisesta jakautumisesta.

9) Henkilöstölle annetaan asianmukaista palautetta sekä mahdollisuus vaikuttaa osaamisensa ja koko organisaation kehittämiseen.

#### *1.4 Suhteiden ylläpitäminen poliittisiin päättäjiin ja sidosryhmiin*

10) Johto antaa aktiivisesti lausumia hovioikeutta koskevista lainsäädäntö- ja muista uudistushankkeista.

11) Johto on huolehtinut toimivien keskusteluyhteysien ja yhteistyösuhteiden luomisesta ja niiden ylläpitämisestä sidosryhmien kanssa.

## 2. STRATEGIAT JA TOIMINNAN SUUNNITTELU

#### *2.1 Asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeita ja hovioikeuden suorituskykyä koskevien tietojen kerääminen*

12) Asiakkaiden ja sidosryhmien odotuksista ja tarpeista hankitaan tietoa.

#### *2.2 Strategian ja toiminnan suunnittelun kehittäminen*

13) Hovioikeudessa toteutetun seurannan, mitauksen ja arvioinnin kautta saatua informaatiota analysoidaan ja hyödynnetään toiminnan suunnittelussa.

14) Hovioikeuden tehtävä ja resurssit, asetetut tavoitteet sekä asiakkaiden ja sidosryhmien vaatimukset ovat tasapainossa keskenään.

#### *2.3 Strategian ja toiminnan suunnittelun toteuttaminen, ajan tasalla pitäminen ja niistä tiedottaminen*

15) Hovioikeuden strategiaa ja toiminnan suunnittelua toteutetaan asettamalla konkreettiset laadulliset ja määrälliset tavoitteet sekä järjestämällä tarkoituksenmukaiset prosessit ja organisaatorakenteet.

#### *2.4 Uudistusten ja innovaatioiden suunnittelu, toimeenpano ja arviointi*

16) Hovioikeuden sisäisiä ja ulkoisia muutostekijöitä sekä toiminnan laatuksien toteutumista ja kansalaisten oikeusturvaodotuksia seurataan järjestelmällisesti.

## 3. HENKILÖSTÖ

#### *3.1 Henkilöstöresurssien suunnittelu, kehittäminen ja hallinnointi avoimesti ja strategian sekä toiminnan suunnittelun mukaisesti*

17) Henkilöstöhallinnolla edistetään työtehtävien toteutusta sekä taataan tehtävien ja vastuiden välinen tasapaino.

#### *3.2 Henkilöstön ja hovioikeuden tavoitteiden yhdenmukaistaminen tunnistamalla, kehittämällä ja hyödyntämällä henkilöstön osaamista*

18) Uudet työntekijät perehdytetään työtehtäviin ja hovioikeuden organisaatioon riittävällä tavalla.

19) Henkilöstön kouluttautumistarpeita ja -toiveita selvitetään kehityskeskusteluissa ja henkilöstölle on laadittu henkilökohtaiset koulutus suunnitelmat.

20) Henkilöstö on itse huolehtinut osaamisensa ja ammattitaitonsa ylläpitämisestä seuraamalla työnsä kannalta olennaisia uudistuksia ja osallistumalla täydennyskoulutuksiin.

#### *3.3 Avoimuuden ja vaikuttamisen lisääminen sekä henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen*

21) Hovioikeudessa edistetään avoimuutta ja keskustelua sekä kannustetaan tiimityöhön.

22) Hovioikeudessa järjestetään säännöllisesti tuomari-, esittelijä- ja kansliapalavereita, joiden aiheet on valittu etukäteen ja käsitellyt asiat on kirjattu ylös.

23) Henkilökunnan terveydestä ja turvallisuusvaatimuksista sekä hyvistä työskentelyolosuhteista on huolehdittu.

## 4. YHTEISTYÖSUHTEET JA RESURSSIT

#### *4.1 Tärkeimpien yhteistyösuhteiden kehittäminen ja hyödyntäminen*

24) Hovioikeuden ja sidosryhmien kesken on järjestetty tehtävien hoitamisen puitteissa molemmin puolin hyödyttävää yhteistyötä ja toimintaa.

#### *4.2 Yhteistyön kehittäminen ja toimeenpano asiakkaiden ja kansalaisten kanssa*

25) Hovioikeuden toiminnan ja kehittämistyön läpinäkyvyys asiakkaille ja kansalaisille on var-

mistettu pitämällä hovioikeuden Internet- sivustoa ajantasalla, lehdistötiedotteilla, informatiivisilla julkisilla selosteilla ja laatutyöhön liittyvillä julkaisuilla.

