

Sini Kivelä

**PÄÄKÄSITTELYJUTTUJEN  
KALENTEROIMINEN HELSINGIN  
HOVIOIKEUDESSA**  
Tapaustutkimus osastolta 3

Opinnäytetyö

Tradenomi (AMK)

Liiketalouden koulutus

2025



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (AMK)
Tekijä	Sini Kivelä
Työn nimi	Pääkäsitelyjuttujen kalenteroiminen Helsingin hovioikeudessa - tapaustutkimus osastolta 3
Toimeksiantaja	Helsingin hovioikeus
Vuosi	2025
Sivut	68 sivua, liitteitä 5 sivua
Työn ohjaaja	Mirka Loponen

## TIIVISTELMÄ

Työssä tarkastellaan Helsingin hovioikeuden pääkäsitelyjuttujen kalenteroimista ja siihen liittyviä haasteita. Tapaustutkimuksen kohteena on hovioikeuden 3. osasto. Aihe on keskeinen, sillä pääkäsitelyjen optimaalinen aikatauluttaminen aiheuttaa merkittävän työmäärän sekä kansliahenkilöstölle että osaston johdolle. Pääkäsitelystä ratkaistavia juttuja saapuu hovioikeuteen enemmän kuin niitä pystytään vuositason istumaan, mikä korostaa ennakoivan kalenterointimallin tarvetta.

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää prosessi, joka mahdollistaa pääkäsitelyjen tasapainoisen ja resurssitehokkaan aikataulutuksen ottaen huomioon tuomareiden työmäärän, istuntosalien määrän, kokoonpanojen muodostamisperiaatteet sekä juttujen kiireellisyysluokkien asettamat vaatimukset. Lisäksi kalenteroinnin tulee turvata ratkaisujen antaminen ulos pääsääntöisesti 30 päivän määräajassa siitä, kun pääkäsitely on päättynyt. Osaston käytettävissä oleva tuomareiden määrä ja saliresurssien rajoitteet muodostavat keskeisen lähtökohdan sille, kuinka monta pääkäsitelyä yksittäisellä osastolla voidaan kalenteroida viikoittain istuttavaksi. Samanaikaisesti olisi kuitenkin pyrittävä siihen, ettei jutturuuhkaa syntyisi.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, ja aineisto koostui kuuden vuoden tilastoista vuodesta 2019 sekä osaston johdon ja kansliahoitajan kanssa käytyistä keskusteluista. Monimenetelmällisessä lähestymistavassa yhdistettiin sekä kvantitatiivista että laadullista analyysiä, mikä mahdollisti kalenterointiprosessin kokonaisvaltaisen tarkastelun.

Tuloksissa esitetään kooste pääkäsitelyjen optimaalisesta määrästä viikossa, juttujen kiireellisyysluokista sekä näiden vaikutuksesta resurssitarpeeseen. Analyysin perusteella laadittiin ehdotus kalenterointimalliksi, jonka perusteella saataisiin jaksotettua III-kiireelliset asiat tasaisemmin koko vuodelle ja jätettyä riittävästi tilaa I- ja II-kiireellisille asioille, vuosilomille ja muille toiminnallisille varauksille. Tulosten pohjalta arvioidaan myös, kuinka monta jäsentä osasto tarvitsee hoitaakseen juttuvirran aiheuttaman kokonaistyökuorman sujuvasti nykyisten sali- ja henkilöstörajoitteiden puitteiden sisällä.

Johtopäätöksenä todetaan, että suunnitelmallisempi ja Lean-periaatteita hyödyntävä kalenterointi parantaa sekä virtaustehokkuutta että oikeusturvan toteutumista. Kehitetty toimenpidesuunnitelma tarjoaa konkreettisen työkalun osaston toiminnan tehostamiseen sekä henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseen.

**Asiasanat:** hovioikeus, pääkäsitely, Lean, resurssitehokkuus

Degree title	Bachelor of Business Administration
Author	Sini Kivelä
Thesis title	The Scheduling of oral hearings in Helsinki Court of Appeal case study in the 3rd department
Commissioned by	Helsinki Court of Appeal
Time	2025
Pages	68 pages, 5 pages of appendices
Supervisor	Mirka Loponen

## ABSTRACT

The study examined the scheduling of main hearings at the Helsinki Court of Appeal and the challenges associated with it. The case study focused on Department 3 of the Court of Appeal. The topic is highly relevant, as the optimal scheduling of main hearings generates a significant workload for both registry staff and departmental management. More cases requiring resolution through a main hearing arrive at the Court of Appeal each year than can be heard annually, which highlights the need for a proactive scheduling model.

The objective of the study was to develop a process that enabled balanced and resource-efficient scheduling of main hearings while taking into account judges' workload, the number of available courtrooms, principles for forming judicial panels, and the requirements imposed by different urgency categories of cases. In addition, scheduling must ensure that decisions are generally issued within the statutory 30-day time limit after the conclusion of a main hearing. The number of judges available to the department and limitations related to courtroom capacity form a key starting point for determining how many main hearings a single department can schedule per week. At the same time, the aim should be to avoid the accumulation of case backlog.

The study was conducted as a case study, and the data consisted of six years of statistical data starting from 2019, as well as discussions held with the departmental management and the registry officer. A mixed-methods approach was applied, combining both quantitative and qualitative analysis, which enabled a comprehensive examination of the main hearing scheduling process.

The results present a summary of the optimal number of main hearings, their volume, and the urgency categories of cases, as well as the impact of these factors on resource requirements. Based on the analysis, a proposed scheduling model was developed that would allow Category III urgent cases to be distributed more evenly throughout the year, while leaving sufficient capacity for Category I and II urgent cases, annual leave periods, and other operational reservations. Based on the results, the study also assessed how many judges the department needed in order to manage the overall workload generated by the case inflow smoothly within the current courtroom and staffing constraints.

In conclusion, the study found that more systematic scheduling applying Lean principles improved both process flow efficiency and the realization of legal protection. The developed action plan provides a concrete tool for enhancing the efficiency of departmental operations and supporting staff well-being.

**Keywords:** Court of Appeal, main hearing, Lean, resource efficiency

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	PROSESSIOIKEUDELLINEN VIITEKEHYS.....	8
2.1	Hovioikeuden rooli suomalaisessa oikeusjärjestelmässä .....	8
2.2	Pääkäsittelyn asema hovioikeudessa .....	10
2.3	Suullisen ja kirjallisen käsittelymuodon erot.....	10
2.4	Henkilötodistelun videotallenneuudistus hovioikeudessa .....	11
2.5	Pääkäsittelyjen kalenteroimisen erityispiirteet hovioikeudessa .....	13
3	LEAN-JOHTAMISFILOSOFIA JA SEN SOVELTAMINEN PROSESSIEN TEHOSTAMISESSA.....	14
3.1	Resurssitehokkuus ja virtaustehokkuus.....	14
3.2	Prosessi.....	16
3.3	Tehokkuusmatriisi.....	17
3.4	Lean-työkalut ja peruseriaatteet.....	19
3.5	Prosessien periaatteet .....	23
3.6	Aiempi tutkimus Lean-sovelluksista oikeusprosesseissa .....	25
4	TOIMEKSIANTAJA.....	27
4.1	Toimeksiantaja, sen toiminta ja toimintaympäristö.....	27
4.2	Toiminnan vertailua käsiteperustassa esitettyyn teorian tietoon.....	28
5	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	29
5.1	Aineiston hankinta .....	29
5.2	Aineiston analyysi.....	34
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	37
6.1	Tilastoaineiston tulokset .....	38
6.2	Avoimen haastattelun tulokset.....	46
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	49
8	LOPUKSI .....	64
	LÄHTEET .....	67

## LIITTEET

Liite 1: Haastattelukysymykset

Liite 2: Tilastoaineisto

Liite 3: Tietosuojailmoitus

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on pääkäsitelyjuttujen kalenteroiminen, ja työ keskittyy Helsingin hovioikeuden 3. osastoon. Aihe on erityisen merkityksellinen, sillä kalenteroinnin toteuttaminen aiheuttaa huomattavan määrän työtä sekä kansliahenkilöstölle että osaston johdolle. Ongelmalliseksi tilanteen tekee se, että pääkäsitelyjuttuja on enemmän kuin niitä pystytään mahduttamaan kalenteriin. Tämä aiheuttaa paineita ja edellyttää nykyistä järjestelmällisempää lähestymistapaa, jossa otetaan huomioon lukuisat eri reunaehdot.

Kalenterivarausten tekemisessä on huomioitava useita samanaikaisia tekijöitä: tuomareiden istuntorajat, istuntosalien rajallinen määrä, kokoonpanojen muodostamisperiaatteet sekä kiireellisyysluokkien edellyttämä aikataulutus. Kalenterointiin vaikuttavat myös esittelyssä eli kirjallisesti ratkaistavat asiat, pääkäsitelyasioiden valmistelutyö sekä mahdollisten käsittelyratkaisujen tekeminen. Lisäksi on varattava aikaa vuosilomille, pöytienpuhdistusviikoille eli rästiin jääneiden asioiden käsittelylle sekä koulutuksille ja henkilöstötilaisuuksille. Kalenterointia ohjaa myös velvoite antaa asiat pääsääntöisesti 30 päivän määräajassa. Näiden tekijöiden yhteisvaikutus tekee kalenteroimisesta monitahoisen prosessin, joka edellyttää kehittämistä ja uusia ratkaisuja.

Toimeksiantajan näkökulmasta työn arvo on siinä, että kalenterointi voidaan järjestää suunnitelmallisesti ja ennakkoiden siten, että toiminta tukee sujuvaa työskentelyä, lakisääteiset määräajat toteutuvat ja henkilöstön työ pysyy mielekkäänä. Tämä työ tuottaa siten hyötyä sekä organisaatiolle kokonaisuutena että yksittäisille työntekijöille, joiden arjen sujuvuuteen kalenterointi vaikuttaa merkittävästi.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää pääkäsitelyjen kalenterointia niin, että se olisi nykyistä suunnitelmallisempaa ja resurssitehokkaampaa. Kehittämistyö kytkeytyy hovioikeuden yleiseen pyrkimykseen lyhentää tuomioistuinkäsittelyjen kokonaiskestoa ja tehostaa toimintaa. Tarve korostuu erityisesti tapauksissa, joissa järjestetään suullinen pääkäsitely, sillä niiden aikatauluttaminen on poikkeuksellisen vaativaa. Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on selvittää, miten kalenteroinnista voidaan tehdä nykyistä joustavampaa ja ennakoivampaa eri kiireellisyysluokkien asioille.

Työn lopputulos sisältää tilastollisen yhteenvedon pääkäsittelyjuttujen määristä, tuntijakaumista ja kiireellisyysluokista sekä graafiset visualisoinnit aineistosta. Tavoitteena on arvioida, kuinka monta jäsentä osasto tarvitsee hoitaakseen työkuorman sujuvasti nykyisten rajoitteiden puitteissa. Tutkimuksessa huomioidaan muun muassa eri kiireellisyysluokkien yhteensovittaminen, riittävän kapasiteetin turvaaminen lomille ja muille kalenterivarauksille sekä istuntosalien rajallinen määrä. Lisäksi huomioidaan se, että tuomiot saadaan julkipanoon pääsääntöisesti 30 päivän määräajassa pääkäsittelyn päättymisestä. Lopputuloksena syntyy tuloksiin pohjatuvat ehdotukset pääkäsittelyjen rytmittämisestä ja jäsenten määrästä, joka huomioi edellä mainitut rajoitteet. Tämän on tarkoitus palvella sekä osaston johtoa että kansliahenkilöstöä. Konkreettinen hyöty ilmenee kalenteroinnin ennakoitavuuden ja sujuvuuden paranemisena.

Aihe on rajattu koskemaan Helsingin hovioikeuden 3. osaston pääkäsittelyjen kalenteroimista. Rajaus sulkee pois muut hovioikeuden toiminnot ja kohdentaa huomion nimenomaan siihen, miten kalenterointi toteutetaan ja millaisia resursseja se edellyttää. Aineisto koostuu hovioikeuden yleisistä ja osastokohtaisista sisäisistä tilastoista. Exceliä hyödynnetään aineiston käsittelyyn ja tulosten visualisointiin, jotta kokonaiskuva resurssitarpeesta ja ajankäytön rakenteesta muodostuu mahdollisimman selkeäksi.

Menetelmällisesti työssä hyödynnetään monimenetelmällistä lähestymistapaa, jossa yhdistyvät määrälliset ja laadulliset tutkimusmenetelmät. Kvantitatiivinen osuus sisältää kuuden vuoden tilastotarkastelun alkaen vuodesta 2019. Tilastojen avulla luodaan kokonaiskuva pääkäsittelyjen määrästä, rakenteesta ja kalenterikuormituksesta. Tilastot kerättiin vuodesta 2019 alkaen, jotta tarkastelujakso oli riittävän pitkä ja mahdollistaa luotettavan sekä kattavan kokonaiskuvan muodostamisen. Useamman vuoden aineisto tasoittaa yksittäisten vuosien poikkeamia ja antaa paremman perustan kehityssuuntien ja rakenteellisten muutosten arvioinnille.

Laadullinen osuus toteutetaan epämuodollisina teemakeskusteluina osaston johdon ja kansliahenkilöstön kanssa. Näiden keskustelujen avulla saadaan käytännön näkemyksiä nykyisistä käytännöistä, haasteista ja kehitystoiveista.

Keskusteluista ei kerätä henkilötietoja. Menetelmien yhdistäminen mahdollistaa sen, että työn tulokset perustuvat sekä tilastolliseen analyysiin että henkilöstön kokemuksiin, mikä tukee kehitysehdotusten käytännönläheisyyttä ja toteuttamiskelpoisuutta.

Kehittämistyön toteutuksessa hyödynnetään Lean-ajattelun periaatteita, joiden avulla pyritään poistamaan hukkaa, sujuvoittamaan prosesseja ja lisäämään arvoa loppukäyttäjille eli tuomareille ja kansliahenkilöstölle. Työssä tarkastellaan, mikä tuottaa todellista arvoa kalenterin käyttäjille ja tunnistetaan kalenterointiprosessissa esiintyvät viiveet ja pullonkaulat. Ehdotukset rakennetaan pienin, toteuttamiskelpoisin askelin, joita voidaan myöhemmin kehittää edelleen osaston omassa työssä. Kalenterointi pyritään järjestämään niin, että se tukee tasaista työvirtaa ja minimoi ylikuormituksen ja kiirepiikit. (ks. myös Modig & Åhlström 2013.)

Keskeisiä käsitteitä tässä työssä ovat Lean-ajattelun resurssitehokkuus, virtaustehokkuus ja käsittelyaikatavoitteet. Teoreettinen viitekehys rakentuu oikeudellisista normeista, kuten perustuslaista, oikeudenkäymiskaaresta, tuomioistuinjaista sekä prosessijohtamisen, operaatioteorian ja Lean-ajattelun näkökulmista.

Raportti rakentuu kahdeksasta luvusta. Johdannon jälkeen luvut 2 ja 3 muodostavat käsiteperustan ja kirjallisuuskatsauksen, jotka tarjoavat teoreettisen viitekehysten tutkimukselle. Luvussa 4 esitellään toimeksiantaja ja luvussa 5 tutkimusmenetelmät. Luvussa 6 kuvataan tutkimuksen tulokset, minkä jälkeen luvussa 7 esitetään johtopäätökset ja suositukset. Luvussa 8 kootaan työn keskeiset havainnot, ja lopuksi esitetään lähdeluettelo ja liitteet.

## **2 PROSESSIOIKEUDELLINEN VIITEKEHYS**

### **2.1 Hovioikeuden rooli suomalaisessa oikeusjärjestelmässä**

Hovioikeudet toimivat Suomessa toisena oikeusasteena käsitellen valituksia käräjäoikeuksien ratkaisusta ennen korkeimman oikeuden arviointia. Niiden tehtävänä on arvioida käräjäoikeuden ratkaisuja oikeudellisesti ja prosessuaalisesti, mikä vahvistaa oikeusjärjestelmän luotettavuutta ja turvaa asianosaisille mahdollisuuden saada päätös uudelleen tutkittavaksi. Tämä varmistaa,

että virheet tai puutteet käräjäoikeuden päätöksissä voidaan korjata, mikä on olennainen osa oikeusturvaa. (Jokela 2022, 1, 5–7.)

Hovioikeus käsittelee sekä rikos- että siviiliasioita, ja sen tehtävät vaihtelevat asiakokonaisuuden ja prosessityypin mukaan. Joissakin tapauksissa hovioikeus toimii myös ensimmäisenä oikeusasteena, esimerkiksi virkasyyteasioissa. (Vuorenää ym. 2021, 240.) Hovioikeus käsittelee ja ratkaisee asiat istunnossa joko esittelystä tai pääkäsittelystä ennen kuin hovioikeus ottaa valituksen käsiteltäväksi, tuomareiden on joko myönnettävä tai hylättävä jatkokäsittelylupa. (Helenius ym. 2024, 31, 662.) Kaikissa rikosasioissa jatkokäsittelylupaa ei vaadita. Jos vastaaja on saanut yli kahdeksan kuukauden vankeusrangaistuksen, hän voi valittaa ilman lupaa silloin, kun valitus koskee hänen syykseen luettua rikosta tai rangaistusta. Sama koskee myös syyttäjää ja asianomistajaa, jos vastaajalle on tuomittu yli kahdeksan kuukautta vankeutta, he voivat valittaa ilman lupaa vastaajan syyksi luetusta teosta tai hänelle tuomitusta rangaistuksesta. (Aaltonen 2019, 10.)

Suomen perustuslain 21. § turvaa jokaiselle oikeudenmukaisen oikeudenkäynnin, ja oikeudenkäynnin tulee tapahtua ilman aiheetonta viivytystä (Suomen perustuslaki 2. luku, 21. §). Euroopan ihmisoikeussopimuksen (s.a.) 6 artikla vahvistaa tämän periaatteen korostaen, että käsittely tulee suorittaa kohtuullisessa ajassa. Pitkät viiveet oikeudenkäynneissä voivat johtaa siihen, että kohtuuttoman keston seurauksena asianosaiselle voidaan kansallisesti myöntää hyvitys jälkikäteen joko lieventämällä tuomittavaa rangaistusta tai myöntämällä rahallinen korvaus (Vuorenää ym. 2021, 211).

Pääkäsittelyjen järjestäminen korostaa hovioikeuden asemaa kohtuullisen käsittelyajan turvaajana. Pääkäsittely mahdollistaa todistelun välittömän arvioinnin ja varmistaa, että asianosaiset tulevat suullisesti kuulluiksi. (Jokela 2022, 429–430.) Juttujen tasainen läpivirtaus on tuomioistuimen toiminnan kannalta keskeistä, sillä se ehkäisee ruuhkautumista ja pitää käsittelyajat hallinnassa. Toiminnan tehostamiseksi on korostettu erityisesti toimivia sijaisjärjestelyjä, henkilöstön koulutusta ja ennakoivaa työsuunnittelua. Jos asioita ei saada kalenteroitua pääkäsittelyyn sitä mukaa, kun niitä tulee vireille, tuomioistuin ruuhkautuu ja käsittelyajat kasvavat. (Tolvanen 2020, 30.)

## 2.2 Pääkäsittelyn asema hovioikeudessa

Hovioikeuden pääkäsittelyssä noudatetaan samoja periaatteita kuin kärjäoikeuden pääkäsittelyssä eli menettely on suullinen, välitön ja keskitetty. Suullisuus merkitsee sitä, että asianosaiset eivät voi esittää asiaansa kirjallisesti, vaan heidän tulee lausua kantansa suullisesti istunnossa. Poikkeuksena tähän ovat esimerkiksi vaatimukset, viittaukset oikeuskäytäntöön ja asiakirjoihin, joiden ymmärtäminen olisi vaikeaa pelkästään suullisesti esitettynä. Asianosaiset voivat myös käyttää kirjallisia muistiinpanoja muistinsa tukena. (Jokela 2022, 543–544.)

Välittömyyden periaate edellyttää, että hovioikeuden jäsenet eivät voi vaihtua kesken pääkäsittelyyn. Jos uusi jäsen tulee mukaan, asiassa on toimitettava uusi pääkäsittely, ellei kokoonpanoa voida täydentää henkilöllä, joka on ollut koko käsittelyn ajan läsnä. Oikeudenkäyntiaineistona voidaan käyttää vain pääkäsittelyssä esitettyä aineistoa, mikä korostaa välittömyyden periaatteen merkitystä. (Jokela 2022, 546–547.)

Keskittämisperiaatteen mukaisesti hovioikeuden pääkäsittely on pyrittävä toimittamaan mahdollisimman yhtäjaksoisesti. Jos käsittelyä ei saada toimitettua yhden päivän aikana, sitä on jatkettava ensisijaisesti perättäisinä päivinä tai vähintään kahtena arkipäivänä viikossa. Laajoissa ja vaikeissa asioissa istunto voidaan keskeyttää enintään kolmeksi arkipäiväksi, jotta asianosaiset voivat valmistautua suullisten loppulausuntojen esittämiseen. (Jokela 2022, 549.)

Pääkäsittelyn lykkääminen on pääsääntöisesti kiellettyä, ja se on sallittua vain, jos kysymys on uudesta tärkeästä todisteesta, ennalta arvaamattomasta esteestä tai muusta välttämättömästä syystä. Uutta käsittelyä ei kuitenkaan tarvitse järjestää, jos asian laajuus, laatu tai muu erityinen syy tekee sen tarpeettomaksi, ja yhtäjaksoisuuden voidaan silti katsoa toteutuvan. (Jokela 2022, 549.)

## 2.3 Suullisen ja kirjallisen käsittelymuodon erot

Oikeudenkäynnin suullisuudella voidaan tarkoittaa sekä asian käsittelymuotoa että prosessuaalista kommunikointitapaa. Laajassa merkityksessä suullinen

prosessi tarkoittaa istuntokäsittelyä, jossa asianosaiset tai heidän edustajansa esittävät vaatimuksensa ja perustelunsa tuomioistuimen edessä. Sen toisena vaihtoehtona on kirjallinen menettely, jossa ratkaisu tehdään yksinomaan kirjallisen aineiston perusteella ilman asianosaisia. (Vuorenpää ym. 2021, 167–168.)

Suullisen käsittelyn etuina pidetään muiden muassa mahdollisuutta välittömään vuorovaikutukseen ja siihen, että tuomioistuin voi arvioida todistajien kertomusten luotettavuutta myös eleiden ja ilmeiden perusteella. Lisäksi suullinen käsittely tehostaa prosessin johtamista ja edistää keskitystä, sillä kirjallinen kommunikointi on hitaampaa ja altistaa lykkäyksille. (Vuorenpää ym. 2021, 168.)

Kirjallisen käsittelyn etuna on sen resurssitehokkuus, sillä se aiheuttaa suullista käsittelyä vähemmän kustannuksia ja ajankäyttöä sekä tuomioistuimille että asianosaisille. Riidattomissa tai yksinkertaisissa asioissa kirjallinen menettely katsotaan usein riittäväksi. Lisäksi valmistava käsittely voidaan toimittaa kirjallisesti, ja prosessi pannaan aina vireille kirjallisella haastehakemuksella tai valituskirjelmällä. (Vuorenpää ym. 2021, 168.) Hovioikeus voi ratkaista asian toimittamatta pääkäsittelyä silloin, kun näytön arviointi ei sitä edellytä tai kun kysymys on asiasta, joka voidaan ratkaista yksinomaan kirjallisen aineiston perusteella (OK 26:14).

