

# Oikeusrekisterikeskuksen (ORK) toiminnan tehokkuuden ja organisaation arviointi



Oikeusministeriön julkaisuja, Toiminta ja hallinto 2019:49

## Oikeusrekisterikeskuksen (ORK) toiminnan tehokkuuden ja organisaation arviointi

Jussi Kleemola, Jukka Honkavaara, Jukka Kallio, Janne Sonkamo

Oikeusministeriö

ISBN PDF: 978-952-259-794-6

Helsinki 2019

## Kuvailulehti

<b>Julkaisija</b>	Oikeusministeriö	18.12.2019
<b>Tekijät</b>	Jussi Kleemola, Jukka Honkavaara, Jukka Kallio, Janne Sonkamo	
<b>Julkaisun nimi</b>	Oikeusrekisterikeskuksen (ORK) toiminnan tehokkuuden ja organisaation arviointi	
<b>Julkaisusarjan nimi ja numero</b>	Oikeusministeriön julkaisuja, Toiminta ja hallinto 2019:49	
<b>Diaari/hankenumero</b>	VN/13779/2019	<b>Teema</b> Toiminta ja hallinto
<b>ISBN PDF</b>	978-952-259-794-6	<b>ISSN PDF</b> 2490-208X
<b>ISBN PDF</b>	<a href="http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-259-794-6">http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-259-794-6</a>	
<b>Sivumäärä</b>	60	<b>Kieli</b> suomi
<b>Asiasanat</b>	hallinto, organisaatio, Oikeusrekisterikeskus	
<b>Tiivistelmä</b> <p>Arvioinnin kohteena ovat Oikeusrekisterikeskuksen (ORK) Tietojärjestelmäpalveluiden, Kansalais- ja viranomaispalveluiden sekä Toiminnan johtamisen tukipalveluiden ohjaus- ja johtamisjärjestelmä, organisaatorakenne ja hallinto sekä palveluiden tuottamisen prosessit ja sidosryhmäyhteydet. Monilla mittareilla mitattuna ORK:n toiminta on kehittynyt hyvään suuntaan ja sen ohjaus- ja johtamisjärjestelmät sekä organisaatorakenne toimivat pääasiassa hyvin ja palvelevat toimintaa.</p> <p>ORK:n toimialat ovat erilaisia, mutta tämä ei varsinaisesti vaikeuta johtamista. Tulosohtaus toimii hyvin, mutta jatkossa täytäntöönpanon ohjaukseen tarvitaan substanssitukea ministeriöltä ja paremmin toimivia tulostavoitteita. Toimialojen erilainen rahoituspohja tuo haasteita, koska Tietojärjestelmäpalvelut saa rahoituksensa tilaajavirastoilta hankerahoituksen kautta. On suositeltavaa, että hallinnonalan ei-hankekohtaisiin ICT-tehtäviin on rahoitusta, joka edistää hallinnonalan yhteisen arkkitehtuurin, -palveluiden ja muiden ICT-ratkaisujen toteuttamista.</p> <p>ORK:n merkittävin tuottavuuspotentiali syntyy vaikutuksista koko hallinnonalan tuottavuuteen. Suurin tuottavuuspotentiali on hallinnonalan digitalisaatiokehityksen edistämässä. Potentialinen kehityskohde on myös hallinnonalan keskitetyn tiedonhallinnan ja sähköisen arkistoinnin luominen ja näiden vastuun keskittäminen ORK:lle. Sähköisellä arkistoinnilla arvioidaan alustavasti säästettävän mahdollisesti jopa 90 henkilötyövuotta nykyiseen hajautettuun malliin verrattuna. Tämä edellyttää kuitenkin jatkoselvitystä</p>		
<b>Kustantaja</b>	Oikeusministeriö	
<b>Julkaisun myynti/jakaja</b>	Sähköinen versio: <a href="http://julkaisut.valtioneuvosto.fi">julkaisut.valtioneuvosto.fi</a> Julkaisumyynti: <a href="http://vnjulkaisumyynti.fi">vnjulkaisumyynti.fi</a>	

## Presentationsblad

<b>Utgivare</b>	Justitieministeriet	18.12.2019
<b>Författare</b>	Jussi Kleemola, Jukka Honkavaara, Jukka Kallio, Janne Sonkamo	
<b>Publikationens titel</b>	Utvärdering av Rättsregistercentralens effektivitet och organisation	
<b>Publikationsseriens namn och nummer</b>	Justitieministeriets publikationer, Verksamhet och förvaltning 2019:49	
<b>Diarie-/projektnummer</b>	VN/13779/2019	<b>Tema</b> Verksamhet och förvaltning
<b>ISBN PDF</b>	978-952-259-794-6	<b>ISSN PDF</b> 2490-208X
<b>URN-adress</b>	<a href="http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-259-794-6">http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-259-794-6</a>	
<b>Sidantal</b>	60	<b>Språk</b> finska
<b>Nyckelord</b>	förvaltning, organisation, Rättsregistercentralen	
<b>Referat</b>	<p>Föremål för utvärderingen var Rättsregistercentralens system för styrning och ledning av informationssystemtjänsterna, medborgar- och myndighetstjänsterna och av stödtjänsterna för ledningen av verksamheten samt organisationsstrukturen, förvaltningen, processerna för produktion av tjänster och kontakterna med intressentgrupper. Med många mått mätt har verksamheten vid Rättsregistercentralen utvecklats i en positiv riktning och dess styrnings- och ledningssystem samt organisationsstruktur fungerar i huvudsak bra och betjänar verksamheten.</p> <p>Centralens har flera olika verksamhetsområden, men detta försvårar i själva verket inte ledningen. Resultatstyrningen fungerar bra, men i fortsättningen behöver man få substansstöd från ministeriet och se över de resultatmål som styr genomförandet. Sektorernas olika finansieringsbas medför utmaningar, eftersom informationssystemtjänsterna får sin finansiering från beställarämbetsverk i form av projektfinansiering. Det rekommenderas att finansieringen för icke projektspecifika IKT-uppgifter inom förvaltningsområdet ska främja genomförandet av förvaltningsområdets gemensamma IKT-arkitektur och IKT-tjänster samt andra IKT-lösningar.</p> <p>Rättsregistercentralens viktigaste produktivetspotential ligger i att effekterna på produktiviteten ska gälla hela förvaltningsområdet. Den största produktivetspotentialen finns i främjandet av digitaliseringen inom förvaltningsområdet. Ett annat potentiellt utvecklingsobjekt är att centralisera informationshanteringen och den elektroniska arkiveringen inom förvaltningsområdet och koncentrera ansvaret för dessa till Rättsregistercentralen. Den elektroniska arkiveringen beräknas preliminärt spara till och med 90 årsverken jämfört med den nuvarande splittrade modellen. Detta behöver dock utredas ytterligare.</p>	
<b>Förläggare</b>	Justitieministeriet	
<b>Beställningar/distribution</b>	Elektronisk version: <a href="http://julkaisut.valtioneuvosto.fi">julkaisut.valtioneuvosto.fi</a> Beställningar: <a href="http://vnjulkaisumyynti.fi">vnjulkaisumyynti.fi</a>	

## ESIPUHE

Oikeusministeriön tavoitteena on toteuttaa määräajoin ulkopuolinen arviointi virastoissa, joita ministeriö tulosohjaa. Arvioinnit pyritään ajoittamaan sellaisiin ajankohtiin, että arvioinnin tuloksia voidaan hyödyntää hallinnonalan ja viraston rakenteellisessa ja toiminnallisessa kehittämisessä, tulosohjauksessa ja johtamisessa. Arvioinnit tuottavat tietoa siis sekä ministeriölle että virastoille itselleen. Yhtenä edellytyksenä on, että merkittävistä uudistuksista on kulunut toiminnan vakiintumisen vaatima riittävä aika.

Tällä kertaa arviointi kohdistui Oikeusrekisterikeskukseen (ORK) ja se toteutettiin osana valtiovarainministeriön eri hallinnonalojen tuottavuus- ja digitalisaatiopotentialianalyseja. ORK:n organisaatiota uudistettiin laajemmin maaliskuussa 2017, joten ajankohta uuden organisaation arviointiin oli sopiva. Hallinnonalalla on viime vuosina ollut paljon laajoja rakenneuudistuksia ja eräitä uudistuksia on vielä tulossa. Uusien rakenteiden vuoksi on tärkeää, että hallinnonalan tietohallinnon ja tiedonhallinnan roolit ja vastuut ovat selvät ja palveluita tuotetaan tehokkaasti.

Hallinnonalan tuottavuuden kehittämisessä ja palvelujen ja prosessien laadun parantamisessa on digitalisaatiolla ja uusien teknologioiden soveltamisella keskeinen rooli. Tässä kehityksessä ORK:n edellytyksillä tukea hallinnonalan uudistumista tarkoituksenmukaisilla IT-palveluilla on iso merkitys. ORK:n perustehtäviin kuuluva sakkojen ja saamisten täytäntöönpano on oleellinen osa rikosprosessiketjua ja sen toimivuus ja tehokkuus omalta osaltaan luo luottamusta rikosvastuun oikeudenmukaiseen toteutumiseen. ORK toimii eräiden keskeisten oikeusministeriön hallinnonalan rekisterien rekisterinpitäjänä. Näiden rekisterien kattava hyödyntäminen tuo vaikuttavuutta koko yhteiskuntaan.

Oikeusministeriö kiittää arvioinnista valtiovarainministeriötä, työn tehneitä konsultteja sekä ORK:n ja hallinnonalan muiden virastojen henkilöitä haastatteluihin ja työpajoihin osallistumisesta.