26) Hovioikeuden oikeudenkäyntien ja ratkaisujen julkisuutta rajoitetaan vain välttämättömiltä osin.

27) Asiakkailta ja kansalaisilta saatu palaute on otettu huomioon jokapäiväisessä työssä.

#### 4.3 Talouden johtaminen

28) Hovioikeuden sisäisillä hankinnoilla tuetaan työtehtävien tehokasta suorittamista, työympäristön viihtyisyyttä ja työntekijöiden hyvinvointia.

#### 4.4 Tiedon hallinta

29) Hovioikeuteen on kehitetty koko organisaation kattavia sisäisiä kanavia, jonka kautta henkilöstö tavoittaa tehtäviensä ja tavoitteidensa kanalta tarpeellisen tiedon.

#### 4.5 Teknologian hallinta

30) Teknologian käytön turvallisuudesta ja tehokkaasta hyödyntämisestä on varmistuttu kiinnittämällä erityisesti huomiota henkilöstön kouluttamiseen ja opastamiseen teknisten laitteiden käytössä.

#### 4.6 Toimitilojen hallinta

31) Hovioikeuden toimitiloja käytetään tarkoituksenmukaisesti ja eri asiakasryhmien erityistarpeet on otettu tilaratkaisuissa huomioon.

## 5. PROSESSIT

### 5.1 Hovioikeuden prosessien tunnistaminen, suunnittelu, toteutus ja kehittäminen

32) Hovioikeus seuraa lainsäädännön muutoksia. Hovioikeuden prosesseja on kevennetty ja tarkoituksenmukaisesti lainsäädännön sallimilla tavoilla.

### 5.2 Asiakas- ja kansalaislähtöinen toiminnan toteutus ja kehittäminen

33) Hovioikeuden oikeudenkäynnit on toteutettu tarkoituksenmukaisesti, joustavasti, vuorovaikut-

teisesti ja mahdollisimman vähän kustannuksia aiheuttavalla tavalla.

34) Hovioikeuden oikeudenkäynnin joutuisuudesta on huolehdittu siten, että asian kokonaiskäsitteilyaika on otettu hovioikeuskäsittelyssä huomioon ja asianosaisille ilmoitettuja käsitteilyaikoja on noudatettu.

35) Asiakkaat ja asiakasnäkökulma on otettu huomioon hovioikeuden ratkaisuissa perustelemalla ratkaisut avoimesti, selkeästi, johdonmukaisesti ja ymmärrettävästi.

36) Asiakaspalveluperiaatetta on noudatettu hovioikeuden työprosesseissa suhtautumalla asianosaisiin, yleisöön ja hovioikeuden ratkaisuista kiinnostuneisiin tahoihin avuliaasti, kohteliaasti ja kunnioittavasti.

37) Asianosaisille on järjestetty asianmukaista neuvontaa vaarantamatta tuomioistuimen puolueettomuutta ja tasapuolisuutta.

### 5.3 Prosessien yhteensovittaminen hovioikeudessa sisäisesti sekä koko oikeudenhoidon ketjussa

38) Hovioikeudessa seurataan muiden tuomioistuinten ja keskeisten sidosryhmien laatutyötä sekä kehittämishankkeita ja perehdytään kansallisella sekä kansainvälisellä tasolla omaksuttuihin käytänteisiin.

## II. TULOSTEN ARVIOINTIALUEET (6 - 9)

## 6. ASIAKAS- JA KANSALAISTULOKSET

### 6.1 Asiakas- ja kansalaistyytyväisyysmittausten tulokset

39) Hovioikeuden oikeudenkäyntimenettelyt koetaan avoimiksi, puolueettomiksi ja riippumattomiksi.

40) Hovioikeuden ratkaisut koetaan lainmukaisiksi ja oikeudenmukaisiksi.

41) Hovioikeuden henkilökunta on vastannut sille osoitettuihin tiedusteluihin joutuisasti ja annetut tiedot ovat olleet riittäviä ja paikkansapitäviä.