#### **2.4 Henkilötodistelun videotallenneuudistus hovioikeudessa**

Henkilötodistelun videotallentamista koskeva uudistus on osa laajempaa muutosta suullisen oikeudenkäynnin toteuttamistavassa muutoksenhakuvaiheessa. Uudistuksen keskeisenä sisältönä on, että käräjäoikeudessa vastaanotetusta henkilötodistelusta tehdään kuva- ja äänitallenne ja hovioikeus ottaa näytön pääsääntöisesti vastaan tältä tallenteelta. Uudistuksen tavoitteena on parantaa näytön arvioinnin laatua ja oikeellisuutta sekä vahvistaa muutoksenhaun tehokkuutta. (Hautamäki 2025.)

Videotallentamiseen siirtymistä ei ole perusteltu ainoastaan teknisillä syillä, vaan kyse on ennen kaikkea prosessuaalisesta uudistuksesta. Henkilötodiste-

lun tallentaminen vaikuttaa oikeudenkäynnin rakenteeseen, suullisen käsittelyn kulkuun sekä asianosaisten ja tuomioistuimen rooleihin. Lainsäädäntöön sisällytetty jäsentelyn vaatimus korostaa sitä, että todistelu tulee esittää selkeästi teemoittain ja rakenteellisesti hallitusti. Tämä muuttaa erityisesti laajojen ja keskisuurten asioiden käsittelyä, joissa todistelun määrä ja monimuotoisuus edellyttävät systemaattista prosessinjohtoa. (Hautamäki 2025.)

Prosessuaalinen jäsentely liittyy suoraan suullisuus- ja välittömyysperiaatteisiin. Kun kärjäoikeudessa esitetty kertomus muodostaa lähtökohtaisen näytön myös hovioikeudessa, korostuu ensimmäisen oikeusasteen merkitys näytön vastaanottoaikana. Näin ollen suullisen käsittelyn painopiste siirtyy entistä selkeämmin kärjäoikeuteen. (Hautamäki 2025.)

Uudistus vahvistaa valmisteluvaiheen merkitystä. Asianajajan velvollisuutena on esittää vaatimukset ja niiden perusteet jäsennellysti jo haastehakemuksessa tai vastauksessa. Videotallentaminen muuttaa myös oikeussalin käytäntöjä. Todistajan kertomus annetaan pääsääntöisesti todistajan paikalta, johon kamerat kohdistetaan. Tämä korostaa kertomuksen antamisen muodollista asemaa ja vahvistaa sen prosessuaalista merkitystä. Tallenteeseen perustuva todistelu asettaa korostuneita vaatimuksia kuulustelutekniikalle, esiintymiselle ja prosessin johdolle, sillä kärjäoikeudessa esitetty kertomus toimii muutoksenhaun lähtökohtaisena todistusaineistona. (Hautamäki 2025.)

Uudistuksen keskeisenä tavoitteena on, että hovioikeudella ja korkeimmalla oikeudella on käytössään ajallisesti lähempänä tapahtumia annettu kertomus, mikä voi parantaa näytön arvioinnin luotettavuutta. Hovioikeudessa henkilötodistelua ei pääsääntöisesti oteta vastaan uudelleen henkilökohtaisesti, vaan näyttö arvioidaan tallenteen perusteella. Lisäkuulustelu on kuitenkin mahdollista, jos se on tarpeen esimerkiksi uusien seikkojen, todisteiden tai olosuhteiden muutoksen vuoksi. Uudelleenkuulustelun kynnys on korkea ja se voi tulla kyseeseen lähinnä poikkeuksellisissa tilanteissa, kuten tallenteen teknisen epäonnistumisen vuoksi. (Hautamäki 2025.)

## 2.5 Pääkäsittelyjen kalenteroimisen erityispiirteet hovioikeudessa

Oikeudenkäyntien joutuisuusvaatimus edellyttää, että tuomarit, esittelijät ja muu hovioikeuden henkilöstö kykenevät järjestämään aikataulunsa siten, että asiat käsitellään joutuisasti (Tuomioistuinlaki 9. luku 1. §). Euroopan ihmisoikeussopimuksen (s.a.) 6 artiklan 1 kohdan mukaan jokaisella on oikeus oikeudenkäyntiin kohtuullisen ajan kuluessa, ja tämä velvoite koskee myös hovioikeutta.

Hovioikeuden käsittelyjärjestys perustuu pääsääntöisesti saapumisjärjestykseen, mutta laissa on säädetty useista kiireellisistä asioista, kuten vangitsemista koskevista päätöksistä, turvaamistoimiasioista ja velkajärjestelyistä (Jokela 2022, 61–64). Helsingin hovioikeuden työjärjestyksen 43. §:n 4. momentin nojalla on laadittu ohjeellinen luokittelu kiireellisistä asioista. Luokittelu on tarkoitettu ensisijaisesti kirjaamon ja osastokanslioiden henkilöstölle helpottamaan asioiden kiireellisyysmerkintöjen tekemistä, mutta se tukee myös juttujen jakamista jäsenille ja esittelijöille. Kun asia saapuu hovioikeuteen, sen käsittelijän on perehdyttävä juttuun ja arvioitava sen todellinen kiireellisyys. (Helsingin hovioikeuden kiireellisyysjärjestysmerkinnät 24.6.2025 alkaen 2025.)

Hovioikeudessa käytetään nelitasoista kiireellisyysjärjestelmää. Päivystysluonteiset asiat käsitellään välittömästi, ilman odotusta. Ensimmäisen kiireellisyysluokan asioita ovat ne, jotka laissa on nimenomaisesti määrätty kiireellisiksi tai jotka luonteensa vuoksi rinnastuvat tällaisiin. Toisen kiireellisyysluokan muodostavat asiat, jotka on niiden luonteen vuoksi käsiteltävä joutuisasti, vaikka niille ei ole säädetty erityistä kiireellisyysmääräystä. Kolmanteen kiireellisyysluokkaan kuuluvat muut asiat, jotka käsitellään normaalissa saapumisjärjestyksessä. Tällä luokittelulla pyritään varmistamaan, että hovioikeuden työskentely on johdonmukaista ja että kiireelliset asiat etenevät niiden vaatimassa tahdissa. (Helsingin hovioikeuden kiireellisyysjärjestysmerkinnät 24.6.2025 alkaen 2025.)

### 3 LEAN-JOHTAMISFILOSOFIA JA SEN SOVELTAMINEN PROSESSIEN TEHOSTAMISESSA

Lean on johtamisfilosofia, jonka tavoitteena on tuottaa enemmän arvoa vähemmällä resursseilla keskittymällä siihen, mikä on asiakkaalle tärkeää (Mitä on Lean 2024). Tämä saavutetaan poistamalla turhaa työtä, virtaviivaistamalla prosesseja ja jatkuvasti kehittämällä toimintaa (Junkkari s.a.). Leanin keskeiset vaiheet on esitetty kuvassa 1, jossa havainnollistetaan arvon tunnistamista, hukan poistamista sekä jatkuvan parantamisen periaatetta.



Kuva 1. Leanin vaiheet (Kuva luotu tekoälyohjelmalla ChatGPT-5)

Lean syntyi Toyotan tuotantojärjestelmästä 1900-luvun puolivälissä, ja sen ytimessä on turhan työn, odottelun ja resurssien hukkaamisen minimointi. Lean-ajattelu pyrkii tunnistamaan kaikki prosessit, joissa arvo syntyy, ja poistamaan vaiheet, jotka eivät tuo lisäarvoa asiakkaalle. Samalla pyritään varmistamaan, että prosessit etenevät sujuvasti keskeytyksittä ja että tuotanto tai palvelu tapahtuu juuri silloin, kun tarvetta on. Lean ei ole vain työkalu, vaan kulttuuri, jossa kaikki organisaation jäsenet osallistuvat jatkuvaan parantamiseen ja prosessien kehittämiseen, jotta sekä tehokkuus että asiakastytyväisyys paranevat. (Mitä on Lean 2024.)

#### 3.1 Resurssitehokkuus ja virtaustehokkuus

Tehokkuutta voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta: resurssitehokkuuden ja virtaustehokkuuden kautta. Resurssitehokkuudessa korostuu organisaation käytettävissä olevien resurssien, henkilöstön, laitteiden, toimitilojen ja talou-

dellisten voimavarojen maksimaalinen hyödyntäminen. Ajatuksena on, että resurssien vajaakäyttö aiheuttaa vaihtoehtoiskustannuksia eli taloudellisia menetyksiä, joita syntyy, jos esimerkiksi laitteita tai henkilöstöä ei käytetä mahdollisimman tehokkaasti. Resurssitehokkuutta voidaan mitata eri tasoilla: yksittäisen laitteen käyttöasteesta koko organisaation resurssien yhteiseen hyödyntämiseen. Myös prosesseja voidaan tarkastella resurssitehokkuuden näkökulmasta esimerkiksi pilkkomalla tehtäviä pienempiin osiin, keskittämällä toimintoja ja hyödyntämällä mittakaavaetuja, jolloin yksikkökustannukset laskevat ja tuotantokapasiteetti kasvaa. (Modig & Åhlström 2013, luku 2.)

Virtaustehokkuus puolestaan tarkastelee prosesseja virtausyksikön näkökulmasta. Virtausyksikkö voi olla materiaali, tieto tai ihminen, joiden läpimenoa prosessissa seurataan. Tässä mallissa prosessin onnistumista arvioidaan sen perusteella, kuinka paljon arvoa virtausyksikkö saa prosessin aikana. Resurssitehokkuus ja virtaustehokkuus eroavat toisistaan siten, että edellinen pyrkii varmistamaan resurssien jatkuvan kuormituksen, kun taas jälkimmäinen keskittyy virtausyksikön mahdollisimman sujuvaan etenemiseen. Ero näkyy myös prosessin rajojen määrittelyssä ja läpimenoajan mittaamisessa. (Modig & Åhlström 2013, luku 2.)

Resurssitehokkuuden ja virtaustehokkuuden välinen ero synnyttää tehokkuusparadoksin. Resurssitehokkaassa organisaatiossa käyttöastetta pyritään maksimoimaan niin, että resursseilla on aina työtä. Tämä kasvattaa kuormitusta ja pidentää läpimenoaikoja, jolloin asiakas pitää palvelua hitaana. Virtaustehokkaassa organisaatiossa taas työ etenee prosessin läpi nopeasti, vaikka resurssit eivät olisi koko ajan täystyöllistettyjä. (Modig & Åhlström 2013, luku 2.)

Tällöin kokonaistehokkuus paranee ja yksikkökustannukset laskevat. Paradoksi näkyy myös siinä, että resurssitehokkuuteen tottunut organisaatio voi kokea kiireen turvallisenä, vaikka se todellisuudessa lisää keskeneräistä työtä ja heikentää asiakastytyvääisyyttä. Virtaustehokkuudessa puolestaan painotetaan asiakastarpeen ymmärtämistä, keskeneräisen työn rajoittamista ja läpimenoajan lyhentämistä, jolloin jatkuvuus ja asiakastytyvääisyys varmistuvat. (Modig & Åhlström 2013, luku 2.)

### 3.2 Prosessi

Prosessit koostuvat arvoa tuottavista ja arvoa tuottamattomista toiminnoista. Arvoa tuottavat vaiheet jalostavat virtausyksikköä, kun taas arvoa tuottamattomat lisäävät lähinnä odotusta ja viivettä. Virtaustehokkuuden mittarina voidaan käyttää arvoa tuottavien toimintojen suhdetta koko läpimenoaikaan. Lisäksi tarkastelussa voidaan erottaa välittömät ja välilliset tarpeet. Asiakkaan kokemus, esimerkiksi odotusajan mielekkyys, voi olla välillinen arvoa tuottava tekijä, vaikka se samalla pidentäisi läpimenoaikaa. (Modig & Åhlström 2013, luku 2.)

Prosessi voi tuottaa arvoa ulkoisille asiakkaille esimerkiksi tuotteina ja palveluina tai palvella organisaation omia sisäisiä tarpeita. Prosessin perimmäinen tehtävä on vastata asiakkaiden ja muiden sidosryhmien odotuksiin. Se rakentuu toisiinsa liittyvistä tehtävistä ja päätöksistä, jotka vievät toimintaa eteenpäin. Prosessi tarvitsee aina lähtötietoja tai resursseja, kuten materiaalia tai informaatiota, joita saadaan joko organisaation sisältä tai sen ulkopuolelta. (Tuominen 2010, 9.)

Prosesseja voidaan tarkastella eri näkökulmista. Ydinprosesseissa syntyy asiakastyytyväisyys, sillä ne alkavat asiakkaan tarpeesta, kuten tilauksesta, ja päättyvät asiakkaalle tuotettuun lopputulokseen. Niiden toiminta ei kuitenkaan olisi mahdollista ilman tukiprosesseja, jotka tarjoavat niille tarvittavia palveluja, kuten henkilöstön, talouden, materiaalien tai turvallisuuden hallintaa. Johtamisprosessit liittyvät puolestaan strategiseen ja operatiiviseen suunnitteluun, vastuullisuuteen sekä muutosten ja kehittämisen johtamiseen. Avainprosesseiksi puolestaan kutsutaan niitä prosesseja, jotka ovat ratkaisevassa asemassa organisaation menestykselle. Ne voidaan valita erityisen kehittämisen kohteiksi, ja ne voivat kuulua ydin-, tuki- tai johtamisprosesseihin. (Tuominen 2010, 10.)

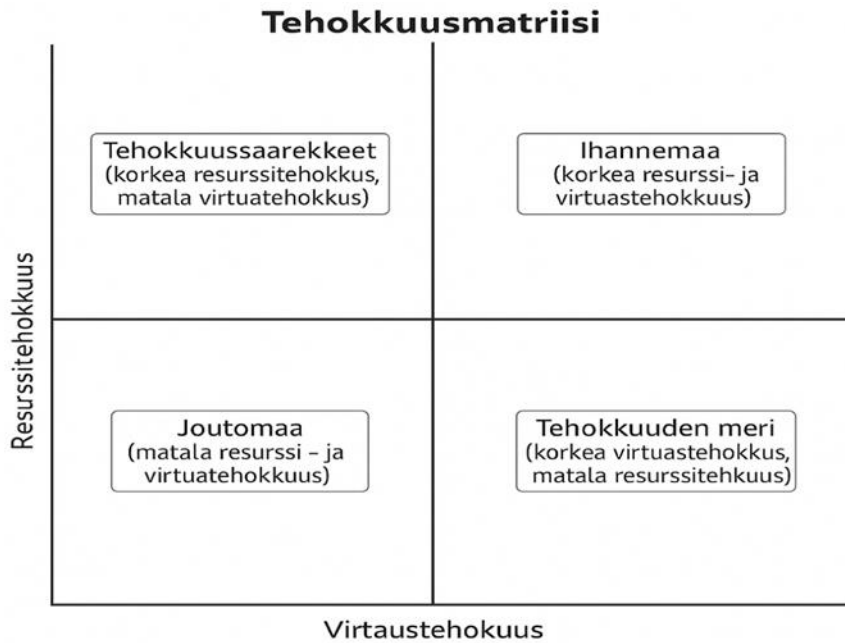
Ennen kehittämistä prosessit ovat usein monimutkaisia ja hitaita, sisältävät liikaa vaiheita ja altistuvat helposti virheille ja häiriöille. Ne eivät myöskään ole taloudellisesti tehokkaita ja reagoivat hitaasti asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Kehittämisen jälkeen prosessit yksinkertaistuvat, vaiheiden määrä vähenee ja toiminta nopeutuu. Samalla laatu paranee, häiriöt vähenevät, kustannukset

pienenevät ja asiakkaiden tarpeisiin pystytään vastaamaan aiempaa ketterämmin (Tuominen 2010, 13).

### 3.3 Tehokkuusmatriisi

Lean-ajattelusta ja Toyota Production Systemistä (TPS) on olemassa useita määritelmiä, jotka usein sijoittuvat matalalle abstraktiotasolle. Tämän seurauksena organisaatioiden voi olla hankala soveltaa leania eri toimialoilla. Tähän haasteeseen vastaa tehokkuusmatriisi, joka tarjoaa korkeamman abstraktiotason mallin leanin ymmärtämiseksi ja soveltamiseksi. (Modig & Åhlström 2013, luku 8.)

Näiden ulottuvuuksien perusteella organisaatio voi sijoittua matriisiin neljään eri kohtaan (kuva 2). Jos resurssitehokkuus on suuri, mutta virtaustehokkuus pieni, organisaatio muodostuu tehokkuussaarekkeista, joissa resursseja hyödynnetään maksimaalisesti, mutta asiakkaan näkökulmasta arvon tuottaminen viivästyy esimerkiksi odotusten ja varastojen vuoksi. Toisessa ääripäässä on tehokkuuden meri, jossa virtaustehokkuus on korkea, mutta resurssitehokkuus matala. Tällöin toiminta keskittyy asiakkaan tarpeiden nopeaan tyydyttämiseen, mutta resurssien käyttö ei ole maksimaalista. Joutomaa puolestaan kuvaa tilannetta, jossa kumpikaan tehokkuuden muoto ei toteudu: resursseja tuhlaetaan eikä asiakkaalle tuoteta riittävästi arvoa. Ihannemaa edustaa ideaalia, jossa sekä resurssi- että virtaustehokkuus ovat korkealla tasolla. Käytännössä tähän tilaan pääseminen on erittäin vaikeaa, sillä kysynnän ja tarjonnan vaihtelu estää organisaatioita yhdistämästä täydellisesti molempien tehokkuuden muotoja. (Modig & Åhlström 2013, luku 8.)



Kuva 2. Tehokkuusmatriisi (Kuva luotu tekoälyohjelmalla ChatGPT-5)

Tehokkuusmatriisia voidaan hyödyntää myös organisaatioiden liikkeiden tarkastelussa. Siirtymät voivat tapahtua sekä resurssi- että virtaustehokkuuden kasvaessa tai vähentyessä, ja keskeinen tekijä tässä on vaihtelun hallinta. Kysynnän ja tarjonnan vaihtelu rajoittaa organisaation kykyä yhdistää korkea resurssi- ja virtaustehokkuus. Mitä pienempää vaihtelu on, sitä lähempänä organisaatio voi olla niin sanottua tähteä, joka kuvaa matriisin teoreettista maksimipistettä. Vaihtelun kasvaessa tehokkuusraja puolestaan laskee, mikä tekee suurten tehokkuusarvojen saavuttamisesta entistä haastavampaa. (Modig & Åhlström 2013, luku 8.)

Strategiset valinnat vaikuttavat ratkaisevasti organisaation sijaintiin matriisissa. Liiketoimintastrategia määrittää, mitä arvoa organisaatio tarjoaa asiakkaalle, kun taas toimintastrategia määrittää, miten tämä arvo tuotetaan. Näiden päätösten kautta organisaatio voi tietoisesti valita, painottaako se enemmän resurssitehokkuutta, virtaustehokkuutta vai niiden yhdistelmää. Näin ollen tehokkuusmatriisi korostaa strategisten valintojen merkitystä ja tarjoaa väliin organisaatioiden sijoittumisen ja liikkeiden ymmärtämiseen. (Modig & Åhlström 2013, luku 8.)

### 3.4 Lean-työkalut ja perusperiaatteet

Lean-ajattelun keskeinen perusta rakentuu viidelle perusperiaatteelle (kuva 3), joiden avulla organisaation prosesseja voidaan kehittää ja tehostaa. Ensimmäinen periaate, arvo, tarkoittaa, että kaikki toiminta tulee suunnata asiakkaalle lisäarvon tuottamiseen. (Junkkari s.a.) Arvon määrittäminen edellyttää asiakkaan tarpeiden ymmärtämistä ja niiden priorisointia kaikessa toiminnassa. Kun arvo on selkeästi tunnistettu, organisaation prosessit voidaan järjestää siten, että turhat vaiheet poistetaan ja resurssit kohdennetaan toiminoille, jotka tuottavat konkreettista hyötyä asiakkaalle. Tämä varmistaa, että Lean-ajattelun soveltaminen ei ole pelkkää prosessitehostamista, vaan aidosti asiakkaalle merkityksellisen arvon luomista. (Keskeiset työkalut lean-ajattelun soveltamiseen 2025.)

Toisena periaatteena on arvovirta, jonka kuvaus auttaa analysoimaan prosessin jokaista vaihetta raaka-aineiden hankinnasta aina lopputuotteen tai -palvelun toimitukseen asti. Arvovirtakuvauksen laatiminen antaa visuaalisen kokonaiskuvan työnkulusta ja auttaa tunnistamaan pullonkauloja ja tehottomuuksia, jotka hidastavat tuotantoa, lisäävät kustannuksia tai heikentävät laatua. Hyvin laadittu arvovirtakuvaus erottaa selkeästi arvoa tuottavat ja tuottamattomat toiminnot, sillä arvoa tuottamattomat vaiheet aiheuttavat hukkaa monin tavoin, kuten pullonkauloina, päällekkäisinä työvaiheina tai liiallisina siirtoina, jotka lisäävät virheiden ja viivästysten riskiä. (Keskeiset työkalut lean-ajattelun soveltamiseen 2025.)

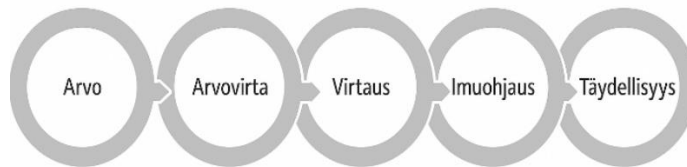
Tarkan arvovirtakuvauksen laatiminen perustuu huolelliseen tiedonkeruuseen ja analyysiin, esimerkiksi kiertoaikojen, varastotasojen ja prosessin luotettavuuden mittaaminen on keskeistä. Jos tarkkaa dataa ei ole saatavilla, piileviä tehottomuuksia voi helposti jäädä huomaamatta. Kun arvovirta on kuvattu, sen pohjalta voidaan vähentää hukkaa, virtaviivaistaa työnkulkua ja parantaa kokonaistehokkuutta. Arvovirtakuvaus tekee näkymättömistä ongelmista konkreettisia kehitysmahdollisuuksia. (Keskeiset työkalut lean-ajattelun soveltamiseen 2025.)

Kolmas periaate, virtaus, korostaa työprosessien sujuvuutta siten, että työ etenee mahdollisimman tehokkaasti ilman keskeytyksiä (Junkkari s.a.). Virtauksen avulla vähennetään odotusaikoja, ehkäistään pullonkauloja ja parannetaan kokonaistehokkuutta. Työn pysähtyminen tai epäsäännöllinen eteneminen aiheuttaa hukkaa, kuten ylimääräistä varastoa, turhia siirtymiä ja odotte-  
lua. Jatkuvan virtauksen ylläpitämiseksi hyödynnetään standardoituja prosesseja, tiimien välistä yhteistyötä ja joustavia työnkulkuja. Työn jakaminen pienempiin osiin, hyväksyntäprosessien virtaviivaistaminen ja työtilan optimointi vähentävät viiveitä ja tehostavat etenemistä. Virtaus varmistaa, että arvo siirtyy koko prosessin läpi asiakkaalle, nopeuttaa toimitusta, alentaa kustannuksia ja parantaa laatua. (Keskeiset työkalut lean-ajattelun soveltamiseen 2025.)