Helsinki, marraskuu 2019

Tapio Laamanen  
Osastopäällikkö  
Hallinto- ja ohjausosasto  
Oikeusministeriö

Tarmo Maunu  
Tietohallintojohtaja  
Oikeusministeriö

# Sisältö

<b>1</b>	<b>ARVIOINTIHANKKEEN TAUSTA, LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTUS.....</b>	<b>8</b>
1.1	Arvioinnin lähtökohdat ja tavoitteet.....	8
1.2	Arviointikysymykset.....	10
<b>2</b>	<b>HAVAINTOJA ORK:N TOIMINNASTA.....</b>	<b>12</b>
2.1	Ohjaus- ja johtamisjärjestelmä .....	13
2.2	Organisaatorakenne .....	17
2.3	Tukipalvelut ja -prosessit.....	19
2.4	Palvelut asiakkaille .....	21
2.5	Sidosryhmäyhteistyö (verkostoituminen).....	25
2.6	Osaaminen ja resursointi.....	26
2.7	Kansainvälinen yhteistyö .....	27
<b>3</b>	<b>TUOTTAVUUSPOTENTIAALI – ORK JULKISEN HALLINNON TUOTTAVUUDEN EDISTÄJÄNÄ .....</b>	<b>29</b>
3.1	ORK:n oman toiminnan tehokkuuden kehittäminen digitalisaation avulla .....	29
3.1.1	Tunnistettuja kehityskohteita .....	30
3.1.2	Oman toiminnan tuottavuuspotentiaali .....	31
3.2	ORK:n uudet palvelut.....	33
3.2.1	Tiedonhallintatehtävien ja sähköisen arkistoinnin keskittäminen.....	33
3.2.2	ORK:n roolin laajentaminen sakan muuntorangaistuksessa .....	36
3.2.3	Hallinnonalan digitoimisto – organisointi ja johtaminen .....	37
3.2.4	Operatiivisen Valtori-yhteistyön kokonaisvaltainen toteuttaminen.....	38
3.3	Hallinnonalan digitalisaation edistäminen .....	40
3.3.1	Hallintoalan tietohallintomalli tavoitetilassa .....	40
3.3.2	Hallinnonalan digitalisaation edistämisen tuottavuuspotentiaali.....	44



<b>4</b>	<b>KOKOAVA ARVIO .....</b>	<b>49</b>
4.1	Yleisarvio.....	49
4.2	ORK:n onnistuminen roolissaan hallinnonalan ICT-palvelujen tuottajana.....	50
4.3	ORK:n onnistuminen kansalais- ja viranomaispalvelujen tuottajana .....	51
4.4	Johtopäätökset tuottavuuspoteentialista .....	53
<b>5</b>	<b>TOIMENPIDESUOSITUKSET .....</b>	<b>55</b>
5.1	Ohjaus .....	55
5.2	Organisaatorakenteen kehittäminen.....	55
5.3	Hanketoiminnan kehittäminen .....	56
5.4	Uudet palvelut .....	56
<b>6</b>	<b>LIITTEET .....</b>	<b>57</b>
6.1	Arvioinnin aineisto ja tiedonkeruu.....	57
	<b>Lähteet.....</b>	<b>59</b>
	<b>Muita lähteitä.....</b>	<b>60</b>

# 1 ARVIOINTIHANKKEEN TAUSTA, LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTUS

## 1.1 Arvioinnin lähtökohdat ja tavoitteet

Hallitus päätti julkisen talouden suunnitelman 2019–2022 yhteydessä valtion toiminnan digitalisaatiolle ja tuottavuuden kehittämiseksi asetettavasta tuottavuustavoitteesta. Valtion toiminnan digitalisaation ja aidon tuottavuuden kehittymisen tueksi ja varmistamiseksi toteutetaan vuoden 2021 alkuun mennessä kaikki hallinnonalat, niiden tehtävät ja organisaatiot kattavat tuottavuus- ja digitalisaatiopotentialylyysit. Tavoitteena on löytää kehittämiskohteita, joissa olisi etenkin digitalisaation luomia mahdollisuuksia hyödyntäen saavutettavissa vähintään 10 %:n vuosittainen säästö sekä 20–40 % kokonaishyödyn kasvu yhteiskunnalle vuoteen 2029 mennessä.

Tämä arviointi on osa valtiovarainministeriön eri hallinnonalojen tuottavuus- ja digitalisaatiopotentialylyyksiä ja se toteutettiin oikeusministeriössä VM:n kilpailuttamalla johtamis- ja kehittämispalvelujen konsulttituella. Tuottavuusanalyysi toteutettiin 10.6.2019–16.10.2019 välisenä aikana. Loppuraportti toimitettiin 25.11.2019 mennessä. Arvioinnissa tuotettiin toimeksiannon mukaisesti Oikeusrekisterikeskuksen (jatkossa ORK) tuottavuuspotentialylyysi ja suositukset kehittämistoimenpiteistä vaikutusarviointeineen. Toteutuksen tueksi oli nimetty valtiovarainministeriön, oikeusministeriön ja ORK:n edustajista koostuva ohjausryhmä.

Arvioinnin kohteena ovat ORK:n Tietojärjestelmäpalveluiden, Kansalais- ja viranomaispalveluiden sekä Toiminnan johtamisen tukipalveluiden ohjaus- ja johtamisjärjestelmä, organisaatorakenne ja hallinto sekä palveluiden tuottamisen prosessit ja sidosryhmäyhteydet. Toimeksiannon ulkopuolelle rajataan oikeusministeriön (jatkossa OM) hallinnonalan ICT-tuottavuushankkeet, koska hankkeiden jatkuva auditointi on käynnissä ulkopuolisen konsultin toimesta.

ORK:n arvioinnissa tuotettiin toimeksiannon mukaisesti tuottavuuspotentiaalianalyysi ja suositukset kehittämistoimenpiteistä vaikutusarviointineen. Arviointihankkeesta vastasivat oikeusministeriössä tietohallintojohtaja Tarmo Maunu ja erityisasiantuntija Riitta Marttila.

Arvioinnin keskeisiä sidosryhmiä ja kuultuja tahoja olivat ORK arvioinnin kohteena, tietohallintopalveluiden tilaajat ja asiakkaat (hallinnonalan sektorit, mm. keskusvirastot), OM, Valtori, Väestörekisterikeskus (VRK) ja sekä muut sidosryhmät (esim. Valtiokonttori, Verohallinto, Poliisihallitus). Arvioinnin ohjausta ja seuranta varten nimettiin valtiovarainministeriön (VM), OM:n ja ORK:n edustajista koostuva ohjausryhmä, jonka jäseniä olivat Tapio Laamanen (OM), Tarmo Maunu (OM), Riitta Marttila (OM), Sari Hosionaho (VM), Ritva-Liisa Raatikainen (ORK), sekä konsulteista Jukka Honkavaara ja Jussi Kleemola Broadscope Oy:stä. Hankkeen etenemisestä ja tuloksista raportoi- tiin myös valtiovarainministeriölle.

Arvioinnissa olivat mukana seuraavat organisaatiot: ORK (arvioinnin kohteena), ORK:n tietohallintopalveluiden tilaajat ja asiakkaat (hallinnonalan sektorit, mm. keskusvirastot), OM, VM, Valtori, VRK (Digi- ja väestötietovirasto 1.1.2020 alkaen) sekä muita sidosryhmiä (mm. Patentti- ja rekisterihallitus (PRH) ja Poliisihallitus). Oikeusministeriön yhteyshenkilöinä toimivat tietohallintojohtaja Tarmo Maunu ja erityisasiantuntija Riitta Marttila.

#### **Lukuohje:**

*Tässä raportissa on kuvattu kaikki arvioinnissa esille tulleet keskeiset havainnot ja niiden pohjalta tehdyt johtopäätökset. ORK:n toimintaan liittyen on laadittu viime vuosina eri näkökulmista useita selvityksiä ja arviointeja, joiden yhteydessä nykytila ja sen haasteet on varsin kattavasti kuvattu. Tässä arviointiraportissa on keskitytty ensisijaisesti johtopäätösten ja suositusten kuvaamiseen. Nykytilaa on kuvattu vain siltä osin, kuin se on ollut välttämätöntä havaintojen, johtopäätösten ja kehityskohteiden taustoit- tamiseksi.*

*Johtuen ORK:n roolista, hallinnonalan keskitettynä ICT-, täytäntöönpano- ja rekisterin- pito- ja tiedonhallintapalvelujen tarjoajana, merkittävin tuottavuuspotentiaali syntyy vaikutuksista koko hallinnonalan tuottavuuteen. Arvioinnissa on tunnistettu sekä suo- raan saavutettavissa olevia tuottavuushyötyjä että välillisemmin saavutettavissa olevia tuottavuushyötyjä, joista jälkimmäisten todentaminen tarkasti on käytännössä mahdo- tonta etenkin silloin kun ne kohdistuvat tulevaisuuden mahdollisuuksien rakentami- seen. Vastaavasti osa tuottavuuspotentiaalista on pystytty arvioimaan tarkemmin.*

*ORK:lla tulisi olla merkittävä rooli koko hallinnonalan digitalisaation edistämässä sekä tietovarantojen ja uuden teknologian (tekoäly, robotiikka) hyödyntämisessä. Roolin onnistunut toteuttaminen mahdollistaisi hyvin merkittävien tuottavuushyötyjen saavuttamisen. Näiden hyötyjen tarkka arvottaminen on mahdotonta, mutta niiden osalta saa kuvaa muualla jo todennettujen kokemusten sekä eri tutkimuksissa arvioidun kehityksen kautta. Hyötyjen saavuttamiseksi tarvittava kehitys edellyttää toimia ORK:n ohella myös muilta hallinnonalan toimijoilta. Kappaleessa 5. on kuvattu laajasti tarvittavia toimia näiden hyötyjen saavuttamiseksi.*

## 1.2 Arviointikysymykset

### Johtaminen

- Ovatko nykyiset ohjaus- ja johtamisjärjestelmät ja organisaatorakenne tarkoituksenmukaisimmat palveluiden tuottamiseen, kun otetaan huomioon hallinnonalan tulevaisuuden mittavat tarpeet digitalisaation edistämiseen sekä tietovarantojen ja uuden teknologian (tekoäly, robotiikka) hyödyntämiseen?
- Millainen vastuu ORK:lla tulisi olla hallinnonalan eri sektoreiden tietojärjestelmähankkeiden budjeteista?