### 6.2 Asiakas- ja kansalaistulokset sisäisten suorituskykymittareiden perusteella

- 42) Käsittelyajat vastaavat oikeudenkäynnin järjestämisen kannalta optimaalisia käsittelyaikoja.
- 43) Kehittämistoimet ovat parantaneet hovioikeuden toiminnasta ja ratkaisuksista tiedottamista yleisissä tietoverkoissa ja asiakaspalvelualltiuteen on kiinnitetty huomiota kaikissa asiakaskontakteissa.

## 7. HENKILÖSTÖTULOKSET

### 7.1 Henkilöstötulokset henkilöstökyselyjen perusteella

- 44) Henkilöstö on sitoutunut hovioikeuden tavoitteisiin.
- 45) Hovioikeuden neuvottelu- ja keskustelukäytänteet ovat toimivia.
- 46) Esimiesten johtamis- ja viestintätaidot ovat toiminnan edellyttämällä tasolla. Tavoitteet asetetaan selkeästi, palautetta ja kritiikkiä annetaan rakentavasti sekä asioista tiedotetaan avoimesti ja välittömästi.
- 47) Hovioikeus tukee työhyvinvointia edistäviä toimia.

### 7.2 Henkilöstötulokset sisäisten suorituskykytulosten perusteella

- 48) Henkilöstö on tyytyväinen hovioikeuteen työyhteisönä.
- 49) Henkilöstö voi hyvin.
- 50) Henkilöstön osallistumisaste koulutuksiin on yleisellä tasolla hyvä. Koulutussuunnitelmien toteutumista ja vaikuttavuutta seurataan.

## 8. YHTEISKUNTAVASTUUTULOKSET

### 8.1 Ulkopuolisten tahojen käsityksiin liittyvät tulokset

- 51) Hovioikeus huolehtii yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta ja maineestaan työpaikkana ja osaamisen jakajana.
- 52) Hovioikeuden toiminta on eettistä eli sen toiminnassa kunnioitetaan tasa-arvoisuutta, yhdenvertaisuutta, vastuullisuutta, lainmukaisuutta ja oikeudenmukaisuutta.

### 8.2 Yhteiskuntavastuutulokset sisäisten suorituskykytulosten perusteella

- 53) Hovioikeudessa on olemassa riittävät sekä ajantasaiset ohjelmat ja suunnitelmat asiakkaiden ja henkilöstön turvallisuuden sekä henkilöstön terveydentilan takaamiseksi.
- 54) Hovioikeuden osallistumisaktiivisuus koulutustapahtumiin ja kansainvälisiin yhteistyöhankkeisiin on hyvä.

## 9. KESKEISET SUORITUSKYKYTULOKSET

### 9.1 Ulkoiset tulokset

- 55) Hovioikeus on saavuttanut toiminnalle asetetut tulostavoitteet.
- 56) Hovioikeuden oikeudenkäyntimenettely ja ratkaisut ovat lainmukaisia ja oikeudenmukaisia sekä ratkaisut pysyviä.

### 9.2 Sisäiset tulokset

- 57) Hovioikeuden toiminta on tuloksellista ja henkilöstösuunnittelu tukee toiminnan tuloksellisuutta.
- 58) Hovioikeuden verkostoituneisuus ja yhteistyösuhteet ovat edistäneet hovioikeuden työprosessien toimivuutta ja tuloksellisuutta.
- 59) Hovioikeuden talousarviot toteutuvat ja taloudelliset tavoitteet saavutetaan.
- 60) Hovioikeuden suorituskykyä ja henkistä pääomaa on kasvatettu kehittämishankkeilla.