Neljäs periaate on imu, jossa tuotanto etenee todellisen tarpeen mukaan ja kysyntä ohjaa prosessin etenemistä (Junkkari s.a.). Imuohjauksen avulla varmistetaan, että tuotteita valmistetaan vain sen verran kuin asiakkaat tarvitsevat, sen sijaan että tuotanto perustuisi ennusteisiin. Tämä vähentää ylituotantoa ja ehkäisee ylimääräisen varaston syntymistä, mikä sitoo resursseja turhaan. Kun tuotanto perustuu aitoon kysyntään, imuohjaus auttaa alentamaan kustannuksia, vähentämään varastotasoja ja parantamaan kassavirtaa. Resurssit kohdistetaan tehokkaasti, ja tuotteet etenevät järjestelmän läpi sujuvammin. Visuaaliset hallintamenetelmät, kuten Kanban, tukevat imuohjausta tarjoamalla reaaliaikaisen näkymän käynnissä olevaan työhön. Näin tiimit voivat helposti hahmottaa tehtävien etenemisen, tunnistaa pullonkaulat ja ehkäistä ylikuormitusta prosessin eri vaiheissa. (Keskeiset työkalut lean-ajattelun soveltamiseen 2025.)

Viides periaate, täydellisyys, liittyy jatkuvaan pyrkimykseen kohti täysin tehokasta ja häiriötöntä prosessia, vaikka ideaalinen tila ei käytännössä koskaan täysin toteudu (Junkkari s.a.). Täydellisyyden tavoittelu on lean-ajattelussa jatkuva prosessi, joka edellyttää työnkulkujen hiomista, hukan minimointia ja tehokkuuden lisäämistä. Organisaatioiden on sitouduttava pitkäjänteiseen kehittämiseen sen sijaan, että lean-ajattelua pidettäisiin vain kertaluonteisena projektina. (Keskeiset työkalut lean-ajattelun soveltamiseen 2025.)

Jatkuvan parantamisen kulttuurin edistäminen on keskeistä. Kaizen-ajattelu-tapa kannustaa työntekijöitä tunnistamaan tehottomuutta ja ehdottamaan parannuksia, ja pienet, systemaattiset kehitysaskleet voivat ajan myötä tuottaa merkittäviä tuloksia. Lean-kehityksen kestävyys edellyttää jatkuvaa koulutusta, johdon vahvaa tukea sekä suorituskyvyn mittaamista, jotta edistymistä voidaan seurata ja pysyviä parannuksia varmistaa. Ilman näitä tukipilareita lean-pyrkimykset voivat hiipua ja tehottomuus palata. Lean-ajattelu on siten matka kohti jatkuvaa kehittämistä, ei yksittäinen päämäärä. (Keskeiset työkalut lean-ajattelun soveltamiseen 2025.)



Kuva 3. Leanin peruseriaatteet (Kuva luotu tekoälyohjelmalla ChatGPT-5)

Lean-ajattelun hallintaan on kehitetty useita työkaluja, jotka tukevat prosessien virtaviivaistamista, hukan vähentämistä ja jatkuvaa parantamista. Keskeisiä työkaluja ovat muun muassa 5S, Kaizen, Kanban, arvovirtakuvaus ja Just-in-Time. Nämä menetelmät auttavat organisaatioita tehostamaan toimintaa, parantamaan laatua ja luomaan lisäarvoa asiakkaalle. (Keskeiset työkalut lean-ajattelun soveltamiseen 2025.)

5S-menetelmä tarjoaa systemaattisen lähestymistavan työympäristön järjestämiseen ja ylläpitoon. Sen tavoitteena on poistaa turhat työkalut ja materiaalit, järjestää jäljelle jääneet välineet selkeästi, ylläpitää puhtautta ja standardoida hyvät käytännöt siten, että ne pysyvät osana päivittäistä toimintaa. Hyvin toteutettu 5S vähentää hukkaa, tehostaa työnkulkua ja luo turvallisen sekä miellyttävän työympäristön. (Keskeiset työkalut lean-ajattelun soveltamiseen 2025.)

Kaizen puolestaan perustuu jatkuvaan ja asteittaiseen kehittämiseen. Sen ytimessä on koko organisaation osallistuminen prosessien ja tuotteiden parantamiseen. Sen sijaan, että odotetaan suuria ja harvoin toteutuvia uudistuksia, Kaizen kannustaa tekemään pieniä parannuksia arjen työnkulkuun, vahvistaa ongelmanratkaisukulttuuria ja lisää työntekijöiden sitoutumista. Kaizen-tapahdumat, eli kohdennetut työpajat, mahdollistavat nopean parantamisen analysoimalla prosesseja, tunnistamalla hukkaa ja toteuttamalla korjaavia toimenpiteitä välittömästi. (Keskeiset työkalut lean-ajattelun soveltamiseen 2025.)

Kanban on työkalu työnkulun hallintaan, jossa tehtävät tehdään näkyviksi ja keskeneräisen työn määrää rajoitetaan. Kanban-työkalun avulla voidaan seurata työn etenemistä eri vaiheiden läpi, tunnistaa pullonkaulat ja varmistaa sujuva siirtyminen tehtävästä toiseen. Menetelmä parantaa tehokkuutta ja joustavuutta, vähentää ylituotantoa ja mahdollistaa työn sopeuttamisen reaaliaikaiseen kysyntään, ja sitä hyödynnetään laajasti niin teollisuudessa kuin palvelualoillaakin. (Keskeiset työkalut lean-ajattelun soveltamiseen 2025.)

Arvovirtakuvaus (Value Stream Mapping, VSM) visualisoi prosessin kaikki vaiheet raaka-aineiden hankinnasta lopputuotteen tai -palvelun toimitukseen asti. Sen avulla voidaan tunnistaa tehottomuudet, pullonkaulat ja viiveet sekä erottaa lisäarvoa tuottavat vaiheet niistä, jotka synnyttävät hukkaa. Arvovirtakuvaus tarjoaa konkreettisen näkymän prosessin kehityskohteisiin ja tukee päätöksentekoa, jolloin organisaatio voi optimoida työnkulua ja lisätä kokonaistehokkuutta. (Keskeiset työkalut lean-ajattelun soveltamiseen 2025.)

Just-in-Time (JIT) on tuotantostrategia, jossa materiaalit ja tuotteet saapuvat juuri silloin, kun niitä tarvitaan. Tämä vähentää ylimääräisiä varastoja ja hukkaa, synkronoi tuotannon todellisen kysynnän kanssa ja lisää organisaation ketteryyttä. JIT perustuu imuohjaukseen, jossa tuotanto käynnistyy vasta todellisen tarpeen ilmetessä. Menetelmä vaatii luotettavia toimitusketjuja ja valmiutta hallita mahdollisia häiriöitä, mutta oikein toteutettuna se parantaa koko tuotantoprosessin tehokkuutta, kassavirtaa ja reagointikykyä markkinoiden muutoksiin. (Keskeiset työkalut lean-ajattelun soveltamiseen 2025.)

### 3.5 Prosessien periaatteet

Littlen laki on yksi keskeisimmistä prosessien toimintaa kuvaavista laeista. Laki voidaan ilmaista matemaattisesti seuraavasti:  $\text{Läpimenoaika} = \text{Kesken-eräisten virtausyksiköiden määrä} \times \text{Jaksoaika}$ . Littlen laki selittää, että läpimenoaika riippuu kahdesta tekijästä: prosessissa olevien keskeneräisten virtausyksiköiden määrästä sekä jaksoajasta, eli keskimääräisestä ajasta, joka kuuluu yhden virtausyksikön käsittelyyn. (Modig & Åhlström 2013, luku 3.)

Esimerkiksi turvatarkastuksen jonotustilanteessa keskeneräisillä virtausyksiköillä tarkoitetaan kaikkia henkilöitä, jotka ovat jonossa mutta eivät ole vielä päässeet läpi tarkastuksesta. Jaksoaika puolestaan määrittää, kuinka nopeasti henkilöt etenevät prosessissa. Mikäli jonossa on esimerkiksi 15 henkilöä ja yhden henkilön tarkastamiseen kuluu keskimäärin yksi minuutti, jonon läpimenoaika on 15 minuuttia. Jos toinen jono sisältää vain 10 henkilöä, mutta tarkastus kestää keskimäärin kaksi minuuttia per henkilö, läpimenoaika kasvaa 20 minuuttiin. Tämä havainnollistaa, että jonon pituus ei yksin määritä läpimenoaikaa, vaan myös jaksoaika on merkittävä tekijä. (Modig & Åhlström 2013, luku 3.)

Littlen laki selventää myös resurssitehokkuuden ja läpimenoajan välistä paradoksia. Järjestelmien, jotka pyrkivät maksimoimaan resurssien käytön, on usein ylläpidettävä jatkuvaa työkuormaa, mikä edellyttää virtausyksikköpuskuriä. Tämä tarkoittaa, että vaikka asiantuntijoiden resurssit ovat jatkuvasti käytössä, läpimenoaika voi pitkittyä, koska virtausyksiköt odottavat prosessin eri vaiheiden välillä. Toisaalta järjestelmissä, joissa keskitytään tiettyyn prosessiin tai tarpeeseen, keskeneräisten virtausyksiköiden määrä on vähäisempi, mikä lyhentää läpimenoaikaa ja lisää virtaustehokkuutta. (Modig & Åhlström 2013, luku 3.)

Pullonkaulojen laki auttaa ymmärtämään, mikä estää organisaatioita saavuttamasta prosessiensa virtauksia tehokkaasti. Pullonkaulat ovat prosessin vaiheita, osaprosesseja tai yksittäisiä toimintoja, jotka rajoittavat läpimenoa. Niiden kohdalle muodostuu usein jonoja, ja matkustajan eteneminen esimerkiksi lentoasemalla pysähtyy näissä vaiheissa. (Modig & Åhlström 2013, luku 3.)

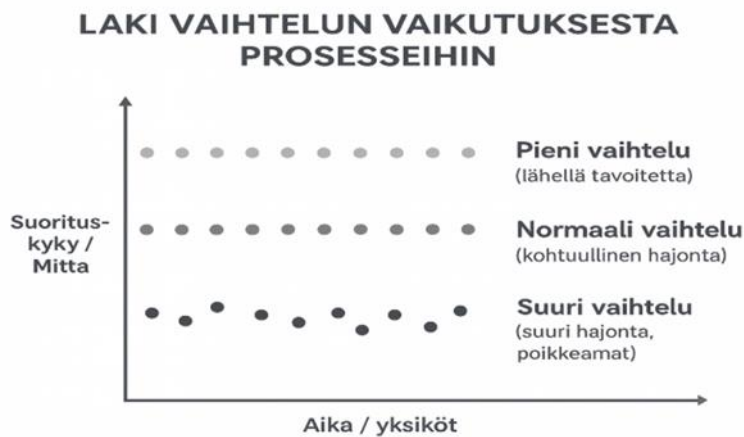
Pullonkaulat pidentävät läpimenoaikaa, koska virtausyksiköt joutuvat odottamaan prosessin etenemistä. Jos jaksoaikaa ei lyhennetä esimerkiksi lisäämällä resursseja, virtausyksiköiden lisääminen prosessiin johtaa läpimenoajan kasvuun. Läpimenoajan piteneminen ei tuota arvoa, joten pullonkaulojen välttäminen on keskeistä virtaustehokkuuden kannalta. Pullonkaulojen syntyyn on kaksi pääasiallista syytä. Ensimmäinen syy liittyy prosessin vaiheiden järjestykseen. Esimerkiksi lentoasemalla matkustajan on ensin saavutettava lentoasema, jätettävä matkatavarat, läpäistävä turvatarkastus ja siirryttävä lähtöportille ennen koneeseen nousua. Tämä järjestys on välttämätön, eikä sitä voida muuttaa ilman prosessin rajojen merkittävää uudelleenmäärittelyä. (Modig & Åhlström 2013, luku 3.)

Toinen syy pullonkaulojen syntymiseen on prosessin vaihtelu. Turvatarkastuksen aikana eri matkustajilla kestää eri aikoja: osa unohtaa tavaroita, osa kantaa tiettyjä esineitä, tai matkustajien käsittelyvaiheet vaihtelevat yksilöllisesti. Vaihtelua on mahdotonta poistaa kokonaan, ja se vaikuttaa negatiivisesti virtaustehokkuuteen, mikä selittää kolmannen lain, vaihtelun vaikutuksen prosesseihin. (Modig & Åhlström 2013, luku 3.)

Kolmas laki, joka auttaa ymmärtämään prosessien toimintaa, liittyy vaihtelun, resurssitehokkuuden ja läpimenoajan väliseen yhteyteen. Vaihtelu on tekijä, joka vaikuttaa merkittävästi virtaustehokkuuteen ja vaikeuttaa organisaatioiden kykyä yhdistää hyvä resurssitehokkuus ja lyhyt läpimenoaika. (Modig & Åhlström 2013, luku 3.)

Prosesseissa esiintyy vaihtelua useista syistä, jotka voidaan karkeasti jakaa kolmeen luokkaan: resurssit, virtausyksiköt ja ulkoiset tekijät. Resurssien vaihtelua aiheuttavat esimerkiksi laitteiden epäkunto, erilaisten järjestelmien nopeuserot ja henkilöstön osaamisen tai vireystilan vaihtelu. Virtausyksiköihin liittyvä vaihtelu syntyy yksilöllisistä eroista, kuten asiakkaiden erilaisista tarpeista tai tehtävien monimutkaisuudesta. Ulkoiset tekijät sisältävät esimerkiksi kausivaihtelut tai odottamattomat tapahtumat, jotka vaikuttavat prosessin kuormitukseen. (Modig & Åhlström 2013, luku 3.) Vaihtelun, käyttöasteen ja läpimenoajan välinen suhde on havainnollistettu kuvassa 4.

Riippumatta vaihtelun lähteestä, se vaikuttaa joko palvelu-aikaan tai saapumis-aikaan. Esimerkkejä ovat muun muassa autotehtaan tuotantoon liittyvät laatuongelmat, rakennuslupahakemusten käsittelyaikojen erot, potilaiden saapumisen ajoittuminen rintasyöpäseulontaan tai palokunnan hälytysten ennustamattomuus. Vaihtelu ensimmäisessä prosessin vaiheessa aiheuttaa välittömästi vaihtelua seuraavissa vaiheissa, mikä korostaa sen ketjureaktioluonetta. (Modig & Åhlström 2013, luku 3.)



Kuva 4. Laki vaihtelun vaikutuksista prosesseihin (Kuva luotu tekoälyohjelmalla ChatGPT-5)

Vaihtelulla on suora vaikutus läpimenoaikaan, resurssien käyttöasteeseen ja virtaustehokkuuteen. Kingmanin kaavan mukaisesti läpimenoaika kasvaa eksponentiaalisesti resurssien käyttöasteen lähestyessä sataa prosenttia. Lisäksi prosessin vaihtelu siirtää läpimenoajan ja käyttöasteen välisen käyrän vasemmalle, mikä tarkoittaa, että suurempi vaihtelu johtaa pidempään läpimenoaikaan samoilla resursseilla. Tämä ilmiö voidaan havainnollistaa vertaamalla prosessia moottoritiehen, jos kaikki ajoneuvot liikkuisivat tasaisesti, jonoja ei muodostuisi, mutta erilaisten nopeuksien vuoksi syntyy ruuhkia ja odotusajkoja. (Modig & Åhlström 2013, luku 3.)

### 3.6 Aiempi tutkimus Lean-sovelluksista oikeusprosesseissa

Suomessa toteutetussa Rikosketjun Lean -hankkeessa arvioitiin poliisin, syytälaitoksen ja tuomioistuimen käytäntöjä lean-periaatteiden näkökulmasta. Tässä tarkastelussa keskitytään erityisesti tuomioistuimen rooliin lean-ajattelun näkökulmasta. Hankkeen tavoitteena oli käsittelyaikojen lyhentäminen,

odotusaikojen vähentäminen sekä asioiden virtauksen tehostaminen. Raportissa todettiin, että rikosprosessissa esiintyy tarpeettomia viiveitä erityisesti esitutkintavaiheessa ja että poliisin ja syyttäjän yhteistyötä olisi syytä vahvistaa. Lisäksi esiin nostettiin loppulausuntomenettelyn kehittäminen sekä lapsiin kohdistuvien rikosten käsittelyaikojen erityinen huomioiminen, sillä näissä rikostyypeissä prosessit ovat osoittautuneet keskimääräistä pidemmiksi. (Tolvanen 2020, 10–11.)

Rikosprosessin tehostamista koskeva työryhmämietintö jatkoi Lean-hankkeen havaintojen pohjalta ja sisälsi ehdotuksia lainsäädännön muutoksiksi. Mietinnössä painotettiin poliisin ja syyttäjän yhteistyön tiivistämistä, tutkintasuunnitelmien järjestelmällistä käyttöönottoa sekä loppulausuntomenettelyn uudistamista siten, että syyttäjän asiantuntemusta hyödynnetään tehokkaammin. Lisäksi raportissa korostettiin teknologisten ratkaisujen, kuten ääni- ja kuvatalenteiden sekä etäyhteyksien, merkitystä prosessien nopeuttamisessa. (Jahkola ym. 2022, 3.)

Lean-johtamista hyödynnettiin rikosprosessissa ennen kaikkea prosessin läpimenoaikojen lyhentämiseksi ja viranomaisten yhteistyön tehostamiseksi. Rikosketjun Lean -hankkeessa lähtökohtana oli Lean-ajattelulle tyypillinen pyrkimys tunnistaa ja poistaa prosessin eri vaiheissa ilmenevää hukkaa. Tämä tarkoitti esimerkiksi sitä, että odotusaikoja pyrittiin minimoimaan, asioiden tarpeettomat jonottamiset poistamaan ja työvaiheiden päällekkäisyydet karsimaan. (Tolvanen 2020, 10.)

Raportissa korostettiin myös arvoketjun tarkastelua: rikosprosessin jokaisen vaiheen tuli edistää rikosvastuun toteutumista, eikä prosessiin saanut sisältyä työvaiheita, jotka eivät tuota lisäarvoa lopputuloksen kannalta. Tämä johti muun muassa siihen, että poliisin ja syyttäjän välistä yhteistyötä suositeltiin vahvistettavaksi niin, että syyttäjän asiantuntemusta hyödynnettäisiin aiempaa varhaisemmassa vaiheessa ja että loppulausuntomenettelyä kehitettäisiin lisätutkintatarpeen vähentämiseksi (Tolvanen 2020, 10, 52).

Työryhmämietintö Rikosprosessin tehostamisesta jatkoi näistä lähtökohdista ja toi Lean-periaatteet osaksi esitutkinnan ja syyteharkinnan käytäntöjä. Työ-

ryhmän ehdotuksissa painottui viranomaisten yhteistyön vahvistaminen tutkimustasuunnitelmien avulla sekä loppulausuntomenettelyn uudistaminen siten, että syyttäjän juridinen osaaminen tukisi tehokkaammin prosessin etenemistä. (Jahkola ym. 2022, 98.) Lisäksi raportissa korostettiin teknologisten ratkaisujen merkitystä prosessin virtauksen parantamisessa: ääni- ja kuvatallenteet, videokuulemiset sekä etäyhteydet nähtiin keinoina nopeuttaa esitutkintaa ja oikeudenkäyntiä (Jahkola ym. 2022, 96).

## **4 TOIMEKSIANTAJA**

### **4.1 Toimeksiantaja, sen toiminta ja toimintaympäristö**

Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä toimii Helsingin hovioikeus, joka on Suomen suurin hovioikeus. Se sijaitsee Helsingissä Salmisaarenrannassa ja toimintakertomuksen (2024) mukaan työllistää noin 207,5. Hovioikeus on perustettu vuonna 1952, ja se käsittelee vuosittain merkittävän osan Suomen hovioikeuksien asioista eli noin kolmanneksen kaikista käsitellyistä jutuista (Toiminta 2020).

Hovioikeuden organisaatio rakentuu viidestä lainkäyttöosastosta, joilla työskentelee hovioikeudenneuvoksia, asessoreita ja esittelijöitä. Jokaisella osastolla on oma kanslia, jossa työskentelee kanslianhoitaja ja lainkäyttösihteerit. Hovioikeuden presidenttinä toimii Asko Välimaa, ja hallinto-osastoa johtaa kansliapäällikkö. Hallinnon piiriin kuuluvat muun muassa kirjaamo, arkisto, kirjasto, tietohallinto sekä talous- ja henkilöstöhallinto, samoin kuin toimisto- ja virastomestaripalvelut. Lainkäyttöosastoja on yhteensä viisi, ja niiden työnjako ei ole keskenään täysin yhdenmukainen. Osastoista neljä on niin sanottuja perusosastoja, joihin asiat jaetaan lähtökohtaisesti tasamääräisesti, eikä yksittäisen osaston kuormitukseen voida joustavasti vaikuttaa esimerkiksi juttumäärän tilapäisen kasvun perusteella. Näistä osastoista kolmas osasto on yksi perusosastoista. Yksi osastoista poikkeaa työnjaoltaan muista, mikä tekee osastojen välisestä kuormituksesta rakenteellisesti erilaista. (Toiminta 2020.)

Hovioikeus osallistuu myös tuomarin nimittämiseen liittyvien lausuntojen antamiseen sekä lainsäädännön kehittämistä koskeviin selvityksiin, ja riita-asioissa se hyödyntää tuomioistuinsovittelua. (Toiminta 2020.) Helsingin hovioikeudella

on lisäksi erityistehtäviä, nämä liittyvät muun muassa sotilasoikeudenkäyntiasioiden, kansainvälisiin perheoikeus- ja lapsikaappausasioihin, elinkautiseen vankeuteen tuomittujen vankien ehdonalaiseen vapauttamiseen liittyviin asioihin, virkasyyteasioihin sekä asianajajien ja luvan saaneiden oikeudenkäyntiavustajien kurinpitoasioihin. (Helsingin hovioikeuden erityistehtävät 2019.)

Tarve kehittää 3. osaston pääkäsittelyjen kalenterointia syntyi tilanteessa, jossa käsiteltävien asioiden määrä kasvoi nopeammin kuin niitä saatiin pääkäsittelyyn ja sen jälkeen ratkaistua. Kalenterointia haastavat muun muassa tuomareiden istuntorajat, rajallinen määrä istuntosaleja, kokoonpanojen muodostaminen, juttujen kiireellisyysluokat, peruuntuneet pääkäsittelyt sekä vuosilomien ja muiden henkilöstötilaisuuksien huomioiminen. Lisäksi lainsäädännön asettama velvoite laittaa julki asiat pääsääntöisesti 30 päivän kuluessa pääkäsittelystä asettaa tiukat aikarajat prosessille.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kalenterointiprosessia siten, että se olisi nykyistä suunnitelmallisempi ja resurssitehokkaampi. Tavoitteena on yhdistää tilastollinen analyysi ja henkilöstön kokemukset kalenteroinnin kehittämiseksi. Lopputuloksena syntyy tilastollinen yhteenveto käsitellyistä jutuista, pääkäsittelytuntien jakautumisesta ja kiireellisyysluokista viiden vuoden ajalta sekä kalenterointimalli, joka jaksottaa III-kiireellisten asiat nykyistä tasaisemmin koko vuodelle jättäen riittävästi tilaa I- ja II-kiireellisille sekä muulle toiminnalle.