### Organisaatio

- Miten organisaatorakenne, johtaminen ja ohjausjärjestelmä tukevat ORK:n palvelutuotannon ja kansalais- ja viranomaispalveluiden sekä toiminnan tukipalveluiden järjestämistä, oikeusministeriön tulostavoitteita ja tilaajasektoreiden asiakastarpeita ja toiminnan kehittämistä?

### Palvelut

- Ovatko ORK:n palvelukokonaisuudet tarkoituksenmukaisia?
- Miten hankinnat ja sopimukset ulkoisten toimittajien kanssa on toteutettu? Miten hankintoja voisi tehostaa?
- Kuinka ORK:n tietojärjestelmäpalveluilla saadaan aikaan tuottavuushyötyjä hallinnonalan virastojen toiminnalle?
- ORK:n kansalais- ja viranomaispalvelut toimii sakkujen ja muiden saamisen täytäntöönpanijana myös muille hallinnonaloille. Onko tätä toimintaa mahdollista kehittää ja minkälaisia tuottavuushyötyjä tässä on mahdollista saavuttaa muissa viranomaisissa?

- Millaiset mahdollisuudet ORK:lla rekisterinpitäjänä on toimia tietopalveluiden (raportit, massa-ajot jne.) tuottajana muille viranomaisille? Mitä lainsäädännön muutoksia se vaatisi? Entä voitaisiinko joitain rekisteritietoja avata avoimeksi dataksi viranomaisten ja yritysten käyttöön?

## Prosessit

- Ovatko toimintaprosessit sujuvia?
- Miten ORK:n sisäinen yhteistyö ja tiedonkulku toimivat?
- Miten hallinnolliset tukiprosessit on järjestetty ja voitaisiinko niitä tehostaa?

## Osaaminen ja resursointi

- Onko ORK:lla riittävä osaaminen ulkopuolisten toimittajien toteuttamien järjestelmien ylläpitoon ja kehittämiseen?
- Onko työnjako ORK:n oman tekemisen ja ostopalveluiden käytön osalta oikea ja miten tätä mahdollisesti tulisi muuttaa ja miten tämä vaikuttaisi viraston osaamistarpeisiin?
- Mahdollinen VRK:n (Digi- ja väestötietovirasto) ja ORK:n työnjako digitalisaatiohankkeissa tulevaisuudessa?

## Sidosryhmäyhteistyö

- Miten hyvin nykyinen organisaatorakenne ja ohjausmalli tukevat verkostoitumista ja synergioiden aikaansaamista keskeisiin sidosryhmiin ja verkostoihin?
- Miten kansainvälinen yhteistyö on järjestetty ja mitä kehittämistarpeita siihen liittyy?
- Miten voitaisiin kehittää hallinnonalan sisäistä asiakas- ja tilaajayhteistyötä ja yhteistyötä Valtoriin sekä muihin ulkoisiin toimittajiin?

## 2 HAVAINTOJA ORK:N TOIMINNASTA

Oikeusrekisterikeskus on virastona pieni ja se koostuu kahdesta keskenään hyvin erilaisesta kokonaisuudesta. Nämä ovat Tietojärjestelmäpalvelut -toimiala ja Kansalais- ja viranomaispalvelut -toimiala. ORK:ssa työskentelee kokonaisuudessaan hieman alle 200 henkilöä. Näistä noin neljännes on määräaikaista virkasuhteita, sijaisuuksia tai henkilövuokrauksen kautta palkattuja henkilöitä. Virasto sijaitsee Hämeenlinnassa.

ORK:n työjärjestys (Dno 30/00/2017) määrittelee ORK:n tehtävät seuraavasti:

”Oikeusrekisterikeskus on oikeusministeriön hallinnonalaan kuuluva virasto, jonka tehtävänä on:

- Toimia oikeusministeriön hallinnonalan tietojärjestelmien ja rekisterien rekisterinpitäjänä sekä välittää hallinnonalan viranomaisten ilmoittamia tietoja muille viranomaisille;
- Huolehtia sakkoihin, menettämisseuraamuksiin, maksuihin ja saataviin liittyvistä täytäntöönpanotehtävistä sekä käyttää valtion puhevaltaa näissä tehtävissä;
- Huolehtia oikeusministeriön hallinnonalaan kuuluvan yksikön toimeksiannosta tutkimustarkoituksiin käytettävien rekisterien ylläpidosta ja niihin liittyvistä tehtävistä;
- Huolehtia oikeusministeriön hallinnonalan tietojärjestelmien ylläpidosta ja kehittämisestä yhteistyössä hallinnonalan virastojen kanssa siten kuin palvelusopimuksissa on sovittu.

Oikeusrekisterikeskus tuottaa tarvittavat palvelut itse tai hankkii ne muilta palveluntuottajilta.”

Lisäksi OM:n taloussäännön kohdan 5.1.3 mukaisesti ORK toimii IT-hankintojen hankintayksikkönä toimialariippuvaisten (TOSI) järjestelmien osalta.

Nykymuodossa Oikeusrekisterikeskuksen ORK:n toiminta alkoi vuonna 2013. Tuolloin hallinnonalan toimialariippuvat ICT-palvelutuotannon tehtävät siirrettiin Oikeushallinnon tietotekniikkakeskukselta (OTTK) ORK:lle ja perustietotekniikan palvelut Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskukseen (Valtori).

Oikeusrekisterikeskuksen ORK:n toiminta on jakautunut kolmelle toimialalle: Kansalais- ja viranomaispalvelut, Tietojärjestelmäpalvelut ja Toiminnan johtamisen tukipalvelut. Kansalais- ja viranomaispalvelut rahoitetaan valtion talousarviosta. Toiminnan johtamisen tukipalvelut on osittain budjettirahoitteista toimintaa. Tietojärjestelmäpalvelut vastaa toimialariippuvasta ICT-palvelutuotannosta ja rahoittaa toimintansa tilaajilta saatavilla palvelumaksuilla.

## 2.1 Ohjaus- ja johtamisjärjestelmä

ORK:n strategia toimii tulosohjauksen perustana. Se on johdettu oikeusministeriön strategiasta ja toteuttaa sitä. ORK:n strategiakartan painopisteet kaudelle 2019–2022:



Kuva 1: Oikeusrekisterikeskuksen strategiakartta kaudelle 2019–2022

### Tulosohtaus

ORK:n toimintaa ohjaa OM ja koordinoi Hallinto- ja ohjausosaston Tietoyksikkö. ORK:n tulostavoiteasiakirja koostuu oikeusministeriön hallinnonalan strategiakartan mukaisista yhteiskunnallisista vaikuttavuustavoitteista, toiminnallisista tuloksellisuustavoitteista, henkilöstötavoitteista ja talouteen liittyvistä tavoitteista sekä niitä koskevista tärkeimmistä toimenpiteistä. Näiden lisäksi osa tavoitteista tulee ORK:n omasta strategiasta. OM:n ehdotuksessa hallinnonalan tulostavoiteasiakirjapohjaksi on tavoitteiden esittämistapaa muutettu hallinnonalan strategiakartan pohjalta. Ministeriön osastot ja erillisyyksiköt varmistavat sisäisessä tulosjohtamisprosessissaan tulostavoiteasiakirjassa sovittujen tavoitteiden toteuttamisen osasto-, yksikkö- ja virkamieskohtaisesti.

ORK on OM:n tulohajauksessa. Tulohajaukseen osallistuvat yksityisoikeus- ja oikeudenhoito-osasto, kriminaalipoliitikka- ja rikosoikeusosasto ja ministeriön hallinto- ja ohjausosasto siten kuin siitä on säädetty oikeusministeriön työjärjestyksessä.

ORK:n tulohajauksesta vastaavat käytännössä ministeriön Tietoyksikkö ja ORK:n ja OM:n yhteinen tulohajausryhmä. Loppuvuodesta tuotetaan tulostavoiteasiakirja seuraavalle neljälle vuodelle. ORK tekee tämän jälkeen tulostavoitteidensa mukaisen toimenpanosuunnitelman. Tuloksia tarkastellaan noin neljä kertaa vuodessa OM:n vetämänä, paikalla ovat ministeriön ja ORK:n edustajat, ml. ORK:n toimialajohtajat.

ORK:n tulohajauksen mittarit koostuvat eri osa-alueista: palvelukyky ja laatu, toiminnan tuottavuus, toiminnan taloudellisuus, asiakastytyväisyyden mittarit IT-palveluiden asiakkaille ja tilaajille sekä viranomaisille, Kansalais- ja viranomaispalveluiden käsitteilyajat, täytäntöönpanon tehokkuus sekä sähköisen asioinnin käyttöaste ja sähköistysaste.

Asiakas- ja tilaajatytyväisyys on kehittynyt positiivisesti. Täytäntöönpanon kustannukset suhteessa saatavien määrään vuonna 2018 olivat edellisvuotta korkeammat. Samoin täytäntöön pantujen saatavien määrä (kpl) suhteessa henkilötöyvuosiin laski vuonna 2018 edelliseen vuoteen verrattuna.