ARVIOINTIALUEITA: 9

ARVIOINTIKOHTIA: 28

KYSYMYKSIÄ YHTEENSÄ: 60

## KANSLIAHENKILÖKUNNAN KYSELYLOMAKE

PISTEYTYSASTEIKKO 0-100	
Toimintatapojen arviointialueilla (1-5)	
0-10	Ei toteudu lainkaan / toiminnan tasosta ei ole lainkaan näyttöä
11-30	Toteutuu joltain osin / toiminnasta on vähän näyttöä, suunnitteluvaihe
31-50	Toteutuu tyydyttävästi / toiminnasta on näyttöä, toimintaa toteutetaan
51-70	Toteutuu hyvin / toiminnasta on vahvaa näyttöä, toimintaa arvioidaan
71-90	Toteutuu kiitettävästi / erittäin vahvaa näyttöä, toimintaa parannetaan
91-100	Toteutuu esimerkillisesti / erinomainen taso, toiminnan jatkuva edelleen kehittäminen
Tulosten arviointialueilla (6-9)	
0-10	Ei toteudu lainkaan / tulosta ei ole mitattu eikä tietoa siitä ole saatavilla
11-30	Toteutuu joltain osin / tuloksista on vähän näyttö ja ne toteutuvat heikosti
31-50	Toteutuu tyydyttävästi / tuloksista on näyttöä, tulosten tasainen kehitys ja toteutuminen
51-70	Toteutuu hyvin / tuloksista on vahvaa näyttöä, tulosten kehitys parempaan
71-90	Toteutuu kiitettävästi / erittäin vahvaa näyttöä, tuloksissa huomattava kehitys ja keskeiset tavoitteet saavutetaan
91-100	Toteutuu esimerkillisesti/ erinomainen tulos, kaikki merkitykselliset tavoitteet toteutuvat
	Mahdollisuus valita vaihtoehdoksi: en osaa sanoa
	Vapaa sana -kentät

I. TOIMINTATAPOJEN  
ARVIINTIALUEET (1 - 5)

## 1. JOHTAJUUS

*1.1 Hovioikeuden tehtävän, tavoitteiden ja arvojen kehittäminen.*

- 1) Hovioikeuden perustehtävästä, tavoitteista ja arvoista on informoitu ja hovioikeuden tavoitteiden ja arvojen ajantasaisuutta seurataan.
- 2) Hovioikeuden johtaminen ja töiden organisointi on ammattimaista.

*1.2 Johdon toimet hovioikeuden toiminnan hallinnoimiseksi ja toimintakyvyn parantamiseksi.*

- 3) Henkilöstö ja sidosryhmät pidetään ajan tasalla keskeisistä hovioikeutta koskevista muutoksista.
- 4) Kansliahenkilökunnan töiden tasaista jakautumista on seurattu.

*1.3 Henkilökunnan motivoiminen ja tukeminen sekä johdon toimiminen esimerkkinä*

- 5) Johdon ja henkilöstön välistä luottamusta on edistetty yhdenvertaisella kohtelulla.
- 6) Johto tukee henkilöstön tehtävissä suoriutumista huolehtimalla ylläpitämisen ehkäisemisestä, laajojen juttujen vaatiman ajankäytön huomioon ottamisesta ja koulutusmahdollisuuksien tasapuolisesta jakautumisesta.
- 7) Henkilöstölle annetaan asianmukaista palautetta sekä mahdollisuus vaikuttaa osaamisensa ja koko organisaation kehittämiseen.

*1.4 Suhteiden ylläpitäminen poliittisiin päättäjiin ja sidosryhmiin*

- 8) Johto antaa aktiivisesti lausumia hovioikeutta koskevista lainsäädäntö- ja muista uudistushankkeista.
- 9) Johto on huolehtinut yhteistyösuhteiden luomisesta ja niiden ylläpitämisestä.

## 2. STRATEGIAT JA TOIMINNAN SUUNNITTELU

*2.1 Asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeita ja hovioikeuden suorituskykyä koskevien tietojen kerääminen*

10) Asiakkaiden ja sidosryhmien odotuksista ja tarpeista hankitaan tietoa.

*2.2 Strategian ja toiminnan suunnittelun kehittäminen*

11) Hovioikeudessa toteutetun seurannan, mittauksen ja arvioinnin kautta saatua informaatiota analysoidaan ja hyödynnetään toiminnan suunnittelussa.

12) Hovioikeuden tehtävä ja resurssit, asetetut tavoitteet sekä asiakkaiden ja sidosryhmien vaatimukset ovat tasapainossa keskenään.

*2.3 Strategian ja toiminnan suunnittelun toteuttaminen, ajan tasalla pitäminen ja niistä tiedottaminen*

13) Hovioikeuden strategiaa ja toiminnan suunnittelua toteutetaan asettamalla konkreettiset laadulliset ja määrälliset tavoitteet sekä järjestämällä tarkoituksenmukaiset prosessit ja organisaatorakenteet.

*2.4 Uudistusten ja innovaatioiden suunnittelu, toimeenpano ja arviointi*

14) Hovioikeuden sisäisiä ja ulkoisia muutostekijöitä sekä toiminnan laatukriteerien toteutumista ja kansalaisten oikeusturvaodotuksia seurataan järjestelmällisesti.