#### **4.2 Toiminnan vertailua käsiteperustassa esitettyyn teorian tietoon**

Helsingin hovioikeuden 3. osaston pääkäsittelyjen kalenterointia tarkastellaan Lean-ajattelun, resurssitehokkuuden ja oikeusturvan näkökulmasta. Lean-ajattelun perusajatus on minimoida hukkaa ja virtaviivaistaa prosesseja (Kukkonen 2023). Hovioikeuden kontekstissa tämä tarkoittaa sitä, että kalenterointia voidaan kehittää siten, että istuntojen järjestelyt, tuomareiden ja esittelijöiden aikataulut sekä istuntosalien käyttö ovat mahdollisimman tehokkaita ja päällekkäisyyksiä vältetään.

Resurssitehokkuuden näkökulmasta kalenteroinnissa pyritään hyödyntämään henkilöstön ja tilojen kapasiteetti optimaalisesti. Kun käytettävissä olevat re-

surssit suunnitellaan ja kohdennetaan huolellisesti, vältetään turhia viivästyksiä ja hallinnollisia kuormituksia. Tämä ei ainoastaan nopeuta prosessia, vaan myös vähentää työkuormaa ja parantaa henkilöstön työhyvinvointia. (Modig & Åhlström 2016.)

Oikeusturvan näkökulmasta tehokas ja ennakoiva kalenterointi varmistaa, että asiat voidaan antaa julki lain asettamissa määräajoissa, kuten 30 päivän säännön mukaisesti pääkäsittelystä (Suomen perustuslaki 11.6.1999/731, 2. luku 21 §.). Näin kansalaiset saavat oikeudenmukaisen käsittelyn kohtuullisessa ajassa, mikä on hovioikeuden tehtävä.

## **5 TUTKIMUSMENETELMÄT**

Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelman muotoilu ohjaavat aina käytettävien menetelmien valintaa. Tutkimuksilla voi olla monenlaisia tavoitteita, ne voivat olla kartoittavia, kuvailevia tai selittäviä. (Seppola 2023, luku 1.5: Tutkimuksen tarkoitus.) Empiirisessä tutkimuksessa havainnot perustuvat kerättyyn aineistoon, kuten tilastoihin, haastatteluihin tai havainnointiin (Heikkilä 2014, 12).

### **5.1 Aineiston hankinta**

#### **Tapaustutkimus**

Tapaustutkimuksen käsitettä on käytetty tutkimuskirjallisuudessa monin eri tavoin, mikä on johtanut toisinaan sen sekoittumiseen muihin tutkimusmenetelmiin. Se ei kuitenkaan ole yksittäinen menetelmä, vaan tutkimusstrategia, jonka puitteissa voidaan hyödyntää useita erilaisia aineistoja ja menetelmiä, kuten havainnointia, haastatteluja ja tilastoja. Tapaustutkimuksen ydin on se, että tutkimuskohteena on selkeästi rajattu tapaus tai ilmiö, jota tarkastellaan sen omassa kontekstissaan. (Laine ym. 2007, 9–10.)

Kaikissa empiirisissä tutkimuksissa on jollain tavalla kyse tapauksista, mutta tapaustutkimuksessa tapaus ymmärretään laajemmin kuin yksittäisenä tilastollisena yksikkönä. Se voi olla esimerkiksi organisaatio, prosessi tai yksittäinen toiminto, jota pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti. Tapaustutkimuksen tavoitteena on usein ilmiön yksityiskohtainen ja syvälinen kuvaus. (Laine ym. 2007, 9–10.)

Tähän tutkimukseen on valittu tutkimusstrategiaksi tapaustutkimus, sillä tarkastelun kohteena on rajattu ja kontekstisidonnainen ilmiö eli Helsingin hovioikeuden yhden osaston pääkäsitteilyjen määrät, kiireellisyysluokat ja resurssitarve. Kyseessä ei ole laajasti yleistettävä kysymys, vaan organisaation sisäisiin käytäntöihin, resursseihin ja tilastoihin sidottu kokonaisuus.

Tapaustutkimukselle on tyypillistä useiden eri aineistolähteiden käyttö ja monimenetelmällisyys, sillä näin voidaan tarkastella kohdetta useista näkökulmista ja vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Yin (2003) sekä Stake (1995) ovat todenneet, että tapaustutkimus on erityisen käyttökelpoinen silloin, kun halutaan hahmottaa kokonaisuuksia, prosesseja ja sosiaalisia suhteita. Tapaustutkimuksen vahvuutena on se, että se tuottaa kontekstiin sidottua ja yksityiskohtaista tietoa, joka voi olla sekä teoreettisesti että käytännöllisesti arvokasta. (Laine ym. 2007, 9–10.)

### **Monimenetelmällinen aineistonkeruu**

Tapaustutkimuksessa voidaan hyödyntää monimenetelmällisen tutkimuksen tapaan sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä joko samanaikaisesti tai eri vaiheissa. Näin saadaan monipuolisemmin tarkasteltua ja analysoitua erilaisilla aineistonkeruumenetelmillä koottua laajaa ja yksityiskohtaista empiristä aineistoa (Eriksson & Koistinen 2014, 10).

Monimenetelmällisen tutkimuksen vahvuus on siinä, että määrällinen aineisto tuo laajuutta ja yleistettävyyttä, kun taas laadullinen osuus avaa yksilöllisiä kokemuksia ja kontekstisidonnaisia merkityksiä. Keskeistä monimenetelmällisessä tutkimuksessa on menetelmien integraatio, eli se, miten laadullinen ja määrällinen aineisto liitetään toisiinsa tutkimuksen vaiheissa, tutkimusongelman määrittelyssä, aineiston keruussa, analyysissä ja tulosten tulkinnassa. Integrointi voi tapahtua joko yhtäaikaisesti tai vaiheittain, jolloin tutkimus voi alkaa esimerkiksi määrällisellä kyselyllä ja jatkua sen tuloksia syventävillä laadullisilla haastatteluilla. (Vilkka 2025, luku 3: Tutkimusprosessi käytännössä.)

Monimenetelmällinen tutkimus eroaa monimetodisesta tutkimuksesta siinä, että siinä ei ainoastaan käytetä useampia menetelmiä rinnakkain, vaan eri menetelmät integroidaan systemaattisesti toisiinsa. Tavoitteena on asettaa

määrälliset ja laadulliset lähestymistavat vuorovaikutukseen siten, että ne tukevat sekä tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia että käytännön tulkintoja. (Vilkkä 2025, luku 3: Tutkimusprosessi käytännössä.) Menetelmätriangulaatiota voidaan pitää monimenetelmällistä tutkimusta lähestyvänä triangulaation muotona, jossa eri menetelmien käyttö rikastaa tutkimuksen näkökulmia ja vahvistaa sen luotettavuutta (Vilkkä 2025, luku 1.1: monimenetelmätutkimuksen määritelmät).

Empiiristä aineistoa kerättiin tässä tutkielmassa sekä laadullisin että määrällisin menetelmin, jotta saatiin mahdollisimman monipuolinen käsitys osaston pääkäsitteilyjuttujen kalenteroinnista ja sen kehittämistarpeista. Laadullinen osuus koostui avoimista keskusteluista osaston johdon ja kansliahoitajan kanssa, joiden avulla saatiin syvällistä tietoa arjen käytännöistä, vahvuuksista ja haasteista. Määrällinen aineisto puolestaan tarjosi numeerista tietoa osaston nykytilasta ja tuki laadullisista havainnoista tehtyjä johtopäätöksiä.

### **Tilastoaineisto**

Määrällinen aineistonkeruu tarkoittaa tiedon keräämistä siten, että tulokset voidaan ilmaista numeerisesti ja analysoida tilastollisesti. Hanna Vilkan (2007, 13) teoksessa selitetään, että määrällinen tutkimus on menetelmä, joka vastaa sellaisiin kysymyksiin kuten kuinka moni, kuinka paljon tai kuinka usein. Siinä tutkittavat asiat ja ominaisuudet muutetaan mitattavaan muotoon, ja tietoa kerätään vakioiduilla mittareilla, kuten kysely- tai haastattelulomakkeilla, havaintotaulukoilla tai valmiista tilastoista.

Tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytetään valmiiden tilastoaineistojen hyödyntämistä, joka on tyypillinen menetelmä määrällisessä tutkimuksessa. Menetelmä perustuu olemassa olevien tietolähteiden, kuten Tilastokeskuksen ja muiden viranomaisten, kuntien tai organisaatioiden kokoamien aineistojen käyttöön. Nämä aineistot sisältävät laajasti yhteiskuntaa kuvaavia tilastoja ja rekisteritietoja, jotka soveltuvat numeeriseen analyysiin ja vertailuun. (Heikkilä 2014, 16–17.)

Suomen merkittävin tilastotiedon tuottaja on Tilastokeskus, joka kerää ja ylläpitää lukuisia yhteiskunnan eri osa-alueita kuvaavia tilastoja ja rekistereitä. Ti-

lastokeskuksen aineistot ovat saatavilla sekä painettuina julkaisuina että sähköisessä muodossa sen verkkosivujen kautta. Myös muut julkiset toimijat, kuten ministeriöt, valtionhallinnon laitokset, kunnat ja tutkimusorganisaatiot, tuottavat tilastoja, joita voidaan hyödyntää tieteellisessä tutkimuksessa. (Heikkilä 2014, 16–17.)

Valmiiden aineistojen etuna on niiden laajuus, luotettavuus ja mahdollisuus tarkastella ilmiötä pitkällä aikavälillä. Kuitenkin aineistot eivät aina ole suoraan tutkimuksen tarpeisiin sopivassa muodossa. Tämän vuoksi niitä saatetaan joutua muokkaamaan, yhdistelemään ja tarkistamaan, jotta ne vastaavat tutkimuksen kysymyksenasettelua. Joissakin tapauksissa valmiiden tilastojen ja rekisterien tietosisältö ei yksinään riitä, jolloin tutkija voi täydentää niitä itse kerätyllä aineistolla tai käyttää niitä vertailutietona. (Heikkilä 2014, 16–17.)

Tilastoaineisto hankittiin 7.10.2025 hovioikeuden tilastojärjestelmistä BO-BI:stä ja Power BI Report Serveristä. Aineistonkeruussa hyödynnettiin valmiita raportteja, joista poimittiin opinnäytetyön kannalta oleelliset tiedot. Näiden tietojen pohjalta rakennettiin omat tilastot Excel-ohjelmaa apuna käyttäen. Excelin avulla aineisto muokattiin ja koottiin selkeään muotoon, mikä mahdollisti tilastojen tarkemman analysoinnin ja vertailun tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti. Tilastoaineisto on koottu tutkielman loppuun (liite 2).

### **Avoim haastattelu**

Laadullinen tutkimusmenetelmä keskittyy ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ihmisten kokemusten, ajatusten ja merkitysten kautta. Sen tavoitteena on tarkastella asioita tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta ja tulkita heidän kokemusmaailmaansa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Menetelmä ei pyri mittaamaan tai laskemaan ilmiötä numeerisesti, vaan ymmärtämään niiden merkityksiä ja taustoja. (Juuti & Puusa 2020, Johdanto: Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan.)

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään syvällisesti perehtymään tutkimuskohteeseen ja tuottamaan uutta tietoa tai näkökulmia aiempien tutkimusten rinnalle. Tulkinta tapahtuu niin sanotussa hermeneuttisessa kehässä, jossa tutki-

jan ymmärrys aineistosta syvenee vähitellen aineiston ja teorian vuorovaikutuksessa. (Juuti & Puusa 2020, Johdanto: Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan.)

Menetelmät, kuten haastattelut ja havainnointi, auttavat keräämään aineistoa tutkittavien omista kokemuksista ja arjen tilanteista. Tavoitteena on tuottaa yksityiskohtaista ja rikasta tietoa, joka kuvaa ilmiötä sen luonnollisessa ympäristössä. Laadullisessa tutkimuksessa korostuu myös induktiivinen lähestymistapa, jossa johtopäätökset nousevat aineistosta käsin eikä ennalta asetetuista hypoteeseista. (Juuti & Puusa 2020, Johdanto: Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan.)

Laadullisena aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytetään avointa haastattelua, jota kutsutaan myös syvähaastatteluksi. Avoin haastattelu on laadullisen tutkimuksen menetelmä, jossa keskustelu ei perustu valmiiksi laadittuihin kysymyksiin vaan laajoihin teemoihin. Haastattelussa pyritään luomaan luonnollinen ja vuorovaikutteinen tilanne, jossa haastateltava voi kertoa ajatuksistaan, kokemuksistaan ja näkemyksistään vapaasti omista lähtökohdistaan. Tyypillisesti avoin haastattelu toteutetaan yksilöhaastatteluna, ja sen kulkua ohjaa enemmän haastateltavan kuin tutkijan näkökulma. (Vilkkä 2025, luku 5: Tutkimushaastattelun muodot.)

Menetelmässä tutkijan rooli on ennen kaikkea kuunnella ja ohjata keskustelua tarvittaessa tarkentavilla kysymyksillä. Tutkija voi esittää lisäkysymyksiä haastateltavan kertomusten ja kuvauksien perusteella, jolloin keskustelu etenee luontevasti ja syvenee asteittain. Avoimen haastattelun tavoitteena on ymmärtää haastateltavan kokemuksia mahdollisimman syvällisesti, eikä sen tarkoituksena ole rajata keskustelua liian tiukasti. (Vilkkä 2025, luku 5: Tutkimushaastattelun muodot.)

Osaston kalenteroinnin nykytilaa ja kehittämistarpeita kartoitettiin tässä tutkielmassa avoimilla haastatteluilla. Kasvokkain toteutettu haastattelu pidettiin kansliahoitajan kanssa 7.10.2025. Haastattelu kesti hieman yli tunnin, ja vastaukset kirjattiin samanaikaisesti Word-dokumenttiin. Kansliahoitajalle toimitettiin tietosuojalomake (liite 3). Haastattelun kysymykset on koottu tutkielman loppuun liitteeksi (liite 1).

Samana päivänä (7.10.2025) osaston johtajalle ja osaston johtajan sijaiselle (jäljempänä osaston johto) lähetettiin avoimia kysymyksiä sähköpostitse. Vastaukset saatiin 8.10.2025 sähköpostiviestinä. Sähköpostikysymykset koskivat erityisesti pääkäsittelyjen kalenteroinnin pullonkauloja, kiireellisyysluokkien huomioimista, peruuntumisten vaikutuksia, jäsenten työkuormaa ja optimaalista jäsenmäärää sekä käytössä olevia työvälineitä. Kysymysrunko löytyy tutkielman lopusta liitteestä (liite 1).

Haastattelujen ohella käytiin yksittäisiä keskusteluja kansliahoitajan kanssa (mm. virantoimitusjaon käytännöt, esteellisyysmerkinnät ja salikapasiteetin rajoitteet). Näistä laadittiin muistiinpanot, jotka täydensivät varsinaista haastatteluaineistoa. Kaikki aineisto (Word-muistiot, sähköpostivastaukset ja muistiinpanot) tutkittiin useaan kertaan.

## **5.2 Aineiston analyysi**

### **Tilastoanalyysi**

Tilastollinen analyysi on luova prosessi, jossa erityisen tärkeää on aineiston graafinen tarkastelu. Ennen varsinaista käsittelyä laaditaan ajosuunnitelma, kun eteneminen on ennalta mietitty, analyysi pysyy johdonmukaisena ja johtopäätökset ovat perusteltuja. Hyvin tehty suunnitelma on edellytys luotettavalle, selkeälle ja havainnolliselle raportille. (Heikkilä 2014, 139.)

Vaikka tutkimus perustuu usein hypoteeseihin muuttujien välisistä yhteyksistä, analyysi aloitetaan aina yksittäisten muuttujien kuvaamisella. Muuttujia esitetään tekstinä, taulukkoina ja kuvioina. Jokaisella esitystavalla on omat vahvuutensa, ja niiden tarkoituksenmukainen yhdistäminen tuottaa tasapainoisen ja kiinnostavan esityksen. Kuvioita ei käytetä ainoastaan raportointiin, vaan ne auttavat myös löytämään uusia riippuvuuksia tai riippumattomuuksia aineistosta. (Heikkilä 2014, 139.)

Varsinaiset analyysimenetelmät kohdistuvat muuttujien välisiin suhteisiin. Hypoteesit kirjoitetaan tilastollisiksi hypoteeseiksi ja testataan sopivilla menetelmillä. Testauksen jälkeen tehdään johtopäätökset ja kytketään tulokset takaisin tutkimustehtävään ja teoriaan. (Heikkilä 2014, 139.)

Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin Exceliä apuna käyttäen. Ohjelman valintaan vaikutti aineiston rakenne, muuttujien luonne ja käytettävissä olevien analyysien monipuolisuus sekä se, että ohjelma oli minulle ennestään tuttu. Ohjelman avulla pystyttiin käsittelemään aineistoa tehokkaasti.

Tutkimuksen analyysivaiheessa hyödynnettiin useita toisiaan täydentäviä menetelmiä. Kuvailevien tunnuslukujen avulla muodostettiin yleiskuva juttumäärien ja pääkäsittelytuntien jakaumasta. Keskiarvot ja keskihajonnat osoittivat keskimääräisen työmäärän ja sen vaihtelun eri vuosina, kun taas variaatiokerroin auttoi vertailemaan hajontaa suhteessa keskimääräiseen työmäärään. Näin saatiin käsitys siitä, kuinka tasaisesti työ jakautui eri yksiköiden ja aikajaksojen välillä.

Aikasarja- ja trenditarkastelulla kuvattiin toiminnan pitkän aikavälin kehitystä. Vuosimuutokset, joka tunnetaan myös nimellä ”YoY”, osoittivat, missä määrin työmäärä ja käsittelyajat kasvoivat tai vähenivät edellisvuoteen verrattuna. Lineaarisen trendin avulla hahmotettiin yleinen kehityssuunta, joka tuki arvioita tulevasta kuormituksesta ja resurssitarpeesta. Laskemalla määräajassa ratkaistujen juttujen määrät ja prosenttiosuudet vuosittain voitiin seurata toiminnan tehokkuutta ja tavoitteiden saavuttamista.

Skenaariolaskennan avulla tarkasteltiin mahdollista resurssitilannetta. Laskennassa otettiin huomioon käytettävissä olevien viikkojen määrä sekä jäsenille määritelty maksimityömäärä. Skenaariot tarjosivat vertailupohjan eri resurssitasojen vaikutuksille ja auttoivat hahmottamaan kapasiteetin riittävyttä.

Kapasiteetti- ja resurssimitoitus tehtiin muuntamalla työmäärä tunneista istuntopäiviksi ja edelleen tuomarityöpäiviksi. Näin pystyttiin arvioimaan, kuinka monta jäsentä tarvitaan, jotta käsittelyt voidaan toteuttaa asetetussa aikataulussa. Laskenta muodosti perustan resurssisuunnittelulle ja henkilöstötarpeen määrittämiselle.

### **Aineistolähtöinen sisällönanalyysi**

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen menetelmä, jossa tavoitteena on muodostaa tutkimusaineistosta teoreettinen ja ymmär-  
tävä kokonaisuus ilman valmiita ennakko-oletuksia tai teoreettista viiteke-  
hystä. Tutkija etenee aineistosta käsin, mikä tarkoittaa, että analyysi rakentuu  
tutkimusaineiston sisältämien merkitysten ja havaintojen varaan. Aineistoläh-  
töisessä sisällönanalyysissä tutkimusaineistoa ei pyritä kvantifioimaan tai mit-  
taamaan numeerisesti, vaan sitä tarkastellaan sanallisesti ja tulkinnallisesti.  
(Eskola & Suoranta 1998, luku 1: Laadullisen tutkimuksen jäljillä, aineistoläh-  
töinen analyysi.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistolähtöisyys tarkoittaa myös sitä, että tutki-  
mus etenee mahdollisimman puhtaalta pöydältä ilman ennalta asetettuja käsit-  
teitä tai teorioita. Tällöin tutkimus rakentuu ”alhaalta ylöspäin”, eli teoria muo-  
dostetaan empiirisestä aineistosta käsin. On tärkeää rajata aineisto niin, että  
sen analysointi on mielekästä ja hallittavissa, sillä laadullinen aineisto on usein  
lähes loputon. Aineistolähtöinen lähestymistapa on erityisen hyödyllinen, kun  
halutaan ymmärtää jonkin ilmiön perusluonnetta ja merkitystä tutkittavien  
omasta näkökulmasta. (Eskola & Suoranta 1998, luku 1: Laadullisen tutkimuk-  
sen jäljillä, aineistolähtöinen analyysi.)

Analyysi alkaa usein aineiston pelkistämällä, jossa tutkimusaineistosta pois-  
tetaan tutkimusongelman kannalta epäolennainen tieto kuitenkin hukkaa-  
matta sen merkityksellistä sisältöä. Tämän jälkeen aineisto tiivistetään ja jae-  
taan osiin, ja tätä prosessia ohjaavat tutkimuskysymykset ja tutkimuksen ta-  
voitteet. Pelkistetty aineisto ryhmitellään uudeksi, johdonmukaiseksi kokonai-  
suudeksi sen perusteella, millaisia merkityksiä, piirteitä tai käsityksiä aineis-  
tosta on löydettävissä. Näin muodostuu erilaisia ryhmiä tai luokkia, joita analy-  
soidaan ja nimetään niiden sisältöä parhaiten kuvaavilla käsitteillä. (Vilka  
2025, luku 6: Sisällönanalyysi.)

Analyysiyksikkö voi olla esimerkiksi sana, lause, lauseen osa tai kokonainen  
ajatuskokonaisuus. Ryhmittelyn ja käsitteellistämisen kautta tutkija pyrkii ym-  
märtämään, millaisia merkityksiä ja yhteyksiä aineistosta nousee esiin. Tulok-  
sena voi muodostua käsitteitä, luokituksia tai teoreettinen malli, joka kuvaa tut-  
kittavaa ilmiötä ja sen merkityssuhteita. (Vilka 2025, luku 6: Sisällönanalyysi.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi ei kuitenkaan pääty pelkkään ryhmittelyyn, vaan se jatkuu tulkinnan ja teoreettisen vertailun vaiheeseen. Tässä vaiheessa aineistosta nousseita merkityksiä tarkastellaan suhteessa aiempaan tutkimukseen ja teoriaan, jolloin muodostuu syvällisempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Analyysi voi johtaa esimerkiksi tyypillisiin kertomuksiin, narratiiveihin tai merkityskokonaisuuksiin, jotka heijastavat tutkittavien kokemuksia ja heidän antamiaan merkityksiä. (Vilka 2025, luku 6: Sisällönanalyysi.)