**Havainnot:**

*Monilla mittareilla mitattuna ORK:n toiminta on kehittynyt hyvään suuntaan viime vuosina. Esimerkkinä asiakas- ja tilaajatytyväisyys, joka on kehittynyt suotuisasti. Poikkeuksena toteumassa on täytäntöönpano. Täytäntöönpanokustannukset saatavaa kohden nousivat vuonna 2018 ja saatavien määrä (kpl) suhteessa henkilötöyvuosiin laski. Voidaan olettaa, että eORK-hankkeen tuomat muutokset (digitalisointi) parantavat tilannetta jossain määrin.*

*Täytäntöönpanoyksikössä nykyiset tulostavoitteet kohdistuvat yksikön toimintaan, mutta tavoitteiden saavuttamiseen ei voida vaikuttaa riittävästi. OM:stä tarvitaan kansalais- ja viranomaispalvelut -toimialan keskustelu- ja ohjauskumppaniksi nykyistä vahvempaa kytkentää ministeriön substanssiosastoihin. Samoin Täytäntöönpanoyksikön toimintaa edistäisi selkeä kytkeminen osaksi rikosprosessia, jolloin täytäntöönpanon kehittäminen voitaisiin tehdä osana laajempaa prosessia.*



## ICT-hankesalkkuohjaus

Ohjaukseen ja johtamiseen ORK:ssa liittyy tulosohjauksen lisäksi toiminnan tärkeänä osana hankesalkun ohjaus sekä yksittäisten hankkeiden ohjaus. Erityisesti viime vuosina laajat järjestelmähankkeet ovat olleet merkittävä osa ORK:n toimintaa. Hankesalkkua käsitellään Tietohallinnon yhteistyöryhmässä yhteistyössä toimijoiden kanssa.

### **Havainnot:**

*ICT-hankesalkkuohjauksen merkitys on korostunut viime aikoina, mutta hankesalkkuohjaukseen liittyy monia haasteita. Hankesalkkukäsittelyyn tarvitaan ennakointia, jotta resursointiin ja yhteisten palveluiden liittämiseen mukaan hankkeisiin jää riittävästi aikaa. Tämä edellyttää parempaa ennakointiaikaa ja hankesalkkutason ratkaisuja ajoituksen ja resursoinnin suhteen. Yksittäistä hanketta toki suunnitellaan ja hankkeelle tehdään esiselvitys, mutta hankkeiden väliselle koordinoinnille ei käytännössä jää aikaa. Esimerkiksi ICT-hankepäällikön rekrytointiin ei ORK:lle jää aina riittävästi aikaa hankkeen alkaessa. Tehokas ICT-hankesalkkuohjaus edellyttää myös substanssijärjestelmien elinkaarisuunnittelua, joka on tällä viivästynyt suurten hankkeiden keskellä.*

*Hankesalkun ohjausta kehittämällä mahdollistettaisiin ison tilannekuvan muodostaminen, jolloin voidaan välttää päällekkäiset kehitystoimenpiteet, osaoptimoinnit ja resurssikonfliktit (sekä muut osaamisen kokoamiseen liittyvät haasteet) hallinnonalan IT-kehittämisessä. Sen tulee perustua hankkeiden yhdenmukaiseen luokitteluun, joka tukee hankesalkun priorisointia ja riskien tasapainotusta. Näin mahdollistetaan aikaisempaa paremmin resurssien ohjaaminen hallinnonalan strategian kannalta tärkeisiin kehitystoimenpiteisiin. Salkkuun sisältyvä yhteinen vaiheistusmalli luo mahdollisuudet hankkeiden yhdenmukaiselle ohjaamiselle ja hankekokonaisuuksien sisältöjen jäsentämiselle.*

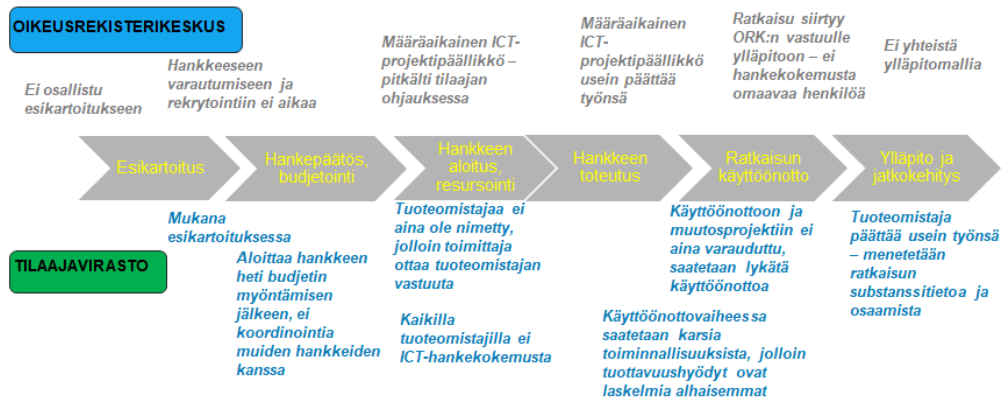
*Hankesalkkuohjaus edellyttää ylätasoa ohjausta hankkeiden välillä, jotta resursointia, aikataulutusta voidaan optimoida hankesalkussa. Tietohallinnon yhteistyöryhmä, jolle on kaavailtu hankkeiden koordinoitivastuuta, tarvitsee jatkossa tuekseen kehittämis- ja hanketoimiston, jonka tehtäviä on muun muassa varmistaa strategian toteuttamisen tuki, toimia viestinviejänä johdon ja projektiryhmien välillä, ylläpitää kokonaiskuvaava hallinnonalan meneillään olevista ja tulevista hankkeista (road map), käytettävistä resursseista ja rahoituksen tilasta. ORK on luonnollinen kotiorganisaatio hanketoimistolle.*

## ICT-hankkeiden ohjaukseen

Hankkeiden aloitus kulminoituu hankkeen rahoituksen hyväksyntään. Tällöin tilaajavirasto aloittaa hankkeen tarkennetun suunnittelun ja toteutuksen. Hankintatoimi kilpailuttaa hankinnan ja ORK ryhtyy suunnittelemaan resursointia hankkeeseen ja tyypillisesti rekrytoi määräaikaisen ICT-projektipäällikön hankkeelle. Järjestelmän valmistuksen ja ratkaisun tuotantokäytön aloituksen jälkeen se siirtyy ORK:n ylläpitoon. Ylläpidon aikana tehdään myös järjestelmien jatkokehitystä. Nykyisen käytännön mukaan meneillään olevista laajoista tietojärjestelmähankeista viedään tuotantoon usein ns. MVP (Minimum viable product) -ratkaisu, jolloin tarvittava jatkokehitys voi olla huomattavasti perinteistä pienkehitystä laajempaa.

Tilaajaviraston tehtävänä on hankejohtajuus, rahoitus sekä substanssiedon ja -ohjauksen tuominen sisältöön. Erityisesti tuoteomistajuuden jatkaminen ylläpitoon ja pienkehitykseen on tärkeää. Puutteita tuli esille joissakin hankkeissa tuoteomistajien resursoinnin suhteen. Hankkeen alussa tuoteomistaja puuttuminen johti siihen, että toimittajat ottivat enemmän roolia tuoteomistajuudessa tilaajaviraston sijaan.

Hankkeen etenemisessä havaittuja haasteita on kuvattuna alla olevassa **kuvassa**.



Kuva 2: Hankkeen toteutuksen haasteita erityisesti ORK:n näkökulmasta

### Havainnot:

ORK:lla on vaikeuksia toimia sen roolin mukaisesti hankkeen aikana. Hankkeen alkaessa juuri rekrytoitu määräaikainen ICT-hankepäällikkö aloittaa suoraan hankkeessa pitkälti tilaajaviraston ohjauksessa ja hankkeen päätyttyä usein siirtyy toisiin tehtäviin. Näin hankkeesta ei kerry ORK:ille arvokasta kokemusta. Hankkeen jälkeen ORK vastaa ylläpidon ja jatkokehityksen toteuttamisesta usein ilman syvällistä kokemusta hankkeesta.

*ORK:lla on suunniteltu projektipäällikköpoolin luomista perushankekuorman ja kriittisten hankkeiden ICT-ohjaukseen. Hankkeiden tuottamat järjestelmät tulevat pian ylläpitoon ja pienkehitykseen, jossa ORK:lla on selkeä rooli. Tällöin oman henkilöstön kokemus edeltävästä hankevaiheesta helpottaisi jatkovaiheiden toteuttamista tulevilla hankkeilla. Selvät resursointipiikit voidaan edelleenkin hoitaa ulkoisilla rekrytoinneilla.*

*Tilanne tilaajavirastojen tuoteomistajien suhteen vaihtelee. Osassa hankkeita tilanne on hyvin järjestetty ja osassa hankkeita on ollut puutteita tuoteomistajien osoittamiseksi hankkeeseen.*

## 2.2 Organisaatorakenne

Oikeusrekisterikeskuksen organisaatio on jakautunut kolmeen toimialaan: Tietojärjestelmäpalvelut, Kansalais- ja viranomaispalvelut sekä Toiminnan johtamisen tukipalvelut. Kokonaisuutta johtaa johtaja ja toimialojen tukipalveluista vastaa Toiminnan johtamisen tukipalvelut. Tukipalvelut kattavat hallinnon-, talouden-, hankinnan-, asiakkuuksien tukipalvelut.