## 3. HENKILÖSTÖ

*3.1 Henkilöstöresurssien suunnittelu, kehittäminen ja hallinnointi avoimesti ja strategian sekä toiminnan suunnittelun mukaisesti*

15) Henkilöstöhallinnolla ja koulutuksella on edistetty työtehtävien toteutusta sekä varmistettu tehtävien ja vastuiden välinen tasapaino.

*3.2 Henkilöstön ja hovioikeuden tavoitteiden yhdenmukaistaminen tunnistamalla, kehittämällä ja hyödyntämällä henkilöstön osaamista*

16) Uudet työntekijät perehdytetään työtehtäviin ja hovioikeuden organisaatioon riittäväällä tavalla.

17) Henkilöstön kouluttautumistarpeita ja -toiveita selvitetään kehityskeskusteluissa ja henkilöstölle on laadittu henkilökohtaiset koulutussuunnitelmat.

18) Henkilöstö on itse huolehtinut osaamisensa ja ammattitaitonsa ylläpitämisestä seuraamalla työnsä kannalta olennaisia uudistuksia ja osallistumalla täydennyskoulutuksiin.

*3.3 Avoimuuden ja vaikuttamisen lisääminen sekä henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen*

19) Hovioikeudessa edistetään avoimuutta ja keskustelua sekä kannustetaan tiimityöhön.

20) Hovioikeudessa järjestetään säännöllisesti tuomari-, esittelijä- ja kansliapalavereita, joiden aiheet on valittu etukäteen ja käsitellyt asiat on kirjattu ylös.

21) Henkilökunnan terveydestä ja turvallisuusvaatimuksista sekä hyvistä työskentelyolosuhteista on huolehdittu.

## 4. YHTEISTYÖSUHTEET JA RESURSSIT

*4.1 Tärkeimpien yhteistyösuhteiden kehittäminen ja hyödyntäminen*

22) Hovioikeuden ja sidosryhmien kesken on järjestetty tehtävien hoitamisen puitteissa molemmin puolin hyödyttävää yhteistyötä ja toimintaa.

*4.2 Yhteistyön kehittäminen ja toimeenpano asiakkaiden ja kansalaisten kanssa*

23) Hovioikeuden toiminnan ja kehittämistyön läpinäkyvyys asiakkaille ja kansalaisille on varmistettu pitämällä hovioikeuden Internet-sivustoa ajantasalla, lehdistötiedotteilla, informatiivisilla julkisilla selosteilla ja laatutyöhön liittyvillä julkaisuilla.

24) Asiakkailta ja kansalaisilta saatu palaute on otettu huomioon jokapäiväisessä työssä.



#### 4.3 Talouden johtaminen

25) Hovioikeuden sisäisillä hankinnoilla tuetaan työtehtävien tehokasta suorittamista, työympäristön viihtyisyyttä ja työntekijöiden hyvinvointia.

#### 4.4 Tiedon hallinta

26) Hovioikeuteen on kehitetty koko organisaation kattavia sisäisiä kanavia, jonka kautta henkilöstö tavoittaa tehtäviensä ja tavoitteidensa kanalta tarpeellisen tiedon.

#### 4.5 Teknologian hallinta

27) Teknologian käytön turvallisuudesta ja tehokkaasta hyödyntämisestä on varmistuttu kiinnittämällä erityisesti huomiota henkilöstön kouluttamiseen ja opastamiseen teknisten laitteiden käytössä.

#### 4.6 Toimitilojen hallinta

28) Hovioikeuden toimitiloja käytetään tarkoituksenmukaisesti ja eri asiakasryhmien erityistarpeet on otettu tilaratkaisuissa huomioon.

## 5. PROSESSIT

#### 5.1 Hovioikeuden prosessien tunnistaminen, suunnittelu, toteutus ja kehittäminen

29) Hovioikeus seuraa tarkasti lainsäädännön muutoksia, joilla on merkitystä hovioikeuden prosessien kannalta. Hovioikeuden prosesseja on kevennetty ja tarkoituksenmukaistettu lainsäädännön sallimilla tavoilla.

#### 5.2 Asiakas- ja kansalaislähtöinen toiminnan toteutus ja kehittäminen

30) Asiakaspalveluperiaatetta on noudatettu hovioikeuden työprosesseissa suhtautumalla asianosaisiin, yleisöön ja hovioikeuden ratkaisuista kiinnostuneisiin tahoihin avuliaasti, kohteliaasti ja kunnioittavasti.