Menetelmä soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa halutaan tavoittaa ilmiöiden laadullinen puoli, ihmisten kokemukset ja heidän niille antamansa merkitykset. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin lopputuloksena on sanallinen ja tulkinnallinen kuvaus tutkittavasta aiheesta, joka perustuu systemaattiseen, aineistosta nousevaan analyysiin. (Vilka 2025, luku 6: Sisällönanalyysi.)

Analyysi eteni tässä tutkimuksessa vaiheittain. Ensin osaston johdon haastattelu litteroitiin, jonka jälkeen kansliahoitajan haastattelu litteroitiin. Haastatteluista poistettiin epäolennainen tieto, minkä jälkeen aineisto pelkistettiin tutkimuskysymysten kannalta keskeisiin ilmauksiin. Pelkistetty aineisto koodattiin, ja samansisältöisiä ilmauksia yhdistämällä muodostettiin teemoja, jotka kuvasivat kalenterointiin liittyviä keskeisiä merkityksiä.

Lopuksi teemoja tulkittiin suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin. Aineistosta nousi esiin tarve kalenterointivastuun keskittämiseen, prosessin selkeyttämiseen ja ajantasaisemman tiedonkulun varmistamiseen. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tuloksena muodostui sanallinen ja tulkinnallinen kuvaus kalenterointiprosessista ja sen kehittämismahdollisuuksista hovioikeudessa.

## **6 TUTKIMUKSEN TULOKSET**

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset. Aineistoa kerättiin laadullisin ja määrällisin menetelmin avoimilla haastatteluilla sekä tilastoaineistolla. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten hovioikeuden pääkäsitteilyjen kalenteroiminen tällä hetkellä toteutetaan, millaisia haasteita prosessiin liittyy ja millaisin toimenpitein sitä voitaisiin kehittää. Haastattelut toteutettiin lokakuussa

2025. Laadullinen aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä ja tilastoaineisto analysoitiin tilastollisella analyysillä.

## 6.1 Tilastoaineiston tulokset

### Pääkäsittelyjen määrä ja kehitys koko Helsingin hovioikeudessa vuosina 2019–2024

Tilastollisen aineiston perusteella koko Helsingin hovioikeudessa pääkäsittelyasioiden määrä on vaihdellut vuosittain melko huomattavasti tarkastelujaksolla 2019–2024. Pääkäsittelystä annettujen juttujen määrä vaihteli koko hovioikeudessa kuuden vuoden tarkastelujaksolla 665:n ja 771:n välillä. Eniten ratkaisuja annettiin pääkäsittelyjutuista vuonna 2023 (771), ja vähiten vuonna 2020 (665). Vuonna 2024 ratkaisuja annettiin yhteensä 717. On kuitenkin huomattava, että pääkäsittelyjen kesto vaihtelee merkittävästi: osa käsittelyistä kestää vain puoli päivää, kun taas osa voi kestää jopa kymmenen istuntopäivää. Tämän vuoksi juttumäärä ei sellaisenaan kuvaa pääkäsittelytoiminnan todellista työmäärää tai istuntopäivien käyttöä.

Pääkäsittelyihin koko virastossa käytettyjen tuntien määrä on vaihdellut vuosittain noin 4015 ja 5568 tunnin välillä. Suurin työmäärä kirjautui vuonna 2021 (5567,6 tuntia) ja pienin vuonna 2020 (4015,4 tuntia). Keskimääräinen vuosittainen työmäärä tarkastelujaksolla 2019–2024 on ollut noin 4975 pääkäsittelytuntia.

Taulukko 1. Pääkäsittelyasioiden määrät ja pääkäsittelytunnit Helsingin hovioikeudessa vuosina 2019–2024 (koko hovioikeus)

Vuosi	Annetut pääkäsittelyjutut (kpl)	Pääkäsittelytunnit (h)
2019	735	4923,5
2020	665	4015,4
2021	692	5567,6
2022	721	5324,2
2023	771	5088,3
2024	717	4927,9

Taulukko 1 kertoo numeerisesti pääkäsitteilyasioiden käytettyjen tuntien vuosittaista vaihtelua koko Helsingin hovioikeudessa tarkastelujaksolla 2019–2024. Taulukossa näkyvät annettujen pääkäsitteilyjuttujen kokonaismäärät sekä vastaavat vuosittaiset pääkäsitteilytunnit taulukon lukujen mukaisesti.

### **Pääkäsitteilyjen määrä ja kehitys vuosina 2019–2025 osastolla 3**

Tilastollisen aineiston perusteella Helsingin hovioikeuden 3. osastolla on vuosina 2019–2024 annettujen pääkäsitteilyjuttujen määrä vaihdellut 144 ja 203 välillä. Vuonna 2023 annettuja pääkäsitteilyjuttuja oli eniten (203), kun taas vähiten niitä annettiin vuonna 2024 (144).

Pääkäsitteilyihin käytetty työaika on vaihdellut kuuden vuoden aikana tarkastelujaksolla 826,3 ja 1135,5 tunnin välillä. Eniten tunteja kertyi vuonna 2021, jolloin istuttuja pääkäsitteilytunteja oli 1135,5 tuntia, ja vähiten vuonna 2020, jolloin niitä oli 826,3 tuntia. Keskimääräinen vuosittainen työmäärä vuosina 2019–2024 oli noin 962 pääkäsitteilytuntia.

Taulukko 2. Pääkäsitteilyjen ja pääkäsitteilytuntien määrä 3. osastolla vuosina 2019–2024

Vuosi	Annetut pääkäsitteilyjutut (kpl)	Pääkäsitteilytunnit (h)
2019	169	876,9
2020	159	826,3
2021	154	1135,5
2022	145	990,5
2023	203	1094,9
2024	144	852,5

Taulukossa 2 on esitetty annettujen pääkäsitteilyjuttujen kokonaismäärät sekä pääkäsitteilyihin käytetty työaika vuosittain osastolla 3. Taulukko perustuu taulukon 2 lukuihin ja kuvaa pääkäsitteilyjen määrällistä ja ajallista vaihtelua tarkastelujaksolla 2019–2024.

Taulukko 3. Annetut pääkäsittely- ja kirjalliset asiat osastolla 3 vuosina 2019–2024

Vuosi	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Annetut pääkäsittelyjutut	169	159	154	145	203	144
Annetut (sis. Kirjalliset ja pääkäsittelyjutut)	487	492	443	423	544	508
Annetut pääkäsittelyjutut (%)	34,70 %	32,32 %	34,76 %	34,28 %	37,32 %	28,35 %
Annetut kirjalliset jutut (%)	65,30 %	67,68 %	65,24 %	65,72 %	62,68 %	71,65 %

Tilastotietojen perusteella osastolla 3 annettujen asioiden kokonaismäärä, joka sisältää sekä pääkäsittelyjutut että kirjallisesti ratkaistut asiat vuosina 2019–2024. Annettuja pääkäsittelyjuttuja oli vuonna 2019 yhteensä 169, vuonna 2020 yhteensä 159 ja vuonna 2021 yhteensä 154. Vuonna 2022 pääkäsittelyjuttuja annettiin 145, vuonna 2023 yhteensä 203 ja vuonna 2024 yhteensä 144. Samana ajanjaksona annettujen asioiden kokonaismäärä vaihteli 423 ja 544 asian välillä. Taulukossa 3 esitetään lisäksi vuosittaiset prosenttiosuudet, jotka kuvaavat pääkäsittelyjuttujen ja kirjallisten asioiden jakaumaa kaikista annetuista ratkaisuista. Taulukosta 4 ilmenee puolestaan, paljonko pääkäsittelyjuttuja voidaan arvioida määrällisesti saapuneen, jos saapuneiden juttujen kokonaismäärää arvioidaan taulukosta 3 ilmenevillä prosenttiosuuksilla (siitä, onko vireille tuleva juttu pääkäsittelystä vai esittelystä ratkaistava, ei ole saatavissa tilastoa).

Taulukko 4. Kaikki osastolle 3 jaetut asiat ja saapuneet pääkäsittelyjutut vuosina 2019–2024

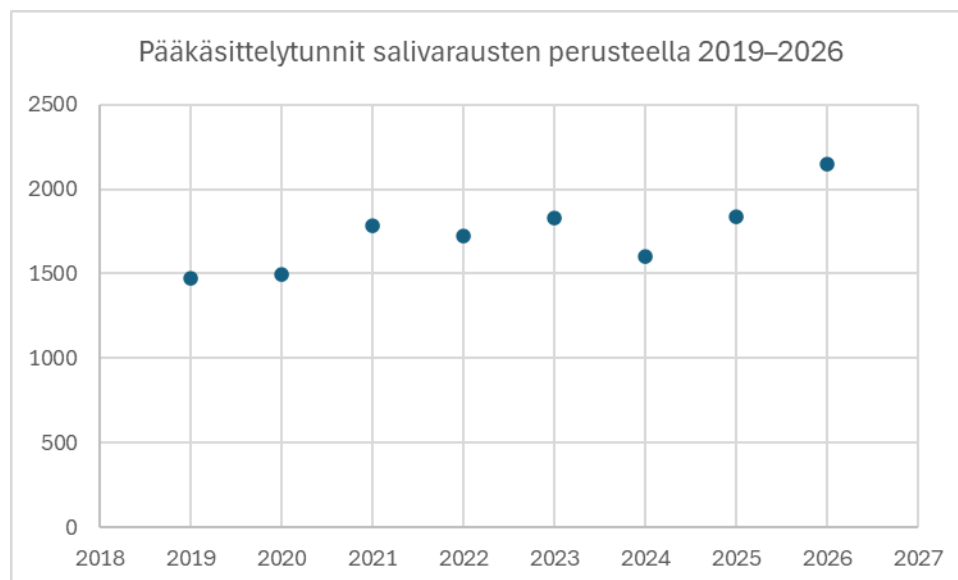
Vuosi	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Osastolle 3 jaetut jutut yhteensä	522	497	524	475	455	520
Saapuneet pääkäsittelyjutut osastolle 3 (arvio)	181	161	182	163	170	148

Osastolle 3 jaettujen asioiden kokonaismäärä vaihteli tarkastelujaksolla 2019–2024 yhteensä 455 ja 524 asian välillä. Vuonna 2019 osastolle jaettiin 522 asiaa, vuonna 2020 yhteensä 497 asiaa ja vuonna 2021 yhteensä 524 asiaa. Vuonna 2022 jaettuja asioita oli 475, vuonna 2023 yhteensä 455 ja vuonna

2024 yhteensä 520. Saapuneiden pääkäsittelyjuttujen määrä (arvio) vaihteli samana ajanjaksona 148 ja 182 asian välillä. Tarkastelujaksolla saapuneiden pääkäsittelyasioiden keskimääräinen vuosittainen määrä oli taulukon 5 mukaan arviolta 167,5.

### Osaston 3 pääkäsittelyihin varatut istuntosalitunnit

Salivarausten perusteella kirjatut pääkäsittelytunnit muodostavat vuosittaisen kokonaismäärän, joka kuvaa istuntosalien käyttöastetta vuosina 2019–2026. Samalla tilasto kuvaa yksittäisen osaston pääkäsittelyjuttuihin käytettävää työmäärää. Vuonna 2019 pääkäsittelytunteja kirjattiin osastolla 3 yhteensä 1470,5 tuntia. Vuonna 2020 niiden määrä oli 1498,08 tuntia, mikä oli lähellä edellisen vuoden tasoa. Vuonna 2021 tuntimäärä kasvoi 1784,58 tuntiin, ja vuonna 2022 pääkäsittelytunteja oli yhteensä 1723. Vuonna 2023 salivarauksiin perustuvia pääkäsittelytunteja kertyi 1828, ja vuonna 2024 vastaava määrä oli 1600 tuntia. Vuonna 2025 pääkäsittelyjuttuja oli kalenteroitu 1834,5 tuntia, ja tarkastelujakson suurin tuntimäärä on kalenteroitu vuodelle 2026, jolle pääkäsittelytunteja on kalenteroitu yhteensä 2151,25 tuntia (28.11.2025).



Kuva 5. Pääkäsittelytunnit salivarausten perusteella 2019–2026

Kuva 5 havainnollistaa kalenteroitujen pääkäsittelytuntien määrän vuosittaisen vaihtelun tarkastelujaksolla 2019–2026. Kuvioon on merkitty kunkin vuoden kokonaistuntimäärä salivaraustilastojen perusteella.

### Lain edellyttämän 30 päivän määräajan toteutuminen 3. osastolla

Aineistossa tarkasteltiin, kuinka moni pääkäsittelyasia on annettu oikeudenkäymiskaassa edellytetyssä 30 päivän määräajassa pääkäsittelyn päättymisestä. Tulokset osoittavat, että määräajan sisällä ratkaistujen juttujen määrä ja osuus ovat vaihdelleet huomattavasti tarkastelujaksolla 2019–elokuu 2025.

Vuosina 2019–2022 aikana 30 päivän määräajassa annettujen asioiden määrä pysyi melko vähäisenä, vaihdellen 21–55 jutun välillä. Vuonna 2023 määrä nousi hieman eli 44 juttuun, ja merkittävin kasvu onkin tapahtunut vuosina 2023 ja 2025. Vuoden 2024 aikana 30 päivän määräajassa annettiin 73 asiaa, ja vuoden 2025 elokuuhun mennessä vastaava määrä oli jo 70.

Näiden tietojen perusteella määräajan noudattaminen on vaihdellut tarkastelujaksolla merkittävästi, vuosina 2019–2022 osuus pysytteli 14–32 prosentin välillä kaikista pääkäsittelyjutuista, mutta vuodesta 2024 alkaen on havaittavissa selvää parannusta. Vuoden 2025 elokuuhun mennessä yli puolet kaikista osaston 3 pääkäsittelyasioista (58,3 %) oli annettu 30 päivän sisällä.

Taulukko 5. 30 päivän määräajan noudattaminen osastolla 3 vuosina 2019–2025

Vuosi	30 päivässä annetut (kpl)	30 päivää ylittää (kpl)	30 päivässä annetut (%)
2019	55	115	32,40 %
2020	29	130	18,20 %
2021	37	117	24 %
2022	21	125	14,40 %
2023	44	160	21,60 %
2024	73	73	50 %
2025 (elokuu)	70	50	58,30 %

Tulokset osoittavat, että säädetyn määräajan sisällä annettujen asioiden osuus on kasvanut viime vuosina huomattavasti. Määräajan noudattamisen vaihtelu kuvastaa sitä, että osalla tarkastelujakson vuosista pääkäsittelyasioita on ratkaistu huomattava määrä 30 päivän määräajassa, kun taas joinakin vuosina jälkityöajat ovat olleet pidempiä ja 30 päivän raja on ylittynyt useammin.

### Toteutuneiden pääkäsittelyjuttujen ja jäsenten määrä osastolla 3

Tilastollisen aineiston perusteella Helsingin hovioikeuden osastolla 3 istuttujen pääkäsittelyjuttujen määrä on pysynyt tarkastelujaksolla 2019–2024 suhteellisen vakaana, vaikka vuosittaisia vaihteluja on havaittavissa. Alla olevassa taulukossa on esitetty istuttujen pääkäsittelyjuttujen kokonaismäärä ja jäsenten määrä. Vuosina 2019–2024 osaston 3 istuttujen pääkäsittelyjuttujen määrä vaihteli 142 ja 182 jutun välillä. Osaston jäsenten määrä vaihteli aikavälillä 13,4:n ja 18,4:n jäsenen välillä.

Taulukko 6. Annetut pääkäsittelyt ja jäsenten määrä vuosina 2019–2024

Vuosi	Istutut pääkäsittelyjuttut vuodessa (kpl)	Jäsenten määrä vuodessa (kpl)
2019	182	13,4
2020	168	14,8
2021	165	16,8
2022	178	15,7
2023	173	13,9
2024	142	18

Taulukossa on esitetty istuttujen pääkäsittelyjen kokonaismäärät sekä osaston jäsenten vuosittainen lukumäärä. Taulukko perustuu taulukon 6 lukuihin ja kuvaa näiden kahden muuttujan vuosittaisen vaihtelun tarkastelujaksolla 2019–2024.

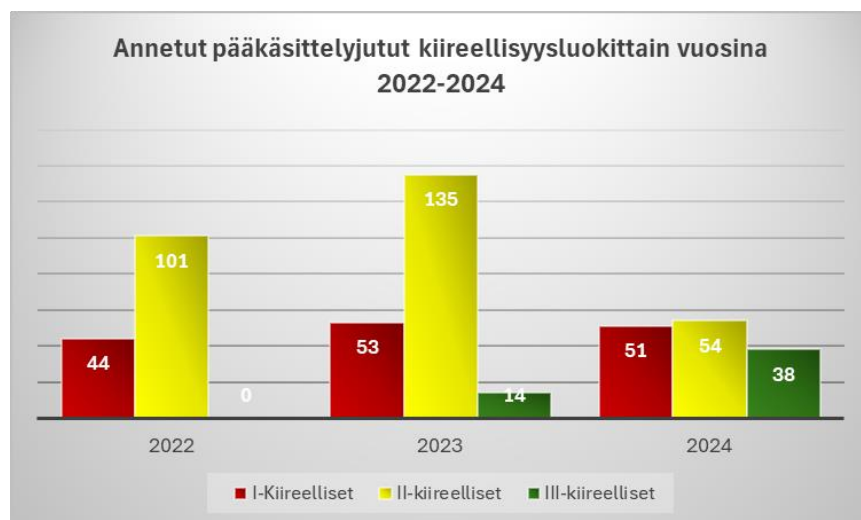
### Tilastollinen yhteenveto pääkäsittelyjuttujen kiireellisyysluokista osastolla 3

Tilastoaineiston perusteella Helsingin hovioikeuden osastolla 3 annettujen pääkäsittelyjuttujen määrä on pysynyt vuosina 2022–2024 kokonaisuutena kohtuullisen vakaana, vaikka kiireellisyysluokkien keskinäisissä suhteissa on havaittavissa selviä muutoksia. Tarkasteluun on sisällytetty vain vuodet 2022–2024, sillä nämä vuodet edustavat nykyisen neliportaisen kiireellisyysluokituksen aikaa.

I-luokan annettujen asioiden määrä on tarkastelujaksolla pysynyt vakaana. Vuonna 2022 annettiin 44 I-luokan ratkaisua, vuonna 2023 yhteensä 53 ja

vuonna 2024 yhteensä 51 ratkaisua. Määrien vaihtelu on vähäistä, mikä osoittaa kiireellisimpien asioiden käsittelyn jatkuvaa tasaisuutta.

II-luokan annetuissa asioissa on nähtävissä selvempiä muutoksia. Vuonna 2022 II-luokan ratkaisuja annettiin 101, ja määrä kasvoi selvästi vuoteen 2023 (135 ratkaisua). Kehitys heijastaa sitä, että II-luokan asioiden suhteellinen painoarvo korostui vuonna 2023. Tulosten tulkinnassa on kuitenkin huomioitava, että vuoden 2022 aikana kiireellisyysluokitus muuttui kesken vuoden, jolloin käyttöön otettiin neljä eri kiireellisyysluokkaa, mikä heikentää vuosien välistä vertailtavuutta. III-luokan annettujen asioiden määrä on kasvanut tarkastelun aikana. Vuonna 2022 luokkaan ei kuulunut vielä yhtään annettua asiaa, mutta vuonna 2023 niitä oli jo 14 ja vuonna 2024 yhteensä 38.



Kuva 6. Annetut pääkäsittelyjutut 3. osastolla 2022–2024 (luokat I–III)

Kuva 6 näyttää selkeästi, kuinka I-luokan jutut muodostavat tasaisen jatkumon, II-luokan määrät vaihtelevat voimakkaammin ja III-luokan jutut ovat tulleet tilastointiin mukaan tarkastelujakson aikana, erityisesti vuosina 2023–2024.

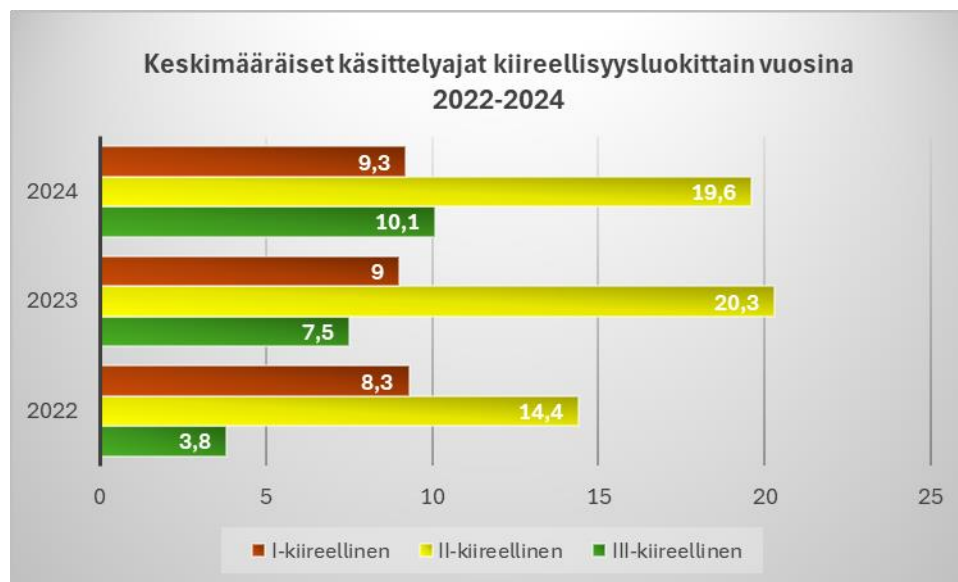
### Keskimääräiset käsittelyajat osastolla 3

Tilastotietojen perusteella osaston 3 pääkäsittelyasioiden keskimääräiset käsittelyajat (kuukausina) ovat vaihdelleet huomattavasti kiireellisyysluokittain vuosien 2022–2024 välillä. I-luokan asioissa käsittelyajat ovat pysyneet koko tarkastelujakson ajan vakaina. Vuonna 2022 käsittelyaika oli 9,3 kuukautta, vuonna 2023 yhteensä 9,0 kuukautta ja vuonna 2024 hieman lyhyempi, 8,3

kuukautta. Annettujen ratkaisujen määrä on vaihdellut maltillisesti (44–53 asiaa vuodessa). Kehitys osoittaa, että kiireellisimpien asioiden käsittelyaika on pysynyt varsin tasaisena.

II-luokan asioissa käsittelyajoissa on nähtävissä selkeä piteneminen. Vuonna 2022 keskimääräinen käsittelyaika oli 14,4 kuukautta, vuonna 2023 jo 20,3 kuukautta ja vuonna 2024 edelleen 19,6 kuukautta. Annettujen ratkaisujen määrä on vaihdellut maltillisesti (54–135 asiaa vuodessa). Tämä kehitys viittaa siihen, että II-kiireellisten asioiden käsittelyyn kohdistuu kasvavia viiveitä ja kalenteripainetta.