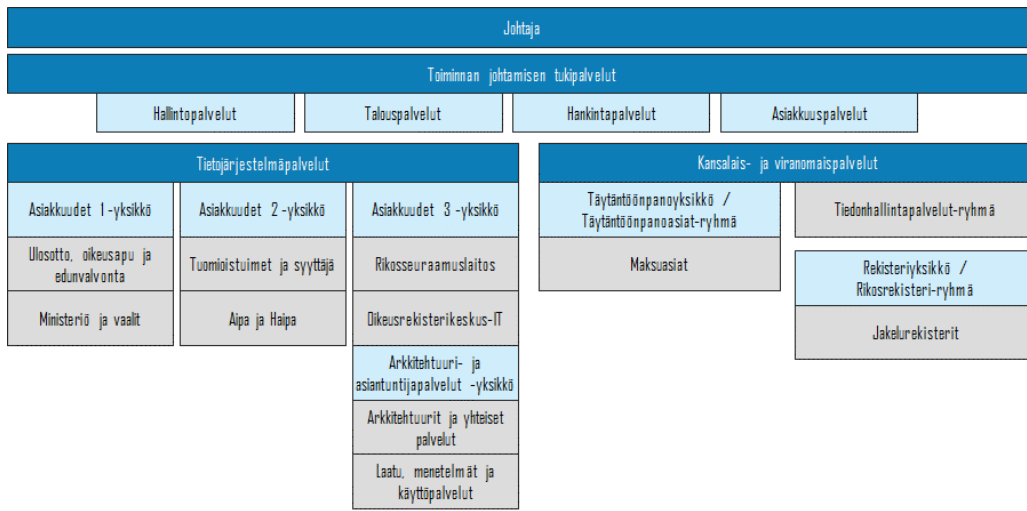
Toukokuussa 2018 ORK:ssa oli vakinaisia virkoja 122, määräaikaista virkasuhteita 46 ja ulkopuolisia resursseja 17 henkilöä. Palvelussuhteiden määrä ei ole suoraan verrannollinen henkilöiden määrään, koska samalla henkilöllä voi olla sekä vakinainen että määräaikainen palvelussuhde. Ulkopuoliset resurssit ovat niitä vuokra- tai konsultointipalveluiden kautta hankittuja henkilöitä, jotka eivät ole palkansaajia. Tietojärjestelmäpalveluissa oli samana aikana 87 henkilöä, Kansalais- ja viranomaispalveluissa 64 ja Toiminnan johtamisen tukipalveluissa 18 henkilöä. Määräaikaisten osuus painottuu organisaatiossa erityisesti tietojärjestelmähankkeissa työskenteleviin henkilöihin.

ORK:n uusi asiakaslähtöinen organisaatio otettiin käyttöön 1.3.2017. Merkittävimmät muutokset aiempaan organisaatioon olivat:

- Toiminnan johtamisen tukipalvelut -toimialan roolia viraston toiminnan ja talouden suunnittelussa vahvistettiin siten, että toimialalla on edellytykset toimia johdon esikuntana ja johtajan tukena
- Asiakasnäkökulmaa vahvistava asiakkuuspäällikkö aloitti tehtävässään ja vastaa koko viraston asiakkuudenhallinnasta sekä tilaajasektorien kanssa solmittavien palvelusopimusten laatimisesta, seurannasta ja raportoinnista tiiviissä yhteistyössä asiakkuusyksiköiden kanssa.
- Toimialasidonnaisten tietojärjestelmien kehittämis- ja tukipalvelut sekä jatkuvat palvelut keskitettiin Tietojärjestelmäpalvelut -toimialalle. Toiminta jaettiin neljään yksikköön, joista kolme asiakkuusyksikköä vastaa

asiakkuuksista ja neljäs yksikkö vastaa arkkitehtuuri- ja asiantuntijapalveluista.

- Kansalais- ja viranomaispalvelut -toimialalle perustettiin Tiedonhallintapalvelut-ryhmä, jonka esimiehenä toimiva tiedonhallintapäällikkö aloitti tehtävässään 1.9.2017.



Kuva 3: Oikeusrekisterikeskuksen organisaatio

Nykyinen organisaatorakenne näyttää pääosin toimivalta ja vuonna 2017 toteutettu asiakaslähtöinen organisaatiomuutos toteuttaa ORK:n strategiaa ja tavoitteita melko hyvin. Myös tilaajaorganisaatiot ovat kokeneet organisaation hyväksi. Asiakkuusyksiköihin perustuvalla organisaatiouudistuksella on kuitenkin käänköpuolensa. Asiakkuusyksiköiden välinen tiedonvaihto voi jäädä vähäiseksi nykyrakenteessa asiantuntijoiden keskittyessä eri asiakkuuksien meneillään oleviin laajoihin tietojärjestelmähankeisiin.

**Havainnot:**

*Haasteena nykyisessä organisaatiossa on jossain määrin asiakkuusyksiköiden siiloutuminen. Tällöin yhteisten toimintatapojen ja mallien käyttö ja hankekokemusten vaihtaminen voi jäädä vähäiseksi. Erityisosaamisen kehittymisen näkökulmasta asiantuntijoiden sijoittaminen erilleen asiakkuusyksiköihin on ratkaisuna ongelmallinen ja edellyttää toimivaa poikittaista vuoropuhelua osaamisen ja kokemusten jakamiseksi. Tarvetta on myös kohdentaa henkilöstöresursseja mahdollisimman joustavasti, jotta vaihtuviin tarpeisiin voitaisiin vastata olemassa olevalla henkilöstöllä ja rahoituksella.*

*Siioutumisriskin lisäksi haaste osaamisen kerryttämiseksi on myös suuri työkuorma tällä hetkellä, jolloin monia suuria hankkeita on meneillään ja tulossa ylläpitoon. Tämä saattaa estää tai vähintäänkin haitata henkilöstön kouluttautumista ja uusien asioiden omaksumista sekä työkierron järjestämistä.*

## 2.3 Tukipalvelut ja -prosessit

Toiminnan johtamisen tukipalvelut -toimiala koostuu neljästä eri palvelukokonaisuudesta: hallinto, talous, hankinnat ja asiakkuudenhallinta.

Hallintopalvelujen vastuulla ovat henkilöstö- ja yleishallintoasiat sekä sisäiset palvelut, joihin kuuluvat virastomestari- ja viraston henkilöstön käyttövaltuushallinta sekä viraston toimitila-asiat.

Talospalvelut vastaa hallinnonalan IT-palvelutuotannon määrärahojen suunnittelu-, seuranta- ja raportointiprosessista tiiviissä yhteistyössä asiakkuusyksiköiden kanssa, sekä oman viraston taloushallinnosta.

Tehtävään sisältyy viraston IT-henkilötyön kustannusten, viranomaistoiminnan ja siihen sisältyvän maksullisen palvelutoiminnan budjetoinnin suunnittelu, seuranta ja raportointi. Talouden ennakkoinnissa on ollut haasteita, mikä on johtanut useasti lisäämäärärahatarpeeseen.

### **Havainnot:**

*ORK:n ottaessa vastaan uusia tehtäviä tulisi aina kiinnittää huomiota niiden resurssi-vaikutukseen. Toisaalta nykyisten resurssien joustavaa hyödyntämistä tulee edistää kuormitusvaihteluihin vastaamisen valmiuksien edistämiseksi.*

*Haasteita tuovat etenkin nettobudjetoitujen hankkeiden seuranta sekä Valtorin kustannusten kohdentaminen ja seuranta.*

Hankintapalvelut vastaa hallinnonalan IT-hankinnoista sekä viraston omiin julkisiin hankintoihin ja sopimushallintaan liittyvistä tehtävistä hankinta- ja sopimusoikeudellisesta näkökulmasta sekä hankintojen toteutumisen valvonnasta sopimuskauden päätymiseen saakka.

Hankintapalvelut -ryhmän tehtäviin kuuluvat myös hankinta- ja sopimusprosessin ja -menettelyjen kehittäminen virastossa ja IT-hankintoihin liittyen koko hallinnonalalla. Hankintatoimi koetaan lähinnä hankinnan kaupallisen ja juridisen osuuden osaajana. Käytännössä kuitenkin hankintatoimi prosessina realisoi suuressa määrin sille asetetut tavoitteet mm. arkkitehtuuri- tai teknologiatavoitteiden tai toimintamallien osalta. Arkkitehtuurin kehittämisessä ja ylläpitämisessä hankintatoimella on merkittävä tehtävä. Ennen kilpailutusta tehtävillä toiminnallisilla määrityksillä on taasen suora vaikutus tuleviin toimintamalleihin.

**Havainnot:**

*Ryhmä on tarjonnut myös käytännön tukea IT-hankinnoissa hallinnonalan muille viranomaisille hankkeiden tietojärjestelmäkilpailutuksissa. Hankintapalvelujen vahvistaminen näkyy positiivisesti hankintatoimen kehittymisenä: Hankintaprosessit ovat tehostuneet ja toimittajasopimukset ovat yhdenmukaistuneet erityisesti uusissa tietojärjestelmähankkeissa.*

Asiakkuuspalvelut-ryhmän tehtävänä on vastata koko viraston asiakkuudenhallinnasta ja sen toimintamallien kehittämisestä. Ryhmän koordinaatiovastuulla on asiakaspalvelun ja asiakaslähtöisen ajattelun kehittäminen. Asiakkuuspäällikkö vastaa IT-palvelutuotantoon liittyvien sopimusten valmistelusta oikeushallinnon tilaajien kanssa yhteistyössä Tietojärjestelmäpalvelut -toimialan kanssa. Ryhmän tehtävänä on vastata myös viraston viestinnästä ja sen kehittämisestä. Tehtäviin kuuluu työnantajakuvan kehittäminen ja viraston palveluista tiedottaminen.

**Havainnot:**

*Asiakkuuspalvelut-ryhmä tekee aktiivista asiakastytyväisyysseurantaa, asiakaskyselyjä sekä pitää jatkuvasti yhteyttä tietojärjestelmäpalvelujen tilaajaorganisaatioiden kanssa. Ryhmä tukee toimialoja niiden asiakaspalvelujen kehittämisessä.*

## 2.4 Palvelut asiakkaille

### Tietojärjestelmäpalvelut

Toimialan tehtävänä on huolehtia oikeusministeriön hallinnonalan tietojärjestelmien kehittämisestä, ylläpidosta ja tuotannon tuesta yhteistyössä muiden toimialojen ja hallinnonalan virastojen kanssa siten kuin palvelusopimuksissa, projektisopimuksissa tai viraston sisäisessä toimintasuunnitelmassa on sovittu. Toimiala osallistuu myös IT-palvelusopimusten tekemiseen oikeushallinnon tilaajien kanssa sekä vastaa toimittajahallinnasta ja niihin liittyvien toimittajasopimusten sisällöstä. Toimiala vastaa myös IT-hankintojen sisällöllisestä valmistelusta sekä IT-hankkeiden toteuttamisesta sekä tuotannossa olevien järjestelmien ylläpidosta ja kehittämisestä.