31) Asianosaisille on järjestetty asianmukaista neuvontaa vaarantamatta tuomioistuimen puolueettomuutta ja tasapuolisuutta.

#### 5.3 Prosessien yhteensovittaminen hovioikeudessa sisäisesti sekä koko oikeudenhoidon ketjussa

32) Hovioikeudessa seurataan muiden tuomioistuinten ja keskeisten sidosryhmien laatutyötä sekä kehittämishankkeita ja perehdytään kansallisella sekä kansainvälisellä tasolla omaksuttuihin käytänteisiin.

## II. TULOSTEN ARVIOINTIALUEET

(6 - 9)

## 6. ASIAKAS- JA KANSALAISTULOKSET

#### 6.1 Asiakas- ja kansalaistyytyväisyysmittausten tulokset

33) Hovioikeuden henkilökunta on vastannut sille osoitettuihin tiedusteluihin joutuisasti ja annetut tiedot ovat olleet riittäviä ja paikkansapitäviä.

34) Hovioikeuden toiminta on luottamusta herättävää.

#### 6.2 Asiakas- ja kansalaistulokset sisäisten suorituskykykymittareiden perusteella

35) Kehittämistoimet ovat parantaneet hovioikeuden toiminnasta ja ratkaisuista tiedottamista yleisissä tietoverkoissa ja asiakaspalvelualltiuteen on kiinnitetty huomiota kaikissa asiakaskontakteissa.

## 7. HENKILÖSTÖTULOKSET

#### 7.1 Henkilöstötulokset henkilöstökyselyjen perusteella

36) Henkilöstö on sitoutunut hovioikeuden tavoitteisiin.

37) Hovioikeuden neuvottelu- ja keskustelukäytänteet ovat toimivia.

38) Esimiesten johtamis- ja viestintätaidot ovat toiminnan edellyttämällä tasolla. Tavoitteet asetetaan selkeästi, palautetta ja kritiikkiä annetaan rakentavasti sekä asioista tiedotetaan avoimesti ja välittömästi.

39) Hovioikeus tukee työhyvinvointia edistäviä toimia.

### 7.2 Henkilöstötulokset sisäisten suorituskykytulosten perusteella

- 40) Henkilöstö on tyytyväinen hovioikeuteen työyhteisönä.  
 41) Henkilöstö voi hyvin.  
 42) Henkilöstön osallistumisaste koulutuksiin on yleisellä tasolla hyvä. Koulutussuunnitelmien toteutumista ja vaikuttavuutta seurataan.

## 8. YHTEISKUNTAVASTUUTULOKSET

### 8.1 Ulkopuolisten tahojen käsityksiin liittyvät tulokset

- 43) Hovioikeus huolehtii yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta ja maineestaan työpaikkana ja osaamisen jakajana.  
 44) Hovioikeuden toiminta on eettistä eli sen toiminnassa kunnioitetaan tasa-arvoisuutta, yhdenvertaisuutta, vastuullisuutta, lainmukaisuutta ja oikeudenmukaisuutta.

### 8.2 Yhteiskuntavastuutulokset sisäisten suorituskykytulosten perusteella

- 45) Hovioikeudessa on olemassa riittävät sekä ajantasaiset ohjelmat että suunnitelmat asiakkaiden ja henkilöstön turvallisuuden sekä henkilöstön terveydentilan takaamiseksi.  
 46) Hovioikeuden osallistumisaktiivisuus koulutustapahtumiin ja kansainvälisiin yhteistyöhankkeisiin on hyvä.

## 9. KESKEISET SUORITUSKYKYTULOKSET

### 9.1 Ulkoiset tulokset

- 47) Hovioikeuden arviointi- ja mittaustulosten avulla on parannettu hovioikeuden toiminnan laatua.  
 48) Hovioikeuden eri osa-alueilla toteutettujen arviointien tulokset ovat positiivisia.

### 9.2 Sisäiset tulokset

- 49) Hovioikeuden toiminta on tuloksellista ja henkilöstösuunnittelu tukee toiminnan tuloksellisuutta.  
 50) Hovioikeuden verkostoituneisuus ja yhteistyösuhteet ovat edistäneet hovioikeuden työprosessien toimivuutta ja tuloksellisuutta.  
 51) Hovioikeuden talousarviot toteutuvat ja taloudelliset tavoitteet saavutetaan.  
 52) Hovioikeuden suorituskykyä ja henkistä pääomaa on kasvatettu kehittämishankkeilla.