III-luokan asioissa käsittelyajat ovat kasvaneet vuosittain. Vuonna 2022 keskimääräinen käsittelyaika oli 3,8 kuukautta, vuonna 2023 yhteensä 7,5 kuukautta ja vuonna 2024 10,1 kuukautta. Ratkaistujen asioiden määrä on kasvanut nolasta 14 asiaan vuonna 2023 ja edelleen 38 asiaan vuonna 2024. Kehitys osoittaa, että tämän luokan asioiden käsittely on hidastunut tasaisesti tarkastelujakson aikana.



Kuva 7. Keskimääräiset käsittelyajat (kk) – 3. osasto (I–III)

Kuva 7 esittää sekä istuttujen pääkäsittelyjuttujen vuosittaisen määrän että osaston jäsenten lukumäärän kehityksen tarkastelujaksolla 2019–2024. Kuvi-  
ossa näkyvät kunkin vuoden arvot vastaavat taulukossa 3 esitettyjä tietoja.

## 6.2 Avoimen haastattelun tulokset

Haastatteluissa käsiteltiin viittä seuraavaa pääteemaa: kalenteroinnin nykytila ja pullonkaulat, kiireellisyysluokkien hallinta, resurssien mitoitus ja työkuorma, käytettävissä olevat työvälineet sekä kehittämissuhteet.

### **Kalenteroinnin nykytila**

Haastatteluissa kuvattiin pääkäsittelyjen kalenteroinnin olevan tällä hetkellä monivaiheinen ja manuaalinen prosessi. Pääkäsittelyjen kalenterointi toteutetaan pääosin Outlook-kalenterin, AIPAn, asianhallinnan ja useiden Excel-taulukoiden avulla. Tiedonhaku ja päivämäärien sovittaminen vaativat useita tarkistuskiertoja eri järjestelmistä, kuten Outlookista, Excel-tiedostoista ja Word-dokumenteista. Näihin on tallennettu jäsenten esteellisyydet, kokoonpanossa kiinni olemiset, lomat ja poissaolot sekä muu istuntojen suunnitteluun liittyvä tieto. Outlookista varmistetaan virantoimitusjako ja Excelistä muut istuntosuunnittelua koskevat merkinnät. Kalenterointiin on asetettu selkeät rajat, joiden perusteella jäsenen työmäärää seurataan. Jäsenen enimmäiskuorma on pääsääntöisesti pyritty pitämään kahdessa pääkäsittelypäivässä viikossa ja lisäksi on pyritty huomioimaan ne sillä tavalla, että valmistelusta vastaavana jäsenenä ollaan vain joka toinen viikko.

Käytettävissä on 1–6 rikosasioiden istuntosalia ja 7–10 pääsääntöisesti siviilijuttujen istuntosalia. Kalenterin täyttö on kuitenkin salikapasiteetin näkökulmasta erittäin kuormittunutta; vuoden 2026 kalenterit ovat jo lähes täynnä, ja uusia pääkäsittelyjä voidaan lisätä kalenteriin lähinnä vain, jos joku jo varatuista pääkäsittelyistä peruuntuu. Peruuntumisten käsittely on kanslialle työlästä, ja kiireellisiä asioita joudutaan usein sovittamaan peruutettujen istuntojen tilalle lyhyellä varoitusajalla.

### **Keskeiset haasteet**

Keskeisiksi haasteiksi nousivat salien rajallinen määrä, liian vähäinen jäsenten määrä ja pääkäsittelyjen määrän kasvu. Haastateltavien mukaan jäsenten nykyinen määrä (21) ei ole riittävä, kun otetaan huomioon, että niin sanottua juttuvelkaa on kohtalaisen paljon, ja jo yhden lisäjäsenen arveltiin tuovan lisäjoustoa virantoimitusjakoon. Kanslian henkilöstön vaihtuvuus, koulutukset ja

esteellisyydet vaikeuttavat kalenterointia. Lisäksi osastolla on vähemmän jäseniä käytettävissä Vyksin ja ruuhkanpurkuyksikön takia. Näiden ”komennusten” vuoksi jäseniä on käytettävissä koko ajan arviolta 2–3 jäsentä vähemmän.

Erityisen haastaviksi kuvattiin tilanteet, joissa pääkäsittelyt ajoittuvat usean päivän mittaisiksi. Lisäksi lomat, pöydänpuhdistusviikot ja muut henkilöstötilaisuudet aiheuttavat lisärajoitteita kalenterointiin. Kesälomat ilmoitetaan huhtikuun loppuun mennessä ja joululomat kaksi kuukautta ennen joulua. Pöydänpuhdistusviikkoja on kaksi vuodessa ja virkistyspäiviä neljä.

Kalenterointiin liittyy myös erilaisia päällekkäisyyksiä ja viiveitä. Kanslian työntekijät käyttävät aikaa sopivien päivämäärien etsimiseen, koska käytettävissä olevista järjestelmistä ei näe yhdellä silmäyksellä kaikkien jäsenten esteellisyyksiä ja salivaraustilannetta. Pääkäsittelyjä joudutaan toisinaan päiväämään useaan kertaan esimerkiksi peruuntumisten tai kiireellisyysmuutosten vuoksi.

### **Työkuorman hallinta**

Työkuorman ylittyminen näkyy ratkaisujen viivästymisenä ja käsittelyaikojen pitenemisenä. Kun jäsenet ovat usein istunnoissa, valmistelu- ja jälkityöt viivästyvät, ja tavoitteena oleva 30 päivän määräaika jutun antamiselle ei toteudu. Peruuntuneet pääkäsittelyt aiheuttavat huomattavaa ylimääräistä työtä. Niitä kertyy vuosittain arviolta 500–700 tuntia, joista osa tilanteista johtuu valitusten peruuttamisesta, jolloin lisätyötä ei synny, ja osa muista syistä. Peruuntuneet jutut joudutaan osittain kalenteroimaan uudelleen jo täysiin kalentereihin.

### **Kiireellisyysluokat ja priorisointi**

Kiireellisyysluokat (I–III) otetaan huomioon kalenteroinnissa, ja jutut merkitään kalenteriin värikoodein. Käytössä on tällä hetkellä ”5 + 3-rytmi”, joka tarkoittaa sitä, että joka viikolle voidaan varata viisi kokoonpanoa III-kiireellisiin juttuihin ja kolme kokoonpanoa II- ja I-kiireellisiin juttuihin. Punaiset varaukset tehdään kalentereihin I-kiireellisille asioille, ja jos tehtyjä varauksia ei tarvita, tilalle voidaan sijoittaa II- tai III-kiireellisiä juttuja.

I-kiireelliset asiat, kuten vangittujen jutut, pyritään aina sovittamaan kalenteriin mahdollisimman nopeasti muiden juttujen ohi. Näissä tapauksissa osaston johto arvioi tilannetta tapauskohtaisesti joka viikko pidettävässä viikkopalaverissa. II- ja III-kiireelliset asiat sijoittuvat tosiasiallisesti pääosin samaan juttujonoon, eikä käsittelyjärjestys välttämättä toteudu kiireellisyysluokkien mukaisesti.

Tavoitteena on, että I-kiireellisten juttujen kokonaiskäsittelyaika ei ylittäisi viraston keskimääräistä käsittelyaikaa, joka on tällä hetkellä (11/2025) 7,6 kuukautta. Tavoitteellisia käsittelyaikoja muille kiireellisyysluokille ei ole määritelty.

### **Kalenterointiprosessin kehittämistarpeet**

Haastatteluissa esitettiin useita kehitysehdotuksia, jotka liittyivät prosessin selkeyttämiseen ja keskittämiseen. Keskeisenä parannusehdotuksena pidettiin sitä, että kalenterointi tulisi keskittää kansliassa yhden tai kahden henkilön vastuulle. Näin varmistettaisiin kokonaisuuden hallinta ja vältettäisiin päällekkäistä työtä. Lisäksi kalenterointia suorittavan henkilön toivottiin osallistuvan osaston johdon viikkopalavereihin, joissa käsitellään osaston juttutilannetta ja muun ohessa kiireellisiä juttuja.

Kalenterinäkökulman toivottiin olevan informatiivisempi siten, että esteellisyydet, sairauspoissaolot ja muut poikkeamat näkyisivät selkeästi yhdellä vilkaisulla. Peruuntuneiden juttujen hallintaan ehdotettiin kiireellisten juttujen erillistä listaa, josta peruutusten tilalle voitaisiin nopeasti sijoittaa uusi käsittely. Lisäksi esitettiin, että kalenterointia voisi helpottaa koko hovioikeuden yhteinen ”jäsenpankki”, josta voitaisiin tarvittaessa esimerkiksi korvata jäseniä kokoonpanossa, jos joku sairastuu tai jäsenkapasiteetissa on muusta syystä vajetta.

### **Lean-näkökulma kalenterointiprosessiin**

Lean-ajattelun näkökulmasta kalenterointiprosessissa havaittiin useita turhia vaiheita ja päällekkäisyyksiä. Viiveitä syntyy erityisesti silloin, kun samoja juttuja päivätään useaan kertaan tai kun esteellisyys- ja salivaraustiedot on haettava eri järjestelmistä. Kanslian työkuormaa lisää se, ettei järjestelmistä näe yhdellä kertaa kaikkien osapuolten (jäsenet, syyttäjät, avustajat) aikatauluja.

Pullonkauloja syntyy myös resurssivaihtelun seurauksena. Jäsenten poissaolot, koulutukset ja lomat vaikuttavat suoraan kalenterin kapasiteettiin. Lisäksi salikapasiteetin rajallisuus ja juttujen erikokoisuus (pääkäsittelyjen kesto vaihtelee puolesta päivästä kymmeneen päivään) vaikeuttavat prosessin ennakoitavuutta.

Haastatteluissa korostui tarve selkeälle, visuaaliselle työkalulle, joka näyttäisi reaaliaikaisesti jäsenten, salien ja juttujen tilannekuvan. Näin kalenteroinnista saataisiin tehokkaampaa, ja manuaalisen tiedonhausta aiheutuvaa hukkaa voitaisiin vähentää.

## **7 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Helsingin hovioikeuden pääkäsittelyjen määrällinen kehitys, kiireellisyysluokkien jakauma ja resurssitarve sekä arvioida, miten kalenterointiprosessia voitaisiin kehittää vastaamaan muuttunutta työkuormaa. Tutkimus vastasi esitettyihin tutkimuskysymyksiin hyödyntämällä sekä määrällistä tilastoaineistoa että laadullista haastatteluaineistoa.

### **Työn suunnittelu**

Osaston 3 työn suunnittelu perustuu pääkäsittelyjuttujen osalta keskeisesti kalenteroitujen pääkäsittelytuntien seuraamiseen sekä arvioon saapuneiden pääkäsittelyjuttujen määrästä, joka on tarkastelujaksolla 2019–2024 ollut keskimäärin noin 167,5 asiaa vuodessa. Pääkäsittelyjä on kalenteroitu vuosina 2019–2024 suhteellisen tasaisesti noin 1500–1800 tuntia per vuosi (ks. kuva 5, 41). Vuodesta 2025 alkaen tuntimäärää on kasvatettu siten, että vuodelle 2026 on kalenteroitu jo yli 2000 tuntia eli selvästi aiempia vuosia enemmän. Myös osaston jäsenkapasiteetti on vuosina 2025–2026 ollut aikaisempaa suurempi.

Tulosten perusteella kalenteroitujen ja toteutuneiden pääkäsittelytuntien välillä on kuitenkin ollut merkittävä ja toistuva epäsuhta koko tarkastelujaksolla. Vuosina 2019–2024 toteutui keskimäärin vain noin 60 prosenttia kalenteroiduista pääkäsittelytunneista, mikä tarkoittaa, että noin 40 prosenttia varatusta pääkäsittelykapasiteetista ei realisoitunut istuttuina käsittelyinä. Käytännössä

tämä merkitsee sitä, että pääkäsittelyihin suunnitteluun ja varautumiseen kuuluu resursseja huomattava määrä suhteessa toteutuviin pääkäsittelyihin. Toteutuneiden pääkäsittelytuntien osuus kalenteroiduista tunneista on vaihdellut vuosittain noin 53–64 prosentin välillä.

Epäsuhta näkyy konkreettisesti siinä, että esimerkiksi vuonna 2019 kalenteroituja pääkäsittelytunteja oli 1470,5, mutta toteutuneita vain 876,9 tuntia, ja vastaavia eroja esiintyy kaikkina tarkasteluvuosina (esimerkiksi vuonna 2025 kalenteroituja tunteja n. 1800 ja toteutuneita n. 890 tuntia per 15.12.2025). Erot kalenteroidun ja toteutuneen työajan välillä vaihtelevat siten huomattavasti vuosittain, mikä osoittaa, etteivät kalenteroidut tunnit muutu toteutuneiksi tunneiksi ennustettavalla tavalla. Peruuntumiset johtuvat asianosaisten poissaoloista, valitusten peruutuksista ja osittain myös siitä, että asianosaiset ovat suostuneet sovittelumenettelyyn. Jos asia ratkeaa ilman pääkäsittelyä (esim. valituksen peruuttaminen, sovinto) kaikki peruuntumiset eivät johda uudelleenkalenterointitarpeeseen, mikä lisää toteuman sattumanvaraisuutta. Esimerkinomaisen laskelman perusteella voidaan todeta, että peruuntumiset voivat tarkoittaa *juttumäärän* tasolla tarkasteltuna noin 69–80 pääkäsittelyjutun peruuntumista vuosittain (laskelma tehty osastokalenterin perusteella vuosilta 2024 ja 2025).

### **Johtopäätösten tausta**

Tulosten perusteella voidaan todeta, että annettujen pääkäsittelyjuttujen kokonaismäärä on pysynyt kuuden viime vuoden aikana suhteellisen vakaana, mutta niiden kiireellisyysluokitus on muuttunut. Vuodesta 2022 alkaen III-luokan juttujen määrä on lähtenyt kasvamaan, mikä on muuttanut kalenterointirytmisiä ja lisännyt työkuormaa. Koko hovioikeuden tasolla pääkäsittelyihin käytettiin vuosina 2019–2024 keskimäärin noin 4974 tuntia vuodessa, mistä osaston 3 osuus oli noin 962 tuntia vuodessa. Tämä vastaa osastolla 3 noin 137 istuntopäivää vuodessa, kun pääkäsittelypäivän keskimääräiseksi kestoksi arvioidaan seitsemän tuntia ( $962 \text{ h} \div 7 \text{ h/päivä} = 137 \text{ päivää}$ ). Koska jokaisessa pääkäsittelyssä on kolme jäsentä, tämä tarkoittaa yhteensä noin 411 tuomari-työpäivää ( $137 \times 3 = 411$ ) eli noin 2886 jäsentuntia vuodessa ( $411 \times 7 \text{ h} = 2886 \text{ h}$ ).

Pääkäsittelyjuttujen kiireellisyysluokkaa koskevat tulokset osoittavat selkeän rakenteellisen muutoksen osaston työkuormassa. I- ja II-luokan juttujen määrä on pysynyt koko tarkastelujakson ajan melko vakaana. III-luokan juttuja on kirjattu tilastoihin vuodesta 2023 alkaen (14 ratkaisua vuonna 2023 ja 38 vuonna 2024), mikä liittyy kiireellisyysluokituksen muutokseen.

Tilastojen perusteella osastolle 3 on saapunut vuosittain arviolta noin 167,5 pääkäsittelyasiaa. *Kun otetaan huomioon, että kuluvan vuoden aikana osastolle on jaettu noin 70 juttua enemmän kuin edellisvuonna vastaavalla tarkastelujaksolla, osastolla olisi istuttava ja ratkaistava arviolta ainakin 180 pääkäsittelyjuttua vuodessa, jotta juttuvelkaa ei pääkäsittelystä ratkaistavien juttujen osalta syntyisi.* Jos tavoitteena pidetään, että yksi jäsen osallistuu kahteen pääkäsittelyyn viikossa, tämä tarkoittaa enintään 80 istuntopäivää vuodessa. Vuosittain ratkaistavien juttujen määrän tulisi olla hieman saapuvien asioiden määrää suurempi, jotta mahdolliset viiveet ja satunnaisvaihtelu eivät kertautuisi juttujonoksi. Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu pääkäsittelyjuttujen läpivirtausta, mutta yksittäisen osaston kokonaistilannetta tarkasteltaessa on otettava lisäksi huomioon, että kirjallisesti ratkaistavat jutut muodostavat vuosittain pääkäsittelyjuttuja selvästi suuremman massan. Noin 180–200 pääkäsittelyjuttun lisäksi osastolla tulisi nykyinen saapuvien juttujen määrä huomioon ottaen ratkaista esittelystä eli kirjallisesti 350–400 juttua, jotta juttuvelkaa ei syntyisi.

Kun käytettävissä on 40 (poistettu kesä- ja joululomat yht. 8 viikkoa, pöytienpuhdistusviikot 2, jolloin hoidetaan rästiin jääneitä töitä sekä 4 virkistyspäivää ja yksi ylimääräinen kokonainen viikko) tehokasta työviikkoa vuodessa, tämä tarkoittaa, että osastolla tulisi kalenteroida ja istua noin 4,5 pääkäsittelyjuttua viikossa, jotta juttuja saataisiin istuttua yhtä paljon kuin niitä saapuu (noin 180). Tällä hetkellä osastolla 3 työskentelee 21 jäsentä, joista osa jäsenistä työskentelee myös VYKS:ssä (1–2 jäsentä) ja ruuhkanpurkuyksikössä (1 jäsen). Näiden tekijöiden vuoksi osastolla on käytettävissä niin kutsuttuun perusjuttuvirtaan yhteensä noin 15 jäsentä, kun huomioidaan, että JKL-kokouksissa olevat kolme jäsentä eivät pääsääntöisesti osallistu perusjuttuvirran käsittelyyn, vaan hoitavat kuukauden kestävän ”komennuksena” kaikki saapuvat jatkokäsittelyluvut ja päivystysasiat.

Tilastollisen analyysin perusteella osaston 15 jäsentä tuottavat teoreettisesti 30 jäsenistuntoa viikossa. Koska yhden pääkäsittelyasian istuminen edellyttää aina kolmen jäsenen kokoonpanoa, tämä vastaa enintään 10 istuntopäivää viikossa. Kun huomioidaan poissaolot, esteellisyydet ja istuntojen peruuntumiset, toteutuvaksi viikoittaiseksi kapasiteetiksi jää arviolta noin 6,5–7,0 istuntopäivää.

Mikäli osa jutuista kestää yli päivän, tehokas juttukapasiteetti saadaan jakamalla nämä istuntopäivät juttujen keskimääräisellä pituudella, eli keskipituus =  $(1p) \times 1 + p \times m$ , missä  $p$  on monipäiväisten osuus ja  $m$  niiden keskimääräinen pituus päivinä. Esimerkiksi jos ajatellaan, että noin 25 % jutuista on kaksipäiväisiä ( $p=0,25$ ,  $m=2$ ), keskipituus on 1,25 päivää/juttu ja viikkokapasiteetti on tällöin noin  $6,5-7,0 \div 1,25 \approx 5,2-5,6$  juttua viikossa, jos 15 % on kolmpäiväisiä ( $p=0,15$ ,  $m=3$ ), keskipituus on noin 1,30 ja kapasiteetti 5,0–5,4 juttua viikossa. Vuodessa (40 aktiiviweekkoa) tämä vastaa suunnilleen 200–240 jutun istumista, mikä kattaa osaston noin 180 vuosittaisen jutun tarpeen, mutta jättää vain rajallisen puskurin satunnaisille viiveille ja poikkeuksellisen pitkille istunnoille.

Edellä esitetty laskelma kuvaa osaston 3 tavanomaisten pääkäsittelyjuttujen kapasiteettia, mutta se ei sisällä elinkautisvankien suullisia käsittelyjä. Nämä käsittelyt kalenteroidaan normaalien viikoittaisten 4,5–5,5 pääkäsittelypäivien päälle, (kun osa pääkäsittelyistä kestää yli päivän: keskimäärin 1,25–1,30 päivää/juttu ja huomioidaan noin 10–15 %:n kapasiteettihävikki peruuntumisten, poissaolojen ja salirajoitteiden vuoksi, on kapasiteetti tällöin 4,5–5,5 pääkäsittelypäivää viikossa), mikä lisää osaston kokonaisuormitusta noin yhdellä istuntopäivällä kaksi kertaa kuukaudessa.

Tämä tarkoittaa, että osasto pystyy nykyresursseillaan istumaan vuosittain 180 pääkäsittelyjuttua, mutta marginaali on erittäin pieni. Jo vähäinenkin määrä peruutuksia tai monipäiväisiä pääkäsittelyjä aiheuttaa viivettä ja kasvattaa juttujonoa, mikä näkyy erityisesti III-luokan juttujen käsittelyajoissa. Toisaalta kehityssuunta on ollut myönteinen, sillä lain edellyttämää 30 päivän määrää aikaa on pystytty noudattamaan yhä useammin, ja vuoden 2025 elokuuhun mennessä jo 58 prosenttia pääkäsittelyasioista annettiin 30 päivän määräajassa. Tämä viittaa siihen, että kalenterointia, resurssien kohdentamista ja

koko osaston juttuvirran organisointia on pystytty parantamaan, vaikka kokonaiskapasiteetti on edelleen niukka.

Käytännössä kalenterointiin vaikuttavat edeltä ilmenevästi vastaajien poissaolot, pääkäsittelyjen peruuntumiset ja salikapasiteetin rajoitteet, mitkä voivat hetkellisesti pienentää viikoittaista istuntomäärää. Tässä laskennassa ei kuitenkaan ole huomioitu kalenteriin jo varattuja, mutta sittemmin peruttuja pääkäsittelyjä, joita joudutaan aikatauluttamaan uudelleen.

### **Peruuntuneiden pääkäsittelyiden vaikutus pääkäsittelypäiviin sekä jäsenmäärään**

Tässä tarkastellaan, miten peruuntuneiden pääkäsittelyjen uudelleenkalenterointi muuttaa osaston 3 vuotuista työmäärää ja mitä se merkitsee jäsenmäärän mitoituksessa. Lähtötaso on osaston toteutunut keskimääräinen pääkäsittelytyöaika 962 tuntia vuodessa. Peruuntumisten osalta muodostetaan kolme vaihtoehtoista skenaariota, joissa uudelleenjärjestelyjen aiheuttama lisäkuorma on 500, 600 tai 700 tuntia vuodessa.

Kokonaisvuosityöaika on skenaarioissa tällöin 1462 h, 1562 h ja 1662 h.

Muunnetaan nämä istuntopäiviksi seitsemän tunnin keskipituudella,  $1462 \text{ h} \div 7 \text{ h} \approx 208,9$  päivää,  $1562 \text{ h} \div 7 \text{ h} \approx 223,1$  päivää ja  $1662 \text{ h} \div 7 \text{ h} \approx 237,4$  päivää. Viikkotasolla (40 aktiiviweekkoa/vuosi) tämä tarkoittaa keskimäärin noin 5,2, 5,6 ja 5,9 istuntopäivää viikossa. Koska jokainen pääkäsittely istutaan kolmella jäsenellä, vastaava tuomaripartisaatio on  $208,9 \times 3 \approx 627$  osallistumista/vuosi,  $223,1 \times 3 \approx 669$  osallistumista/vuosi ja  $237,4 \times 3 \approx 712$  osallistumista/vuosi, mikä jäsentunneiksi muunnettuna on  $1462 \times 3 = 4386$  h,  $1562 \times 3 = 4686$  h ja  $1662 \times 3 = 4986$  h.