Tilaaajaorganisaatioiden edustajien haastattelujen perusteella vuonna 2017 tehdyn organisaatiomuutoksen, jossa toimiala organisoitiin asiakkuuksittain, jälkeen yhteistyö tilaajan ja ORK:n välillä on parantunut.

Toimiala vastaa järjestelmähankkeiden toteutuksesta tilaajavirastojen saamalla rahoituksella nettorahoitusperiaatteella. Rooli hankkeissa liittyy mm. sopimustoimintaan, ICT-hankepäällikön tarjoamiseen, ylläpitoon ja pienkehitykseen. Tällä hetkellä laajoja hankkeita on paljon ja niiden työmäärä kuormittaa toimialan asiakkuusyksiköitä todella paljon, jolloin yhteisten toimintamallien ja järjestelmäkehityksen käytäntöjen noudattaminen sekä yhteisten tietopalvelujen hyödyntäminen on haastavaa.

#### **Havainnot:**

*Useissa hankkeissa ORK:n ICT-projektipäällikkö on rekrytoitu organisaation ulkopuolelta. Projektipäälliköllä ei tällöin ole kokemusta ORK:n toimintamalleista, työskentely tapahtuu pääasiassa tilaajaviraston tiloissa ja ohjauksessa, jolloin ORK:lla ei ole riittäviä mahdollisuuksia varmistaa hallinnonalan yhteisten käytäntöjen, toimintamallien ja yhteisen kokonaisarkkitehtuurin sekä palvelujen yhtenäistä toteutumista hankkeissa.*

### Valtorin palvelut osana hankkeita

Järjestelmähankkeissa tarvitaan Valtorin palveluita eri tilanteissa. Työnjakona on, **että ORK** vastaa toimialariippuvaisista järjestelmäpalveluista ja Valtori toimialariippumattomien palvelujen toimittamisesta hankkeille. Samanaikaisesti Valtori tarjoaa hallinnonalalle perustietotekniikkapalveluita hankkeiden ulkopuolella.

Hallinnonalalla työnjako on sovittu niin, että ministeriö on Valtorin sopimuskumppani ja neuvottelee perustietotekniikan palvelut keskitetysti oikeushallinnon viranomaisille. ORK hankkii TOSI-järjestelmien alustapalvelut suoraan Valtorilta.

Valtori laskuttaa kaikki oikeushallinnolle toimittamansa palvelut yhdessä ja ORK vastaa Valtorin palvelujen kustannusten jaosta hallinnonalan organisaatioiden välillä. Kustannusten erittelyissä on ollut kuitenkin puutteita, jotka ovat aiheuttaneet haasteita.

**Havainnot:**

*Johtuen mm. Valtorin epätarkasta raportoinnista, vaikeuksia on esiintynyt kustannusten kohdistamisessa hankkeille. Käytännössä ORK on joutunut tilanteeseen, jossa se joutuu manuaalisesti kohdistamaan hankkeiden kustannuksia. Tilaajavirastojen näkökulmasta Valtorin kustannusten kohdistaminen ja seuranta on haastavaa ja ORK on pyrkinyt selkeyttämään tilannetta käsin yhdistetyllä seurannalla.*

## Kansalais- ja viranomaispalvelut (KVP)

Toimialan tehtävänä on toimia eräiden keskeisten oikeusministeriön hallinnonalan tietojärjestelmien ja rekisterien rekisterinpitäjänä sekä välittää hallinnonalan viranomaisien ilmoittamia tietoja muille viranomaisille.

Toimialan täytäntöönpanoyksikkö vastaa sakkoihin, menettämisseuraamuksiin, maksuihin ja saataviin liittyvistä täytäntöönpanotehtävistä ja käyttää valtion puhevaltaa näissä tehtävissä. Tehtävänä on myös tuomittujen vahingonkorvausten suorittaminen rikoksen yhteydessä vahinkoa kärsineiden hakemuksesta silloin, kun rikokseen perustuvaa menettämisseuraamusta on pantu täytäntöön.

Tiedonhallintapalvelut-ryhmä vastaa tiedonhallinnasta ja tekee tietopalvelutyötä ja mm. tuottaa tilastointi- ja raportointitietoa, lomakesuunnittelua, sekä myöntää tutkimus- ja käyttö lupia viraston rekisterinpidossa oleviin rekistereihin. Ryhmä vastaa myös median tietopyyntöihin.

Rekisteriyksikkö vastaa mm. rikosrekisterin ylläpidosta sekä joistakin pienemmistä rekistereistä, joita ovat konkurssi- ja yrityssaneerausrekisteri, eläintenpitorekisteri, velkajärjestelyrekisteri ja liiketoimintakieltorekisteri. Yksikössä on myös erillinen Jakelurekisterit-ryhmä, joka vastaa rekisteritiedon ylläpidosta ja jakelusta muiden kuin rikosrekisterin osalta. Jakelurekisterit-ryhmä myös tarkistaa ja selvittää rekisteritietoja epäselvissä tapauksissa.



## Kansalais- ja viranomaispalvelujen digitalisointi

eORK-hankkeessa kehitetään viranomaisten välistä sähköistä asiointia mm. siten, että sakkoluetteloiden sekä seuraamus- ja rikemaksupäätökset voidaan syöttää sähköisesti täytäntöönpanojärjestelmään. Tavoitteena on, että päätökset siirtyvät kehitettävässä mallissa sähköisesti päätöksen tehneeltä viranomaiselta ORK:n täytäntöönpanojärjestelmään, mutta tämä ominaisuus ei vielä toteudu eORK-hankkeessa vaan jää tehtäväksi jatkokehityksessä. Hanke on tuonut hyviä tuloksia, mutta hankkeen budjetti on pian käytetty ja hankkeessa on jouduttu karsimaan osa tavoitelluista tuloksista hankkeen ulkopuolelle. Hankkeessa on kuitenkin tehty merkittävää kehitystyötä sähköisen asioinnin suhteen.

**Rekisteritoiminnan digitalisointi.** Rekisterinpitoa ja jakelua on kehitetty ja mm. Rikosrekisterin sähköinen asiointi on saatu toteutettua. Seuraava taulukko kuvaa rekistereiden tämän hetken tilannetta vuosivolyymien ja digitalisointiasteen osalta:

**Taulukko 1: Hakemusten digitalisointi eri näkökulmista (Lähde: ORK)**

	Vuosivolyymit 2018	Hakemuksista/syötteestä saapuu sähköisesti	Sähköisen asioinnin prosessin digitalisointiaste
<b>Rikosrekisteriotteet</b>			
<b>1.1 Lasten kanssa työskentelevien ote</b>	99.600 kpl	85 %	100 %
<b>1.2 Viisumiote (6.1 §)</b>	11.200 kpl	85 %	20 %
<b>1.3 Hankintamenettelyote</b>	19.100 kpl	50 %	100 %
<b>1.4 Vapaaehtoistoimijoiden ote</b>	5.729 kpl	75 %	20 %
<b>RTJ otehakemukset *</b>	8.600 kpl	0 %	20 %
<b>Rikosvahinkoasiat</b>	4.650 kpl	0 %	0 %
<b>Maksuaikahakemukset</b>	17.300 kpl	80 %	20 %
<b>Saldotodistukset</b>	6.040 kpl	0 %	20 %
<b>EU-sakot</b>	172 kpl saapuneet + 110 kpl lähteneet	0 %	0 %
<b>Hallinnolliset seuraamusmaksut</b>	293 kpl	0 %	20 %

\* konkurssi- ja yrityssaneeraus, velkajärjestely, liiketoimintakielto, eläintenpitokielto

Sähköisen asioinnin prosessin digitalisointiaste kuvaa taulukossa asiakkaan mahdollisuutta asioida sähköisesti. Asian käsittelyprosessi ORK:ssa voi tästä huolimatta olla osin tai kokonaan manuaalinen.

Rekisteritietojärjestelmän RTJ-otteiden tietoja jaetaan myös Verottajan Harmaan talouden selvityksikölle (VHS) rajapinnan kautta. Ne viranomaiset, jotka ovat VHS-tiedon vastaanottajia, voivat saada mm. konkurssi-, yrityssaneeraus- ja velkajärjestelyrekisterien tietoja Verohallinnolta ORK:n toimittaman tiedon avulla.

Rekisteritoiminnan digitalisoinnissa on edelleen kehitettävää ja jatkopanostuksia tähän kannattaa tehdä. Rekistereistä ORK:n hallinnoimalle Rikosrekisterille on rakennettu sähköinen asiointipalvelu. Tässä rekisterissä lasten kanssa työskentelevien rikostaustaotteiden (ml. opiskelijan työharjoittelua varten haettavat otteet) sekä hankintamenettelyotteiden osalta digitalisointia on viety voimakkaasti eteenpäin, mutta muiden osalta on puutteita erityisesti prosessin digitalisoinnin osalta.

Rekisteritietojärjestelmästä (RTJ) on suunniteltu konkurssi- ja yrityssaneerausrekisteritietojen automatisoitua luovutusta kaupparekisteriin. Tällöin nämä tiedot olisivat saatavissa Kaupparekisterin kautta. PRH:n mukaan tietojen sähköinen välitys toisi sille 1–2 henkilötyövuoden säästön tietojen käsittelyssä ja estäisi inhimillisiä virheitä, jotka toteutuessaan voivat tuoda suurta haittaa virheen kohteeksi joutuneelle yritykselle.