ARVIOINTIALUEITA: 9

ARVIOINTIKOHTIA: 28

KYSYMYKSIÄ YHTEENSÄ: 52

## ASIAKKAIDEN KYSELYLOMAKE

PISTEYTYSASTEIKKO 0-5	
0 pistettä	Asia ei toteudu lainkaan (huono)
1 pistettä	Asia toteutuu joltakin osin (välttävä)
2 pistettä	Asia toteutuu tyydyttävästi (tydyttävä)
3 pistettä	Asia toteutuu hyvin (hyvä)
4 pistettä	Asia toteutuu kiitettävästi (kiitettävä)
5 pistettä	Asia toteutuu esimerkillisesti (esimerkillinen)
	Vastausvaihtoehtona myös: en osaa sanoa / asia ei tullut asian käsittelyssä esille
	Vapaa sana -kentät

### 1. ASIAKASPALVELU

- 1) Hovioikeuden henkilökunta oli helposti lähestyttävissä ja tarvittaessa tavoitettavissa, yhteydenottopyyntöihin vastattiin ja esitetyt pyynnöt sekä palaute otettiin vastaan ja huomioon hovioikeuskäsittelyssä.
- 2) Hovioikeuden odotustilat olivat riittävällä tavalla varustellut ja oikeudenkäynnin alkua oli pyydettyä mahdollista odottaa muista oikeudenkäynnin osapuolista erillisessä tilassa.
- 3) Hovioikeudessa ja sen tiloissa oli turvallista asioida.

### 2. ASIAKASLÄHTÖISEN TOIMINNAN TOTEUTTAMINEN

- 4) Hovioikeuden oikeudenkäyntimenettelyn ja aikataulun suunnitteluun oli mahdollista vaikuttaa. Hovioikeuskäsittelyn mahdollisessa pääkäsitelyssä hyödynnettiin tarvittaessa puhelin- ja videoyhteyksiä ja pääkäsitely toimitettiin lähellä asianosaisten asuinpaikkakuntaa.
- 5) Hovioikeuden ratkaisun perusteluista ilmenee selvästi ja ymmärrettävästi hovioikeuden kannanotto kaikkiin sen käsiteltävinä olleisiin kysymyksiin ja se onko hovioikeus hyväksynyt kä-

räjäoikeuden tuomion perustelut tai onko niitä muutettu taikka lisätty joltain osin.

- 6) Hovioikeudesta sai tarvittaessa asianmukaista neuvontaa hovioikeuden oikeudenkäyntimenettelystä.

### 3. ASIAKASTYYTYVÄISYYS

- 7) Hovioikeuden oikeudenkäyntimenettely oli oikeudenmukaista, avointa, puolueetonta sekä riippumatonta.
- 8) Hovioikeuden toiminta oli omiaan lisäämään lain kunnioitusta ja kuuliaisuutta.
- 9) Asian käsittelyaika oli ollut kohtalainen ottaen huomioon asian merkitys ja prosessin aikaisempien vaiheiden kesto.
- 10) Yleiskuva hovioikeuden toiminnasta ja toiminnan tuloksista on asiakkaan odotusten ja tarpeiden näkökulmasta positiivinen.

ARVIOINTIALUEITA: 3  
KYSYMYKSIÄ YHTEENSÄ: 10

## SIDOSRYHMIEN KYSELYLOMAKE

PISTEYTYSASTEIKKO 0-5	
0 pistettä	Asia ei toteudu lainkaan (huono)
1 pistettä	Asia toteutuu joltakin osin (välttävä)
2 pistettä	Asia toteutuu tyydyttävästi (tyydyttävä)
3 pistettä	Asia toteutuu hyvin (hyvä)
4 pistettä	Asia toteutuu kiitettävästi (kiitettävä)
5 pistettä	Asia toteutuu esimerkillisesti (esimerkillinen)
	Vastausvaihtoehtona myös: en osaa sanoa
	Vapaa sana -kentät