Koska 15 jäsentä ratkaisee vuosittain noin 180 pääkäsittelyasiaa, tämä vastaa yhteensä 540 jäsenosallistumista eli keskimäärin 36 istuntopäivää jäsentä kohden. Tarvittava jäsenmäärä voidaan siten laskea jakamalla vuotuinen osallistumistarve tällä keskimääräisellä kuormalla. Skenaarioissa tarvittava jäsenmäärä on näin laskettuna 17–18 jäsentä (627 osallistumista), 19 jäsentä (669 osallistumista) ja 20 jäsentä (712 osallistumista). Tämä osoittaa, että peruuntumisten ja mahdollisesti uudelleenkalenteroinnin edellyttämä työmäärä nostaa jäsenmäärän vähimmäistarpeen selvästi yli nykyisen 15 jäsenen.

Näin ollen peruuntumisskenaarioissa sitovaksi mitoitusrajaksi nousee valmisteluvastuun kapasiteetti, ei istuntopäivien kapasiteetti. Kaikissa kolmessa skenaariossa vähimmäismitoitus on noin 17 jäsentä, jotta sekä mahdollinen uudelleenkalenteroinnin aiheuttama lisäkuorma että 180 vuosittaisen jutun valmisteluvastuut voidaan hoitaa ilman juttujonon kasvua. Huomionarvoista on, että peruuntumiset eivät lisää ratkaistavien juttujen lukumäärää, mutta ne vähentävät istuntoihin käytettäviä jäsentunteja, koska peruuntuneen istunnon tilalle ei synny vastaavaa työpanosta. Tällöin jäsenten työaikaa on kohdennettava muuhun työhön. Peruuntuneet jutut voivat pahimmillaan kasvattaa kalenterointitarvetta 500–700 tunnilla vuodessa, mikä käytännössä nostaa viikkotasoon istuntopäivävaadetta noin 5,2–5,9:ään ja pienentää puskuria poissaolojen, salirajoitteiden ja monipäiväisten istuntojen varalta, tästä syystä 17 jäsenen vähimmäistaso on operatiivisesti niukka ja altis viiveiden kertymiselle.

### **Salikapasiteetin tarkastelu**

Salikapasiteetti on merkittävä rajoittava tekijä. Hovioikeudessa on käytettävissä 10 salia, joista salit 1–6 on varattu yleisimmin rikosasioille ja salit 7–10 siviiliasioille. Käytännössä salien jakautuminen eri osastojen ja yksiköiden välillä johtaa siihen, että osastolle 3 jää viikoittain käyttöön vain 1–2 salia per päivä. Tämä rajoittaa istuntomahdollisuuksia ja voi vähentää viikoittaista kapasiteettia jopa yhdellä tai kahdella pääkäsitteilyllä.

Tilannetta vaikeuttaa se, että salivarauksia saattaa jäädä alustaviksi, mikäli niitä peruta tai vapauteta, vaikka tarve poistuu. Tämä aiheuttaa kalenteriin niin sanottuja ”haamusalivarauksia”, jolloin muut osastot eivät voi hyödyntää vapaita saleja, vaikka ne todellisuudessa olisivat käyttämättöminä. Lisäksi saleista on usein kyseltävä erikseen muilta osastoilta, mikä hidastaa ja monimutkaistaa kalenterointiprosessia. Nykyinen järjestelmä ei tarjoa reaaliaikaista näkyvyyttä salien todelliseen varaustilanteeseen, mikä johtaa epävarmuuteen ja tehottomuuteen salien käytössä.

Mikäli kaikki hovioikeuden salit (1–10) hyödynnettäisiin systemaattisesti viitenä päivänä viikossa ja salivaraukset koordinoitaisiin yhteisesti neljän perusosaston ja erikoisyksiköiden kesken, saavutettaisiin noin 50 salipäivän viikko-

kapasiteetti (10 salia × 5 päivää), mikä mahdollistaisi koko hovioikeuden tasolla noin 50 pääkäsittelyä viikossa. Tämän kokonaiskapasiteetin tehokas hyödyntäminen edellyttäisi kuitenkin, että salien jako perustuisi kunkin osaston todelliseen työkuormaan. Työmäärään suhteutettu salikiintiömalli tarjoaisi tähän ratkaisun.

Osasto 3 tarvitsee noin 4,5 pääkäsittelypäivää viikossa kattaakseen vuosittaisen arvioidun pääkäsittelyjuttumääränsä (noin 180 asiaa). Tämä vastaa vähintään 1,5–2 päivittäisen salin tarvetta. Kun salit jaettaisiin työkuorman perusteella, kukin osasto saisi käyttöönsä suhteellisesti oikean määrän salipäiviä, ja sen kapasiteetti pysyisi tasapainossa saapuvien asioiden kanssa. Kiintiömalli parantaisi samalla koko hovioikeuden virtaustehokkuutta, koska salit ohjautuisivat automaattisesti sinne, missä kysyntä ja työkuorma ovat suurimmat.

*Tämä edellyttäisi kuitenkin kalenterointiprosessin keskittämistä ja salivarauksien reaaliaikaista koordinoitua. Vapautuvat salit tulisi voida siirtää toisen osaston käyttöön lyhyelläkin varoitusajalla. Käytännön toteutusta voisi tukea keskitetty salikoordinaattori, jossa yksi nimetty henkilö vastaa koko hovioikeuden salikalenterista. Salikoordinaattori valvoisi varaustilannetta, hallinnoisi vapautuvia saleja ja siirtäisi ne ennalta sovittujen sääntöjen mukaisesti osastolle, jossa tarve on suurin. Malli poistaisi nykyisen hajanaisen varaamiskäytännön ja vähentäisi tarvetta manuaaliseen kyselyyn osastojen välillä.*

*Lisäksi siviiliasioiden saleja voitaisiin hyödyntää tehokkaammin porrastamalla lyhyet istunnot aamupäivä- ja iltapäivävuoroihin. Näin koko hovioikeuden fyysinen kapasiteetti: 40 (käytettävät viikot) × 50 (salikapasiteetti viikkoisin koko hovioikeus) = 2000 salipäivää vuodessa, tulisi täysimääräisesti käyttöön, ja kalenterointiviiveet voitaisiin minimoida ilman, että jäsenmäärää olisi tarpeen lisätä merkittävästi.*

Kun oletetaan, että vuosittaisesta 1462 pääkäsittelytunnista noin 500 tuntia peruuntuu eli noin 34 %, toteutuvaksi työmääräksi jää noin 962 tuntia, mikä vastaa osaston nykyistä keskimääräistä istuttua työmäärää. Jotta toteutuvien pääkäsittelyjen määrän voidaan arvioida pysyvän tavoitellussa viiden viikkotason toteumassa myös peruuntumisten jälkeen, kalenteroitavaksi tulisi noin 7

pääkäsittelyjuttua viikossa. Tämä määrä tarjoaa riittävän puskurin siihen, että osa jutuista peruuntuu lyhyelläkin varoitusajalla. Käytettävissä oleva salikapasiteetti, joka osastolla 3 on laskennallisesti 1,5–2 salia päivässä (noin 7,5–10 salipäivää viikossa), riittää tämän kalenterointitason toteuttamiseen. Näin peruuntumisten vaikutus voidaan tasata ennakoidulla ylikalenteroinnilla ilman, että salikapasiteetti muodostuu erilliseksi rajoitteeksi.

### **Tavoitteelliset käsittelyajat I–III-kiireellisyysluokan asioissa**

Empiirisen aineiston ja tilastollisen analyysin perusteella osaston 3 pääkäsitte-lyasioiden käsittelyajoissa on havaittavissa selkeitä eroja kiireellisyysluokittain. I-luokan asioiden käsittelyajat ovat pysyneet koko tarkastelujakson ajan va-kaalla tasolla, noin 8–9 kuukauden vaihteluvälissä, mikä osoittaa, että kaikkein kiireellisimpien juttujen käsittelyrytmi on ollut johdonmukainen myös kasvavan työkuorman aikana. Viraston keskimääräinen käsittelyaika on marraskuussa 2025 ollut 7,6 kuukautta, ja tämän perusteella voidaan asettaa tavoitteeksi, että I-luokan asioiden kokonaiskäsittelyaika ei ylittäisi kahdeksaa kuukautta.

II-luokan asioissa käsittelyajat ovat pidentyneet merkittävästi vuoden 2022 ta-sosta (14,4 kuukautta) on siirrytty yli 20 kuukauden keskiarvoon vuonna 2023, ja vuoden 2024 käsittelyaika (19,6 kuukautta) osoittaa viiveiden jatkumista. *Osaston työkapasiteetin ja toteutuneen kalenterikäytön perusteella II-luokan asioille voidaan asettaa tavoitteelliseksi käsittelyajaksi 12 kuukautta.* Tavoit-teen saavuttaminen edellyttää, että näille jutuille varataan viikoittain riittävä määrä istuntopäiviä ja niiden jonoutumista seurataan ennakoivasti.

III-luokan käsittelyajoissa on havaittavissa nouseva trendi. Vuonna 2022 kes-kimääräinen käsittelyaika oli 3,8 kuukautta, mutta se kasvoi vuosina 2023 ja 2024 tasoille 7,5 ja 10,1 kuukautta. Kehitys ajoittuu III-luokan käyttöönoton jäl-keisiin vuosiin, jolloin luokkaan kirjattujen asioiden määrä alkoi kasvaa. *Osas-ton kokonaiskapasiteetin näkökulmasta realistinen tavoitteellinen käsittelyaika olisi 15 kuukautta.* Tämä taso mahdollistaa juttujen sujuvan etenemisen ilman, että se vaarantaa I- ja II-luokan asioiden käsittelyrytmiä.

## Tulosten yhteys teoriaan

Empiiriset tulokset voidaan kytkeä teoreettiseen viitekehykseen useasta eri näkökulmasta. Tulokset vahvistavat tapaustutkimuksen teoreettista lähtökoh-  
taa (Laine ym. 2007), jonka mukaan yksittäisen organisaation prosessien tar-  
kastelu sen omassa toimintaympäristössä tuottaa syvällistä ja käytännöllisesti  
sovellettavaa tietoa. Helsingin hovioikeuden kalenterointi toimii hyvänä esi-  
merkkinä siitä, että ilmiötä ei voida ymmärtää ilman sen organisatorista ja ra-  
kenteellista kontekstia sekä käytössä olevia kapasiteettirajoitteita (jäsenet, sa-  
lit, esteellisyydet ja peruuntuneet käsittelyt) ja niihin kytkeytyviä ohjausmek-  
anismeja, kuten määräaika sääntelyä, osaston sisäisiä rytmitysohjeita, kalente-  
rointijärjestelmän teknisiä käytäntöjä.

Tulokset osoittavat, että osaston 3 pääkäsittelyjen kokonaismäärä on pysynyt  
usean vuoden ajan suhteellisen vakaana, mutta työkuorman rakenne ja rytmi  
ovat muuttuneet merkittävästi. Tämä heijastuu suoraan kalenterointiprosessin  
hallintaan ja resurssien mitoitukseen. Teorian näkökulmasta kyse on virtaus-  
ja resurssitehokkuuden välisestä jännitteestä, jota Modig ja Åhlström (2013,  
luku 2) kuvaavat tehokkuusparadoksina. Kun työkalenterit ja jäsenresurssit pi-  
detään jatkuvasti täydessä käytössä, resurssitehokkuus kasvaa, mutta sa-  
malla virtaustehokkuus heikkenee, koska vaihtelu ja odotusajat lisääntyvät.  
Tämä näkyy osaston 3 tilanteessa siten, että vaikka jäsenmäärä ja istuntotun-  
nit ovat lähellä laskennallista optimitasoa, kalenteri on äärimmäisen tiukka  
eikä sisällä riittävää puskuria poikkeustilanteille, kun otetaan huomioon, että  
osastolla pitää istua muitakin kuin pääkäsittelyjuttuja.

Tätä ilmiötä selittää myös läpimenoajan ja keskeneräisen työn määrän välinen  
suhde, jota prosessitehokkuuden teoriassa kuvataan niin sanottuna Little'n la-  
kina (Modig & Åhlström 2013, luku 3). Kun peruuntumisia, monipäiväisiä istun-  
toja tai vastaajien poisjäännin vuoksi, kalenteriin sitoutuneiden mutta toteutu-  
mattomien juttujen määrä kasvaa ja läpimenoajat pitenevät, vaikka kokonais-  
ratkaistavien juttujen määrä ei lisääntyisi. Vastaajien saapumatta jääminen on  
tyypillinen mutta usein näkymätön pullonkaula. Tämä kuluttaa salivarauksia,  
jäsenten aikaa ja valmistelutyötä ilman, että pääkäsittely toteutuu.

Teorian mukaan virtaustehokkuutta voidaan parantaa hallitsemalla kesken-eräisen työn määrää ja jättämällä kalenteriin tietoisesti vapaita päiviä, jotta järjestelmä sietää paremmin vaihtelua (Modig & Åhlström 2013, luku 2). Tämä havainto vastaa haastatteluaineiston kuvausta siitä, että joka toinen viikko tarvitaan vähintään yksi niin sanottu joustopäivä. Tämä päivä ei näy kalenterissa, mutta se on suunniteltu joustopäiväksi, jota voidaan hyödyntää kiireellisten asioiden sijoittamiseen tai peruuntuneiden juttujen korvaamiseen. Näin varmistetaan, että istuntopäivien rytmi pysyy hallittavana ja kalenteri säilyy virtaustehokkaana. Tätä tukee myös asetettu tavoitteellinen käsittelyaikataso, I-luokan  $\leq 8$  kk, II-luokan  $\leq 12$  kk ja III-luokan  $\leq 15$  kk edellyttävät nimenomaan WIP-rajoja (rajattu määrä samanaikaisia pääkäsittelyjä per jäsen ja per sali) sekä kalenteriin suunniteltua puskuripäivää.

Vaihtelun laki tukee tätä tulkintaa eli mitä enemmän prosessissa esiintyy vaihtelua, sitä enemmän tarvitaan puskuria ja joustoa (Modig & Åhlström 2013, luku 3). Osaston 3 tapauksessa vaihtelua aiheuttavat peruuntuneet jutut, monipäiväiset istunnot, salirajoitteet, jäsenten poissaolot sekä vastaajien saapumatta jäämiset. Tämä näkyy siinä, että kalenterin käyttöasteen kasvaessa läpimenoajat pitenevät epälineaarisesti. Teorian mukaan tehokkain ratkaisu ei ole täydellinen täyttö, vaan tasapainoinen kuormitus, jossa käyttöaste pidetään hieman alle maksimirajan, jotta virtaus pysyy vakaana (Modig & Åhlström 2013, luku 2). Käytännön toimenpiteinä tämä tarkoittaa viikkorytmin vakiointia, kapasiteettipuskurin varaamista ja salijakojen reaaliaikaista koordinaatiota.

Tulokset heijastavat myös prosessioikeuden peruseriaatteiden eli suullisuuden, välittömyyden ja keskityksen vaikutusta kalenterointiin (Jokela 2016, s. 544, 547). Nämä periaatteet edellyttävät, että pääkäsittelyt järjestetään yhtäjaksoisesti ja samalla kokoonpanolla. Jos istuntoja joudutaan siirtämään tai jakamaan eri päiville, tai jos vastaaja ei saavu paikalle, käsittely joudutaan aloittamaan uudelleen tai aikatauluttamaan kokonaan uudestaan. Tämä lisää kalenterointityötä ja heikentää virtaustehokkuutta. Näin ollen teoria tukee käytännön havaintoa siitä, että kalenterointimallin on varmistettava istuntojen peräkkäisyys ja osallistujien pysyvyys, jotta käsittelyt voidaan viedä päätökseen ilman viiveitä ja siten myös tavoiteajat voidaan saavuttaa.

Empiirinen havainto kiireellisyysluokkien (I–III) rakenteellisesta muutoksesta tukee myös imuohjauksen ja priorisoinnin periaatteita, joihin lean-ajattelu perustuu (Keskeiset työkalut lean-ajattelun soveltamiseen 2025). Nykyisen kalenterointimallin ”5 + 3-rytmi”, jossa viikoittain varataan viisi kokoonpanoa vähemmän kiireellisiin juttuihin ja kolme kokoonpanoa kiireellisiin juttuihin, on käytännön sovellus imuohjauksen periaatteesta, jossa resurssit kohdistetaan todellisen tarpeen mukaan, mutta prosessiin jätetään ohjattua kapasiteettia vaihtelun varalle. *Osaston 3 osalta tämä periaate konkretisoituu käytännössä myöhemmin tutkimuksessa ehdotetun ”4 + 3-mallin” muodossa.* Näin estetään kalenterin ylikuormittuminen ja taataan, että kiireelliset asiat voidaan käsitellä lain edellyttämässä ajassa. Lisäksi tavoitteelliset käsittelyajat toimivat käsittelyrytminä, jonka ympärille ohjaus rytmitetään (pv/viikko/lk) ja jota vasten suorituskäykyä mitataan.

Lean-johtamisen näkökulmasta kalenterointiprosessi osastolla 3 vastaa pitkälti prosessin arvovirtakartoitusta, jossa tavoitteena on tunnistaa ja poistaa hukkaa (Keskeiset työkalut lean-ajattelun soveltamiseen 2025). Hukan lähteitä ovat esimerkiksi moninkertainen tiedonhaku eri järjestelmistä, päällekkäinen kalenterointi, esteellisyystietojen hajanaisuus ja peruuntumisten aiheuttama uudelleenajoitus. Lean-ajattelun mukaan parannukset kannattaa kohdistaa prosessin heikoimpiin lenkkeihin eli pullonkauloihin (Modig & Åhlström 2013, luku 3). Osaston 3 aineistossa tällaisia pullonkauloja ovat salivaraukset, poisolot, esteellisyydet ja vastaajien saapumatta jäämiset. Kun näiden vaiheiden kapasiteettia lisätään tai niiden aiheuttama vaihtelu pienenee, koko prosessin läpimenoaika lyhenee. *Konkreettisina keinoina korostuvat kalenteroinnin keskittäminen 1–2 vastuuhenkilölle, salien ”parasta ennen” -varausaikarajat, yhteinen jäsenpankki sekä linjaus max istuntopäivistä/jäsen/viikko.*

Tulokset tukevat myös tehokkuusmatriisin käsitteistöä. Osasto 3 toimii tilanteessa, jossa resurssitehokkuus on korkea, mutta virtaustehokkuus rajallinen (Modig & Åhlström 2013, luku 8). Puskurien puute, korkea käyttöaste ja ennakkoimattomat poisjäännit tekevät prosessista haavoittuvan ja altistavat juttujonojen kasvulle. Teorian mukaan siirtyminen tasapainoiseen tilaan edellyttää näkyvyyden lisäämistä ja kapasiteetin joustavoittamista. *Tätä varten suositeltavaa on ottaa käyttöön kuukausittainen ohjausmittaristo, jonka avulla tavoiteaikojen toteumaa seurataan ja korjaavat toimet käynnistetään viiveettä.*

Käytännössä kuukausittainen ohjausmittaristo perustuisi AIP:stä saataviin tietoihin siitä, kuinka paljon kirjallisia ja pääkäsittelyasioita tulee vireille ja kuinka paljon ratkaisuja annetaan. Mittaristo näyttäisi kuukausittain, jääkö tavoitteesta vai pysytäänkö tasapainossa, eli ratkaistaanko vähintään yhtä paljon asioita kuin osastolle tulee sisään. Näin osasto näkisi varhaisessa vaiheessa, milloin käsittelyrytmi hidastuu ja milloin kalenterointiin tai resurssien kohdentamiseen on tehtävä muutoksia.

Lisäksi tutkimuksen tulokset voidaan kytkeä oikeusturvan ja perustuslain 21 §:n (Suomen perustuslaki 731/1999) sekä Euroopan ihmisoikeussopimuksen 6 artiklan asettamiin vaatimuksiin kohtuullisesta käsittelyajasta. Lean-ajattelun jatkuvan parantamisen (kaizen) ja läpimenoajan mittaamisen periaatteet tukevat tätä tavoitetta. Tulokset osoittavat, että 30 päivän määräajassa annettujen juttujen osuus on kasvanut merkittävästi, mikä viittaa virtaustehokkuuden parantumiseen ja resurssien kohdentamisen tehostumiseen ja luo realistisen perustan esittämillemme tavoitteellisille käsittelyajoille.

Lopuksi salikapasiteetin tarkastelu liittyy pullonkaula-ajatteluun, jonka mukaan prosessin kokonaisnopeus määräytyy sen hitaimman vaiheen mukaan (Modig & Åhlström 2013, luku 3). *Jos salivarauksia ja käsittelyaikoja ei koordinoita yhteisesti, koko hovioikeuden käsittelyrytmi hidastuu.* Tämä selittää, miksi reaaliaikainen salivarauksien jakaminen, poissaolojen ennakointi ja vastaajien osallistumisen varmistaminen voisivat parantaa kalenteroinnin joustavuutta merkittävästi ilman, että jäsenten määrää tarvitsisi lisätä ja miksi asetetut tavoiteajat ovat saavutettavissa ensisijaisesti prosessiohjauksen, eivät niinkään pelkän lisäresurssin kautta. Vuoden 2026 keväällä käyttöön otettava todistellutalenneuudistus keventää tätä pullonkaulaa entisestään, sillä tallenteiden avulla osa todistelusta voidaan esittää ilman asianosaisten ja todistajien henkilökohtaista läsnäoloa hovioikeuden pääkäsittelyssä.

### **Johtopäätösten yhteenveto ja Lean-pohjainen toimenpidesuunnitelma**

Seuraavassa yhteenvedossa ovat koottuna tutkimuksen kehittämissuositukset. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Helsingin hovioikeuden osaston 3 työkuorman kehitys, resurssitarve ja kalenterointiprosessin toimivuus sekä esittää

konkreettisia kehittämis ehdotuksia. Tulosten perusteella osaston pääkäsittelyjuttujen kokonaismäärä on pysynyt viime vuosina vakaana, mutta juttujen rakenteellinen painopiste on muuttunut.

Kalenterin käytettävyyttä rajoittavat kolme keskeistä tekijää: rajoitettu salikapasiteetti (1,5–2 salia päivässä 3. osastolla), jäsenten määrä (VYKS, ruuhkanpurku), pääkäsittelyjen peruuntumiset ja vastaajien poissaolot, jotka sitovat salivarauksia ja aiheuttavat uudelleenajoituksia. Näiden perusteella osaston optimaalinen jäsenmäärä on 17 jäsentä. Tämä kattaa vuosittaisen työkuorman siten, että laatu- ja aikarajavaatimukset täyttyvät. Jäsenten kokonaismäärän tulisi olla 23, jotta jäseniä olisi riittävästi, kun otetaan huomioon saapuneiden asioiden voimakkaasti kasvava trendi. Mikäli peruuntumisten määrä ylittää 600 tuntia vuodessa tai III-luokan juttujen osuus kasvaa edelleen, tarvitaan vähintään yksi lisäjäsen ”puskuriksi”.