**Täytäntöönpanon digitalisointi.** Täytäntöönpanoyksikön haasteena ovat mm. paperilla Valtiokonttorilta tulevat rikosvahinkoasiat, paperilla tai sähköpostitse tulevat hallinnolliset seuraamusmaksut sekä uhkasakot. Näiden vuosittaiset määrät ovat pienemmät, mutta niiden manuaalinen käsittely on työlästä ja aikaa vievää. Hallinnollisia seuraamusmaksuja tulee lisäksi varsin monesta lähteestä (20–30) ja toivomuksena yksikössä on esitetty, että näiden muodostaminen ja välitys voitaisiin ohjata yhteen kanaavaan, josta ne tulisivat määrämuotoisina sähköisesti ORK:lle.

Täytäntöönpanoyksikkö vastaa maksujen täytäntöönpanosta ja perinnästä. Määrällisesti eniten käsiteltäväksi tulee rikesakkoja, n. 300 000–400 000 rikesakkoa vuosittain. Rikesakot välitetään Poliisin käyttämän Poliisiasian tietojärjestelmän, Patjan, kautta. Vakavammat teot menevät syyttäjän käsiteltäväksi ja n. 100.000 sakkoa välitetään ORK:lle AIPA-järjestelmän avulla. Lisäksi tuomioistuimista välitetään saman veran tuomioita RITU-järjestelmän kautta. Lisäksi käsitellään EU-sakkoja ja muita pienivolyyymisiä sakkolajeja.

Täytäntöönpanossa käsitellään suuria määriä erilaisia sakkoja ja tuomioita. Suurivolyyymiset sakkolajit on saatu automatisoitua täytäntöönpanon ja perinnän suhteen melko hyvin. Silti, pienempien volyyymien lajeissa kuluu paljon manuaalisyötä, jota voitaisiin edelleen ainakin osittain automatisoida.

Rikosvahinkopäätösten käsittely on varsin manuaalinen tehtävä. Valtiokonttori siirtää rikosvahinkokorvauspäätökset ORK:lle noin kolmen kuukauden välein postitse toimittavalla paketilla. Tämän jälkeen ORK seuloa Valtiokonttorin lähettämistä korvauspäätöksistä erilleen ne päätökset, jotka perustuvat tuomioon ja ne, jotka eivät perustu tuomioon. Kaikki päätökset viedään RAJSA-järjestelmään.

Rikosvahinkopäätösten käsittelyä voidaan kehittää digitalisoinnin avulla. Rikosvahinkoasioiden prosessin digitalisointi toimisi siten, että Valtiokonttori siirtäisi rikosvahinkokorvaus-päätökset sähköisesti Valtiokonttorin järjestelmästä ORK:n RAJSA-järjestelmään tavalla, jossa järjestelmästä olisi erotettavissa erikseen tuomioon perustuvat rikosvahinkoasiat ja ne, jotka eivät perustu tuomioon. Ns. vaatimuskirjeasioiden osalta Valtiokonttori toimittaisi korvauspäätöksen lisäksi sähköisesti kaikki päätöksen liiteaineistot, mitkä liittyisivät RAJSA-järjestelmässä kyseiselle rikosvahinkoasialle. Lisäksi siirron yhteydessä Valtiokonttorin järjestelmä tai RAJSA-järjestelmä poimisi automaattisesti rikosvahinkoasiaan liittyvät tuomiot RITU-järjestelmästä rikosvahinkoasian liiteaineistoksi. Haluttu kehitys edellyttää säädösmuutoksia.

Täytäntöönpanoyksikön osalta eORK-hankkeessa tehostetaan mm. velkajärjestelytehtävien ja hallinnollisten seuraamusmaksujen täytäntöönpanoon liittyvien tehtävien hoitamista. Hanke mahdollistaa myös sähköisen asioinnin kehittämisen, kun täytäntöönpanojärjestelmään saadaan liitettyä kaikki nykyisin manuaalikäsitellyssä olevat asiaryhmät ja asiat. Ainakin omien tietojen katselu, saldotodistuksen hakeminen ja toimittaminen sekä maksuaikahakemus ja -päätös voidaan jatkossa hoitaa sähköisesti.

**Havainnot:**

*Oikeusrekisterikeskuksen rekisterinpito- ja tiedonhallintatehtävissä sähköistä asiointia on kehitetty viime aikoina eORK-hankkeessa, josta on saatu hyviä tuloksia työn digitalisoinnissa. Sen tavoitteita on kuitenkin jouduttu karsimaan ja kehitystarpeita jää edelleen täytettäväksi. Verkkomaksamisen integrointi sakkojen maksamiseen ja rekisteriotteiden tilaamiseen on yksi tärkeä jäljelle jäävä kehityskohde.*

*Täytäntöönpanoyksikön haasteena ovat erityisesti paperilla Valtiokonttorilta tulevat rikosvahinkoasiat, paperilla tai sähköpostitse tulevat hallinnolliset seuraamusmaksut sekä uhkasakot. Hallinnollisia seuraamusmaksuja tulee hyvin monesta lähteestä.*

## 2.5 Sidosryhmäyhteistyö (verkostoituminen)

Oikeusrekisterikeskuksella on yhteistyötä luonnollisesti hallinnonalan virastojen kanssa liittyen tietojärjestelmähankkeisiin ja tietojärjestelmien ylläpitoon. Tämän lisäksi yhteistyötä on mm. täytäntöönpanoasioissa Poliisin kanssa liittyen sakkojen täytäntöönpanoon ja asiakaspalveluun sekä uuteen tieliikennelakiin, joka tulee voimaan kesäkuussa 2020. Sidosryhmäyhteistyötä tehdään rajoitetusti myös kansainvälisesti.

Jatkotyön kannalta erityisesti yhteistyö perustettavan Tuomioistuinviraston kanssa on otollista. Tuomioistuinviraston perustaminen tarkoittaa suurta muutosta ja ORK:n tulisi olla aktiivisessa roolissa perustamisvaiheessa. Näin se voisi aktiivisesti vaikuttaa koko hallinnonalan digitalisaatiokehityksen näkökulmasta keskeisiin valintoihin sekä sovitaa omaa kehitystään ja toimintaansa uuden viraston kanssa. Tuomioistuinten riippumattomuus on johtanut osin myös ICT-näkökulmasta hajanaiseen rakenteeseen sekä haastanut yhteiskehittämistä. Uusi virasto tukee yhdenmukaisuutta sekä digitalisaation edistämisen edellytyksiä.

**Havainnot:**

*Sidosryhmäyhteistyötä tehdään ORK:ssa rajoitetusti resurssien puitteissa. Painopisteitä tavoitteelliselle yhteistyölle jatkossa voisivat olla erityisesti:*

- *Prosessiyhteistyö muun muassa Poliisin, PRH:n ja perustettavan Tuomioistuinviraston kanssa*

*Asiakaspalvelujen kehittäminen yhteistyössä hallinnonalan muiden virastojen ja rekisteritietojen tilaajien kanssa*

## 2.6 Osaaminen ja resursointi

Oikeusrekisterikeskuksessa ei ole varsinaista henkilöstöpäällikköä, vaan esimiehet vastaavat omien alaiensa osaamisen kehittämisestä ja muista henkilöstöasioista. Vuosille 2018–2022 kohdistetun henkilöstösuunnitelman mukaan erityisiä muutospaineita ja keinoja niiden hoitamiseen ovat:

- toiminnan tehostaminen automatisoinnin ja ydintehtäviin keskittymisen kautta
- kuormituspiikkien resursointi hankkeissa määräaikaikaisilla ja ostohenkilöillä
- ennakointi osaamisen kehittämisessä ja rekrytoinneissa tunnistamalla tulevaisuuden keskeisiä tehtäviä
- ennakointi rekrytoinnissa siten, että siinä huomioidaan viranomaistehtävien muuttuminen digitalisoinnin myötä asiantuntijavaltaisemmiksi

Tietojärjestelmäpalveluissa suurten hankkeiden tuotantoon siirron myötä tehtävät monipuolistuvat. Hankkeiden jälkeen on erityisen tärkeää ylläpitää osaamista uusista järjestelmistä. Järjestelmien ylläpito ja jatkokehitys vaativat monipuolista osaamista ja

yhteistyötä niin ORK:n kuin tilaajavirastojenkin osalta. Hallinnonalaa palvelevien tehtävien asianmukainen hoitaminen ja hankkeiden aikana syntyneen osaamisen säilyttäminen virastossa halutaan varmistaa vakinaisilla viroilla. Tämä on erityisen tärkeää ja ajankohtaista ottaen huomioon määräaikaisten ICT-hankepäälliköiden osuuden.

Käytyjen keskustelujen perusteella tietojärjestelmäpalveluiden tilaajat odottavat ORK:lta tulevaisuudessa vahvaa osaamista tekoälyn, robotiikan ja analytiikan alueilla sekä digitalisaation hyödyntämisessä.

Viranomaistehtävien määrän ennakoidaan lisääntyvän mm. uusilla tiedonhallinta- ja rekisterinpitotehtävillä sekä uusilla täytäntöönpantavilla seuraamuslajeilla. Uudet tehtävät edellyttävät osaamisen laajentamista ja mahdollisesti myös uusien osaajien rekrytointia.

Mahdollinen tiedonhallintatehtävien ja sähköiseen arkistointiin liittyvien tehtävien keskittäminen ORK:lle lisää tarpeita lisätä tiedonhallintaryhmän resursseja ja osaamista erityisesti tiedonhallintatehtävien ja sähköiseen arkistointiin liittyvien tehtävien osalta. Tietojen luovutustyön osalta korostuu henkilötietojen suojaan ja julkisuuslainsäädännön tulkintaan liittyvä erityisen asiantuntemuksen tarve, jonka osaamista tarvitaan jatkossa.

Johtamisen tukipalvelujen henkilötövuosien arvioidaan pysyvän nykyisellä tasolla.