## 1. VIESTINTÄ JA YHTEISTYÖ

- 1) Tietoa hovioikeuden toiminnasta, uudistuksista, tavoitteista ja hovioikeuden arvoista välitetään sidosryhmille.
- 2) Hovioikeuden työprosesseja ja rakenteita on kehitetty sidosryhmien tarpeiden mukaisesti.
- 3) Hovioikeus on huolehtinut toimivien keskusteluyhteyksien ja yhteistyösuhteiden luomisesta ja niiden ylläpitämisestä sidosryhmien kanssa.
- 4) Asiakkaiden ja sidosryhmien odotuksista ja tarpeista hankitaan tietoa.
- 5) Hovioikeuden ja sidosryhmien kesken on järjestetty riittävästi yhteistyötä.
- 6) Yhteistyön tarvetta ja toteutettujen yhteistyöhankkeiden tuloksia seurataan ja arvioidaan sekä havaittuja epäkohtia pyritään korjaamaan.
- 7) Hovioikeuden toiminta ja kehittämistyö on riittävän läpinäkyvää asiakkaille, sidosryhmille ja yhteiskunnalle.
- 8) Hovioikeuden oikeudenkäynnit toteutetaan julkisesti ja julkisuusratkaisut perustellaan. Hovioikeuden oikeudenkäyntien ja ratkaisujen julkisuutta rajoitetaan vain välttämättömiltä osin.
- 9) Hovioikeuden henkilökunta on tarvittaessa tavoitettavissa, yhteydenotto pyyntöihin vastataan ja esitetyt pyynnöt sekä palaute otetaan huomioon.

10) Hovioikeuden odotustilat ovat riittävällä tavalla varustellut ja vastaavat asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeisiin. Hovioikeudessa asioiminen on turvallista ja hovioikeuden henkilökunnan häiriötilanteiden hallintakykyyn luotetaan.

## 2. ASIAKAS- JA KANSALAISLÄHTÖISEN TOIMINNAN TOTEUTTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

- 11) Hovioikeuden oikeudenkäyntimenettelyn ja aika-aulun suunnitteluun on ollut mahdollista vaikuttaa.
- 12) Pääkäsitellyissä on hyödynnetty riittävästi puhelin- ja videoyhteyksiä ja pääkäsitellyt on riittävästi toimitettu matkakäräjinä lähellä asianosaisia.
- 13) Hovioikeuden prosessinjohto on ollut asianmukaista, osaavaa ja tasapuolista.
- 14) Hovioikeuden oikeudenkäynnin joutuisuudesta on huolehdittu siten, että asian kokonaiskäsitelyaika on otettu hovioikeuskäsittelyssä huomioon ja osapuolille ilmoitettuja käsittelyaikoja on noudatettu.
- 15) Hovioikeuden ratkaisut on perusteltu avoimesti, selkeästi, johdonmukaisesti ja ymmärrettävästi.
- 16) Asianosaisiin, sidosryhmien edustajiin, yleisöön ja hovioikeuden ratkaisuista kiinnostuneisiin tahoihin on suhtauduttu avuliaasti, kohteliaasti ja kunnioittavasti.

### 3. ARVIOINNIT HOVIOIKEUDEN TOIMINNASTA JA SEN TULOXSISTA

17) Hovioikeuden käsittelyajat ovat kohtuullisia.

18) Hovioikeuden toiminnasta ja ratkaisuis- ta tiedottaminen yleisissä tietoverkoissa on pa- rantunut aikaisempaan verrattuna ja asiakaspal- velualltiuteen on kiinnitetty huomiota kaikissa kontakteissa.

19) Hovioikeus huolehtii yhteiskunnallisesta vai- kuttavuudesta ja maineestaan työpaikkana ja osaamisen jakajana.

20) Hovioikeuden toiminta on eettistä eli sen toi- minta on tasa-arvoista, yhdenvertaista, vastuul- lista sekä lainmukaista ja oikeudenmukaista.

21) Hovioikeus jakaa tietoa ja osaamista sidosryh- mien ja muiden tahojen kanssa.

22) Hovioikeuden oikeudenkäyntimenettelyt ja ratkaisut ovat lainmukaisia ja oikeudenmukaisia sekä ratkaisut pysyviä.

23) Yleiskuva hovioikeuden toiminnasta ja toi- minnan tuloksista on asiakkaiden ja sidosryhmän edustajien odotusten ja tarpeiden näkökulmasta positiivinen.

ARVIOINTIALUEITA: 3

KYSYMYKSIÄ YHTEENSÄ: 23