Tulokset osoittavat, että osaston kuormitus on tällä hetkellä tasapainon rajalla eli pienikin poikkeama (laajempien pääkäsittelyjuttujen lisääntyminen, poissaolot, salirajoitukset) voi aiheuttaa viiveitä ja juttujonon kasvua. Vuonna 2025 30 päivän määräajassa annettujen juttujen osuus (58 %) osoittaa kehityksen olevan myönteinen, mutta edelleen parannettavissa.

Kalenteroinnin keskittäminen 1–2 vastuuhenkilölle osastokansliassa vähentäisi päällekkäistä työtä ja parantaisi kokonaisuuden hallintaa. Keskitetty vastuu varmistaisi reaaliaikaisen näkyvyyden juttutilanteeseen ja mahdollistaisi tehokkaan reagoinnin peruuntumisiin.

*Osaston viikkorytmi tulisi jatkossa selkeyttää ”4+3-mallin” mukaiseksi eli noin neljä kokoonpanoa III-luokan juttuun sekä kolme kokoonpanoa I- ja II-luokan juttuihin yhteensä viikoittain. Elinkautisten vankien juttuja käsiteltäisiin noin kaksi päivää kuukaudessa ja ne kalenteroidaan ”4+3”-mallin päälle. Tämä rytmitus varmistaa, että kalenteria voidaan käyttää tasaisesti ja ennakoitavasti niin, että kiireellisimmät asiat saadaan käsiteltyä ajallaan, vähemmän kiireelliset eivät pääse ruuhkautumaan ja vuosittainen tavoite, noin 180 ratkaistua pääkäsittelyjuttua, on realistisesti saavutettavissa.*

Noin 180 ratkaistua pääkäsittelyjuttua vuodessa on tarkastelujakson perusteella realistisesti saavutettavissa oleva tavoitetaso. Vuosina 2019–2024 pääkäsittelyihin käytetty toteutunut työaika on ollut keskimäärin noin 962 tuntia vuodessa, ja annettujen pääkäsittelyjuttujen määrä keskimäärin noin 170 asiaa vuodessa. Tämä tarkoittaa, että yksi ratkaistu pääkäsittelyjuttu on vaatinut keskimäärin noin 5,5–6 tuntia istuttua pääkäsittelyaikaa.

Tällä perusteella 180 ratkaistun pääkäsittelyjutun toteutunut työaika olisi arviolta noin 1 000–1 050 tuntia vuodessa. Koska tarkastelujaksolla toteutuneiden pääkäsittelytuntien osuus kalenteroiduista tunneista on ollut keskimäärin vain noin 60 prosenttia, edellyttää tämän toteumatason saavuttaminen kalenteroinnissa selvästi suurempaa varautumista. Käytännössä tämä tarkoittaa, että kalenteriin olisi syytä varata noin 1 650–1 750 pääkäsittelytuntia vuodessa, jotta noin 180 pääkäsittelyjutun ratkaiseminen olisi realistisesti mahdollista.

Kalenteriin tulisi lisäksi jättää joka toinen viikko yksi joustopäivä, jota voidaan käyttää siirrettyjen pääkäsittelyjuttujen tai kiireellisten asioiden istumiseen. Tämä noudattaa Lean-ajattelun periaatetta, jonka mukaan optimaalinen virtaustehokkuus saavutetaan jättämällä järjestelmään hallittua väljyyttä. Lisäksi suositellaan jäsenpankin perustamista, jonka avulla puuttuvat, poissaolevat tai esteelliset jäsenet voidaan korvata nopeasti.

Salikapasiteetin hallintaa voidaan tehostaa ottamalla käyttöön aikarajat alustaville salivarauksille. Käytännössä alustava varaus olisi voimassa esimerkiksi kaksi viikkoa, jonka kuluessa se tulisi vahvistaa tai perua. Mikäli varausta ei vahvisteta määräajassa, järjestelmä vapauttaisi salin automaattisesti muiden osastojen käyttöön. Tämä ehkäisisi niin sanottujen haamusalivarausten syntymistä ja parantaisi salien kiertonopeutta sekä käyttöastetta. Vapautuneet resurssit voitaisiin näin ohjata tehokkaasti uudelleen ilman manuaalisia kyselyjä.

Tutkimuksen keskeisenä johtopäätöksenä voidaan lisäksi todeta, että osaston työn suunnittelua vaikeuttaa se, ettei saapuvista asioista ole käytettävissä tietoa siitä, mitkä jutut ovat pääkäsittelystä ja mitkä esittelystä ratkaistavia. Tämän vuoksi työn suunnittelu ja resurssien kohdentaminen joudutaan tekemään välillisesti salivaraustilaston perusteella, mikä heikentää ennakoita-

vuutta ja lisää varautumistarvetta. Saapuvien asioiden luokittelu jo vireilletulovaiheessa parantaisi olennaisesti työn suunnittelun tietopohjaa, mahdollistaisi täsmällisemmän kalenteroinnin.

Yhteenvedona voidaan todeta, että tutkimus vastasi asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja tuotti käytännönläheisiä kehittämisehdotuksia. Esitetyt toimenpiteet: kalenteroinnin keskittäminen, viikkorytmin selkeyttäminen, puskuripäivien lisääminen, jäsenpankin käyttöönotto ja salivarausten aikarajat, muodostavat Lean-pohjaisen toimenpidesuunnitelman, jonka tavoitteena on parantaa prosessin virtaustehokkuutta, vähentää hukkaa ja varmistaa määräaikaisten asioiden käsittely lain edellyttämässä ajassa.

### **Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen kriteerien kautta. Heikkilän (2014, 178) mukaan määrällisen tutkimuksen luotettavuus rakentuu kahden keskeisen käsitteen, reliabiliteetin ja validiteetin, varaan. Reliabiliteetti viittaa mittauksen toistettavuuteen ja johdonmukaisuuteen ja siihen, että sama tulos saataisiin, jos tutkimus toistettaisiin samoissa olosuhteissa. Validiteetti puolestaan kuvaa mittauksen pätevyyttä eli sitä, kuinka hyvin mittarit ja aineisto vastaavat tutkimusongelmaa ja mittaavat juuri sitä, mitä niiden on tarkoitus mitata. (Vilka 2025, luku 7: Tutkimuksen arviointi.)

Tässä tutkimuksessa käytetty tilastoaineisto oli virallista ja peräisin hovioikeuden omista tietojärjestelmistä, mikä tukee reliabiliteettia ja varmistaa aineiston johdonmukaisuuden. Validiteettia kuitenkin rajoittaa se, että tilastot perustuvat sisäisiin raportteihin, joissa saattaa esiintyä kirjausviiveitä, yksikkökohtaisia eroja ja epäyhtenäisiä luokittelukäytäntöjä. Näin ollen aineiston tarkkuus on hyvä, mutta ei täydellinen ja osa arvoista heijastaa hallinnollista eikä välttämättä prosessuaalista todellisuutta.

Laadullisen tutkimuksen osalta luotettavuutta arvioidaan uskottavuuden, siirrettävyyden, riippuvuuden ja vahvistettavuuden perusteella (Juuti & Puusa 2020, luku 4: Laadullisen tutkimuksen luotettavuus). Tässä tutkimuksessa avoimien haastattelujen määrä oli rajallinen, mutta aineisto analysoitiin syste-

maattisesti aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla, mikä lisää tulosten uskottavuutta. Haastateltavat edustivat eri toimijaryhmiä, kansliaa ja johtoa, mikä tukee havaintojen monipuolisuutta.

Tapaustutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on lisäksi huomioitava sen kontekstisidonnaisuus, joka on keskeinen osa laadullisen tapaustutkimuksen metodologiaa (Laine ym. 2007, 29–31). Tulokset eivät ole yleistettävissä muihin organisaatioihin sellaisenaan, mutta ne tarjoavat siirrettävää tietoa ja vertailukelpoisia havaintoja vastaavien prosessien kehittämiseen muissa tuomioistuimissa.

Tutkimuksen heikkoutena voidaan pitää haastatteluaineiston rajallisuutta sekä sitä, ettei kalenterointiprosessin kaikkia teknisiä yksityiskohtia voitu havainnoida käytännössä. Lisäksi osa määrällisestä aineistosta ei sisällä täysin ajantasaista tietoa. Tuloksia tulee siksi tulkita varovaisuusperiaatteen mukaisesti. Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta rajoittaa ennen kaikkea aineiston rajallinen määrä, organisaatiokohtaisuus ja kontekstisidonnaisuus. Näin ollen tuloksia voidaan pitää ennen kaikkea suuntaa antavina kehittämisen tukena, ei yleistettävänä johtopäätöksinä. Näistä rajoitteista huolimatta tutkimus tarjoaa luotettavan suuntaa antavan kuvan 3. osaston kalenterointiprosessin nykytilasta ja kehittämistarpeista.

## **8 LOPUKSI**

Tutkimus vastasi asetettuun kehittämistehtävään ja sen tuloksena saatiin kokonaiskuva Helsingin hovioikeuden osaston 3 pääkäsitteilyjen kalenterointiprosessin nykytilasta, kuormituksesta ja kehittämismahdollisuuksista. Työssä yhdistyivät tilastollinen analyysi ja aineistolähtöinen sisällönanalyysi, mikä mahdollisti ilmiön tarkastelun sekä määrällisesti että laadullisesti. Tutkimusongelma ratkesi siinä mielessä, että keskeiset pullonkaulat ja prosessin vaihtelun lähteet tunnistettiin ja niitä varten laadittiin Lean-pohjainen toimenpidesuunnitelma, joka tarjoaa konkreettisia ratkaisuja kalenteroinnin kehittämiseksi.

Tuotosta voidaan pitää onnistuneena, sillä se tuotti toimeksiantajalle suoraan sovellettavia kehittämissuunnitelmia. Kalenteroinnin keskittäminen, jäsenpankin perustaminen, pääkäsitteilyjuttujen viikkorytmin perustaminen juttutilastoihin

sekä salivarauksien hallinnan parantaminen muodostavat realistisen ja toteutuskelpoisen kokonaisuuden. Tutkimuksen tulokset ovat jo sellaisenaan hyödynnettävissä resurssisuunnittelun ja työmäärän hallintaan, ja ne tukevat myös hovioikeuden pitkän aikavälin kehittämistyötä.

Työstä oli hyötyä erityisesti toimeksiantajalle, sillä se tarjosi ajantasaista ja konkreettista tietoa prosessin tilasta, vaihtelusta ja kehittämistarpeista. Myös tekijälle itselleen tutkimusprosessi oli oppimiskokemus. Työ syvensi ymmärrystä tilastollisen ja laadullisen aineiston yhdistämisestä sekä Lean-ajattelun soveltamisesta julkisen sektorin prosessiin. Lisäksi se vahvisti kykyä tarkastella monimutkaisia organisatorisia ilmiöitä sekä käytännönläheisesti että teoreettisesti. Laajemmin työ vie tuomioistuimen kehittämistä eteenpäin osoittamalla, että myös tuomioistuinten prosesseja voidaan tarkastella ja parantaa virtaustehokkuuden näkökulmasta.

Tutkimusprosessin aikana ilmeni joitakin ongelmakohtia. Tilastoaineiston ajantasaisuus ja kirjausviiveet vaikuttivat osin tulosten tarkkuuteen. Lisäksi tutkimuskohteen laajuus ja se, että kyse on laajasta aiheesta, toivat omat haasteensa, koska kalenterointiin ja resurssisuunnitteluun liittyy useita eri näkökulmia ja toimijoita, jotka kaikki on otettava huomioon prosessia kehittäessä. Lisäksi haastattelujen vähäinen määrä rajoitti laadullisen näkökulman syvyyttä. Vaihtoehtoisina toimintatapoina olisi voitu toteuttaa laajempi haastattelu- tai kyselyaineisto useammille osastoille. Tämä olisi voinut tuottaa monipuolisempaa vertailutietoa ja vahvistaa analyysin kattavuutta.

Avoimeksi jäi kalenterointimallin konkreettinen rakentaminen, eli miten Outlookin kalenteriin voidaan viedä tiedot automaattisesti Excel-tiedostoista sekä AIPA:sta ja ASHA:sta (asianhallinta). Tämä edellyttää jatkokehitystä, kuten integraatioprosessin ja tietomallin suunnittelua sekä teknisten ja hallinnollisten reunaehtojen selvittämistä. Lisäksi jatkotutkimuksessa olisi hyödyllistä tarkastella, miten digitalisointi, automaatio ja reaaliaikainen salivarauksien hallinta vaikuttavat läpimenoaikoihin ja 30 päivän määräajan toteutumiseen. Myös eri osastojen välinen vertailu voisi tuoda esiin parhaat käytännöt resurssien ja salikapasiteetin hallintaan.

Kaiken kaikkiaan tutkimus voidaan arvioida onnistuneeksi ja sen tulokset ovat käytännönläheisiä, perusteltuja ja toimeenpantavissa. Se osoitti, että pienillä mutta suunnitelmallisilla muutoksilla voidaan saavuttaa merkittäviä parannuksia prosessin sujuvuudessa ja resurssien käytön tehokkuudessa. Työ hyödyttää sekä toimeksiantajaa että tekijää ja muodostaa vahvan perustan tulevalle kehittämiselle. Samalla se jättää avoimeksi tärkeitä jatkotutkimuksen ja kehittämisen kohteita, joiden avulla hovioikeuden kalenterointi- ja resursointiprosesseja voidaan tulevaisuudessa edelleen vahvistaa.



Jokela, A. 2022. Hovioikeusmenettely. 3. Painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Junkkari, J s.a. Lean-turha työ vähemmäksi. Intotalo. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.intotalo.com/wp-content/uploads/2018/03/OPAS-Lean-1.pdf> [viitattu 20.9.2025].

Juuti, P., Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/reader/9789523456167> [viitattu 11.11.2025].

Keskeiset työkalut lean-ajattelun soveltamiseen. 2025. Excellencefinland.fi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.excellencefinland.fi/keskeiset-tyokalut-lean-ajattelun-soveltamiseen/> [viitattu 20.9.2025].

Kukkonen, J. 2023. Mitä on lean? Excellencefinland.fi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.excellencefinland.fi/mita-on-lean/> [viitattu 9.9.2025].

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. [viitattu 1.10.2025].

Mitä on Lean? 2024. Lean Works. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://lean-works.fi/mita-on-lean/> [viitattu 18.9.2025].

Modig, N & Åhlström, P. 2013. Tätä on Lean – Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. 2. Painos. Tukholma: Rheologica Publishing.

Seppola, R. 2023. Liiketalous- ja yhteiskuntatieteen tutkimusstrategiat, menetelmät. Helsinki: Books on demand GmbH. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/reader/9789528017172> [viitattu 2.10.2025].

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731.

Toiminta. 2020. Tuomioistuinlaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tuomioistuimet.fi/hovioikeudet/helsinginhovioikeus/fi/index/toimintajaorganisaatio.html> [viitattu 9.9.2025].

Tolvanen, M. 2020. Rikosketjun LEAN-hanke. Oikeusministeriö. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162035/OM\\_2020\\_6\\_So.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162035/OM_2020_6_So.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 18.9.2025].

Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen. Helsinki: README.fi.

Tuomioistuinlaki 25.8.2016/673.

Vilka, H. 2025. Tutki ja kehitä. 6. Uudistettu painos. Jyväskylä: Santalahti-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/reader/9789523705951> [viitattu 1.10.2025].

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa\\_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 12.11.2025]

Vuorenpää, M., Helenius, D., Hietanen-Kunwald, P., Hupli, T., Koulu, R., Lappalainen, J., Lindfors, H., Niemi, J., Rautio, J., Saranpää, T., Turunen, S., Virolainen, J. 2021. Prosessioikeus. 6. Painos. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almainsights-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/BAF-BHXETEB#kohta:PROSESSIOIKEUS/piste:b6478> [viitattu 20.9.2025].

Åkerblad, L., Seppänen-Järvelä, R. 2024. Monimenetelmällinen tutkimus: opas suunnitteluun ja toteutukseen. Helsinki: Gaudeamus Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523454484> [viitattu 11.11.2025].

## Haastattelukysymykset

- Mitkä kohdat aiheuttavat eniten haasteita tai pullonkauloja?
- Miten kiireellisyysluokat (I, II, III) näkyvät kalenteroinnissa?
- Onko havaittavissa muutostrendejä pääkäsittelyiden määrissä viimeisen viiden vuoden aikana (esim. määrien nousu/lasku)?
- Mikä olisi haastateltavan näkemyksen mukaan optimaalinen jäsenmäärä suhteessa juttujen määrään?
- Miten tällä hetkellä varmistetaan, että I- ja II-kiireelliset jutut saadaan ajoitettua kiireellisyysjärjestyksessä?
- Millaisia riskejä liittyy III-kiireellisten juttujen massan hallintaan?
- Miten osaston kalenteroinnin yhteistyö ja koordinointi toimii (esim. kanslia, tuomarit, johto)?
- Mitä kehitystoiveita tai -ehdotuksia olisi kalenterointikäytännön parantamiseen?
- Missä kohdin kalenterointiprosessia ilmenee turhia vaiheita, viiveitä tai päällekkäisyyksiä?

## Tilastoaineisto

Keskimääräiset käsittelyajat (kk)							
Notes (Koko talo)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	elo.25
I	5,8	7	6,8	6,3	7,1	7,3	7,8
II	7,5	8,6	10,1	12,3	17,8	17,1	15,8
III	27,1	41,5	2,9	5,6	5,6	8,8	11
AIPA (Koko talo)	2024	elo.25					
I	1,9	3,1					
II	1,9	3,3					
III	1,3	2,3					
Keskimääräiset käsittelyajat (kk)							
Notes (3. osasto)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	elo.25
I	7,3	7,9	7,2	9,3	9	8,3	9,2
II	8,3	10,3	11,8	14,4	20,3	19,6	22,4
III	28,1	43,5		3,8	7,5	10,1	16,2
AIPA (3. osasto)	2024	elo.25					
I	1,7	2,8					
II	1,2	3,6					
III	1,3	2,7					
Osasto 3 (vuosi)							
Istutut pääkäsitt	182	168	165	178	173	142	114
Jäsenet	13,4	14,8	16,8	15,7	13,9	18	18,4
Pääkäsittelyt er j	14	11	10	11	12	8	6
Pääkäsittelyasiat							
Saapuneet	2019	2020	2021	2022	2023	2024	elo.25
I	65	49	58	55	52	41	0
II	139	120	147	48	30	12	0
III	0	0	0	60	35	10	0
Annetut	2019	2020	2021	2022	2023	2024	elo.25
I	71	64	40	44	53	51	60
II	98	95	114	101	135	54	34
III	0	0	0	0	14	38	62
Koko talo							
Pääkäsittelytut	2019	2020	2021	2022	2023	2024	elo.25
Saapuneet	879	670	821	710	640	266	13
Annetut	735	665	692	721	771	717	465
Pk. Tunnit	4924	4015	5568	5324	5088	4928	3113,5
3.osasto							
Pääkäsittelytut	2019	2020	2021	2022	2023	2024	elo.25
Saapuneet	204	169	205	163	111	52	
Annetut	169	159	154	145	203	144	118
Pk. Tunnit	876,9	826,3	1136	990,5	1095	852,5	557,2
AIPA ja Notes (3. osasto)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	elo.25
30 päivässä annett	55	29	37	21	44	73	70
30 päivää ylittävä	115	130	117	125	160	73	50
Salivarausten mukaan pääkäsittelytunnit							
vuosi	tuntia						
2019	1470,5						
2020	1498,08						
2021	1784,58						
2022	1723						
2023	1828						
2024	1600						
2025	1834,5						
2026	2151,25						
Osasto 3 kaikki jaetut asiat, sis. Kirjalliset							
Osastolle saapui	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
	522	497	524	475	455	520	

## Tietosuojailmoitus

(Tietosuojalaki 2018/1050, EU:n yleinen tietosuoja-asetus 2016/679)

Pyydämme sinua osallistumaan Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) opintoihin sisältyvään opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen.

Tämä tietosuojailmoitus kuvaa, miten henkilötietojasi käsitellään tutkimuksessa.

Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Voit myös halutessasi keskeyttää osallistumisesi koska tahansa. Mikäli keskeytät tutkimuksen tai peruutat suostumuksen käsitellä henkilötietojasi, keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan anonymisoituna käyttää osana tutkimusaineistoa.

### 1. Opinnäytetyön rekisterinpitäjä

Sini Kivelä

Esiki007@edu.xamk.fi

0409665126

### 2. Opinnäytetyön aihe, kesto ja suorittajat

Aiheena on pääkäsitteilyjuttujen kalenteroiminen Helsingin hovioikeudessa - tapaustutkimus osastolta 3.

Työ toteutetaan aikavälillä syyskuu 2025 – joulukuu 2025.

Opinnäytetyön suorittajana on Sini Kivelä, ja työn toimeksiantajana toimii Helsingin hovioikeus.

### 3. Mihin tarkoitukseen henkilötietojani kerätään ja käsitellään?

Henkilötietoja kerätään ja käsitellään opinnäytetyön toteuttamista varten. Tietoja käytetään tutkimusaineiston muodostamiseen, jonka tavoitteena on kartoittaa ja kehittää hovioikeuden osaston pääkäsitteilyjen kalenterointiprosessia lean-johtamismallin periaatteiden mukaisesti.

Haastateltavien henkilötietoja (esimerkiksi ammattinimike ja vastaukset) käytetään ainoastaan tutkimuksen tekemiseen, analysointiin ja raportointiin. Tutkimuksen tulokset esitetään siten, ettei yksittäisiä henkilöitä voida tunnistaa. Henkilötietoja ei käytetä muihin tarkoituksiin, eikä niitä luovuteta ulkopuolisille.

### 4. Millä perusteella henkilötietojani käsitellään opinnäytetyössä?

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan 1 kohdan mukaisella perusteella: tutkittavan suostumus

**5. Mitä tietoja minusta käsitellään?**

Ammattinimike

**7. Mistä lähteistä tietoni kerätään?**

Haastattelun kautta.

**8. Luovutetaanko henkilötietojani kolmansille osapuolille?**

Rekisteristä ei luovuteta tietoja kolmansille osapuolille.

**9. Käsitelläänkö tietojani EU:n tai ETA:n ulkopuolella?**

Ei käsitellä.

**10. Kuinka kauan henkilötietojani säilytetään?**

Henkilötietoja säilytetään opinnäytetyön julkaisemisesta yhden kuukauden verran eteenpäin. Tämän jälkeen henkilötiedot hävitetään.

**11. Miten henkilötietoni säilytetään ja suojataan?**

Tiedot ovat sähköisessä muodossa. Tiedot suojataan käyttäjätunnuksen ja salasanan taakse.

**12. Miten voin käyttää tietosuoja-asetuksen mukaisia oikeuksiani?**

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa, johon voi ottaa yhteyttä on: Sini Kivelä, Esiki007@edu.xamk.fi.

- a) Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)  
Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen.
- b) Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)  
Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.
- c) Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)  
Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.
- d) Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa.

e) Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

f) Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)

Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin ammattikorkeakoulu ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää oikeutesi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Valitusoikeus

Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

### **13. Tietosuojavastaavan yhteystiedot**

Xamkin tietosuojavastaava on Markus Häkkinen. Häneen saa yhteyden sähköpostiosoitteesta tietosuojavastaava@xamk.fi