**Havainnot:**

*Henkilöstön rekrytointi ja määräaikaisten työntekijöiden vakinaistaminen ovat ORK:lle haastavia. Osaamisen kehittämistä varten henkilöstösuunnitelmassa otetaan kantaa koulutukseen, mutta tehtävien moninaisuudesta johtuen tarpeet ovat yksilöllisiä. Tulevaisuudessa tarvitaan erityisesti korkean osaamisen digitalisaatoratkaisujen asiantuntijoita, joiden rekrytointi virastoympäristöön Hämeenlinnaan on haastavaa.*

## 2.7 Kansainvälinen yhteistyö

Oikeusrekisterikeskuksen kansainvälinen yhteistyö painottuu Kansalais- ja viranomaispalveluiden Täytäntöönpanoryhmän ja Rikosrekisteriryhmän toimintaan. Oikeusrekisterikeskuksella on edustaja Euroopan oikeudellisessa verkostossa (European Ju-

dicial Network, EJN) ja yhteistyötä tehdään EU:n jäsenmaiden sekä muiden Pohjoismaiden kesken. EJN pyrkii edistämään kansainvälistä oikeudellista yhteistyötä rikosasioita hoitavien oikeusviranomaisten välillä.

Oikeusrekisterikeskuksen 22.3.2019 julkaistun tiedotteen mukaan EU-asiantuntijat osallistuivat vuosina 2016–2017 kansainvälisen asiantuntijaryhmän työhön, jonka lopputuloksena saatiin kaikkien EU-jäsenvaltioiden käyttöön EU-sakkojen täytäntöönpanoa helpottavia lomakkeita pakollisten sertifikaattien lisäksi.

Pohjoismaiden kesken täytäntöönpanoyksikössä toimitaan pohjoismaisen yhteistointitalain perusteella. Pohjoismaissa yhteistyötä tehdään Ruotsissa Kronofogdemyndighetenin, Norjassa Statens innkrevingscentralin, Tanskassa Gaeldsstyrelsenin ja Islannissa Indrævningscentralin kanssa. Täytäntöönpanoyksikkö käsittelee pohjoismaihin lähetettäviä täytäntöönpanopyyntöjä ja pohjoismaisia maksuja ja EU-asiantuntijat käsittelevät Suomeen saapuvat pyynnöt. Asiointikielenä on pääsääntöisesti ruotsi ja englanti.

Toisessa EU-maassa saatu taloudellinen seuraamus, esimerkiksi sakko, voidaan periä Suomessa ja vastaavasti Suomessa saatu seuraamus voidaan lähettää toiseen EU-maahan perittäväksi. Yhteistyötä tehdään toisten EU-jäsenvaltioiden toimivaltaitten viranomaisten kanssa, esimerkiksi Virossa Viron oikeusministeriön kansainvälisen yksikön ja Saksassa Bundesamt für Justizin kanssa.

Rikosrekisteritietojen vaihdantaa tehdään myös EU:n sisällä valtioiden kesken. EU on myös ottamassa käyttöön uusia sääntöjä parantaakseen jäsenmaiden tietojenvaihtoa kolmansien maiden kansalaisille annetuista rikostuomioista. Eurooppalaiseen rikosrekisteritietojärjestelmään (ECRIS) on kehitteillä keskitetty tietokanta, johon on koottu kolmansien maiden kansalaisten ja kansalaisuudettomien henkilöiden tunnistetiedot ja tietoja siitä jäsenvaltiosta, jossa rikostuomioita on (ns. ECRIS-TCN-järjestelmä).

Oikeusrekisterikeskuksen ECRIS-järjestelmän hallinnointiin ja kansallisen ETIAS-yksikön toiminnan tukemiseen liittyvä työmäärä tulee todennäköisesti kasvamaan.

**Havainnot:**

*Suomi tulee liittymään eurooppalaiseen tietokantaan, johon on koottu tietoja kolmansien maiden kansalaisten ja kansalaisuudettomien henkilöiden tunnistetiedot ja tietoja siitä jäsenvaltiosta, jossa rikostuomioita on (ns. ECRIS-TCN-järjestelmä). Tämä edellyttää ORK:lta merkittävää tietojärjestelmäkehitystyötä vuodesta 2021 alkaen.*

## 3 TUOTTAVUUSPOTENTIAALI – ORK JULKISEN HALLINNON TUOTTAVUUDEN EDISTÄJÄNÄ

Oikeusrekisterikeskus tuottaa palveluja oman hallinnonalansa viranomaisille ja monille muille viranomaisille sekä kansalaisille, yrityksille ja yhteisöille. Seuraamusmaksuja pannaan täytäntöön muille hallinnonaloille ja sakkojen täytäntöönpano hyödyttää koko valtiota. Tuottavuushyödyt, joita viraston toiminnan kehittämisen kautta saavutetaan, kohdistuvat laajalle taholle. Oikeusrekisterikeskuksen arviointityön aikana tehtyjen haastattelujen, läpikäytyjen kirjallisten aineistojen ja asiantuntijoiden kanssa pidettyjen työpajojen perusteella tunnistettiin tuottavuuspotentiaalia erityisesti kolmella alueella:

### **1. ORK:n oman toiminnan tehokkuuden kehittäminen digitalisaation avulla.**

Etenkin Kansalais- ja viranomaispalveluissa on edelleen merkittävässä määrin manuaalisia vaiheita sisältäviä prosesseja, joissa niiden digitalisointi mahdollistaisi tehostumista.

**2. ORK:n uudet palvelut.** Arviointityön yhteydessä tunnistettiin ORK:n rooliin soveltuvia palveluja, joiden kautta voitaisiin saavuttaa tuottavuushyötyjä suhteessa näiden tehtävien nykyiseen toteuttamiseen hajautetusti eri toimijoiden toimesta.

**3. Hallinnonalan digitalisaatiokehityksen edistäminen.** Koko hallinnonalan digitalisaation kehittämisessä on potentiaalisesti saavutettavissa kaikista suurimmat hyödyt. Tulevaisuuteen sijoittuvan ja pitkälti välillisesti syntyvän potentiaalin arvioiminen on kuitenkin vaikeaa.

Tässä kappaleessa on esitetty keinoja ja toimenpiteitä tunnistetun tuottavuuspotentiaalin saavuttamiseksi sekä arvioitu saavutettavissa olevan potentiaalin suuruutta.

### 3.1 ORK:n oman toiminnan tehokkuuden kehittäminen digitalisaation avulla

Oikeusrekisterikeskuksen toiminnan tehokkuutta ja laajemmin tuottavuutta voidaan kehittää monella tavalla erityisesti Kansalais- ja viranomaispalveluissa. ORK on sähköistänyt prosessejaan erityisesti eORK-hankkeen yhteydessä, mutta edelleen on

merkittävässä määrin manuaalisia vaiheita sisältäviä prosesseja, joissa niiden digitalisointi mahdollistaisi tehostumista.

ORK:n oman toiminnan tuottavuuspotentiaali on kuitenkin pieni suhteessa potentiaaliin, joka on saavutettavissa ORK:n toimintaa kehittämällä hallinnonalan tasolla.

### 3.1.1 Tunnistettuja kehityskohteita

**Täytäntöönpanon asiakaspalvelu on ruuhkautunut ja asiakkaita tulee ohjata vahvasti sähköiseen kanavaan** ja kehittää siitä kilpailukykyinen vaihtoehto asiakkaille. Palvelusta kannattaa kehittää nopein ja helpoin vaihtoehto tiedon saamiselle. Tärkeää tietoa pitää lisäksi tuoda esille muissa sähköisissä kanavissa yhteydenotto-tarpeen vähentämiseksi. Yhteistyötä sidosryhmien (esim. Poliisi) kanssa tulee tehdä saman tavoitteen eteen.

**Viranomaiskyselyitä varten toteutettu rikos- ja sakkorekisterin kyselyrajapinta** valtion yhteiseen integraatiopalveluun (VIA) on toiminut pääosin vakaasti ja luotettavasti. Rajapinnan käyttäjiksi olivat vuoden 2018 loppuun mennessä liittyneet Maahanmuuttovirasto ja Liikenteen turvallisuusvirasto. Rajapintaa kannattaa tarjota ja markkinoida myös muille viranomaisille, jotka voivat hyödyntää rajapintaa.

**Valtiokonttorilta paperilla tai sähköpostilla tulevien rikosvahinkoasioiden sähköistä prosessia tulee tarkastella** yhdessä Valtiokonttorin kanssa asioiden pienemmistä volyymeistä huolimatta. Asioiden vuosittaiset määrät ovat pienemmät, mutta niiden manuaalinen käsittely on työlästä ja aikaa vievää.

**Monesta eri lähteestä tulevien hallinnollisten seuraamusmaksujen ja uhkasakkojen keskittämistä yhteen sähköiseen kanavaan kannattaa harkita.** Hakemuksille on vain kaksi sähköistä pohjaa ja keskittäminen voisi nopeuttaa asioiden käsittelyä selvästi ja mahdollistaa asiahallinnan kannalta myös muita hyötyjä sekä vähentää manuaalisen käsittelyn tuomaa virhealttiutta.

**Rekisteritietojärjestelmästä (RTJ) on suunniteltu konkurssi- ja yrityssaneerausrekisteritietojen automatisoitua luovutusta kaupparekisteriin.** Yhteistyöllä PRH:n kanssa nämä tiedot voidaan saada sähköisesti jaeltua Kaupparekisterin kautta.

**Rekisteritoimintojen sekä täytäntöönpanon digitalisointia tulee jatkaa eORK-hankkeen jälkeenkkin** tuottavuushyötyjen saamiseksi myös jatkossa. Sakon maksaminen kannattaa viedä sähköisen asiointin piiriin ja jatkaa hankkeen tavoitteiden saavuttamista.



### 3.1.2 Oman toiminnan tuottavuuspotentiaali

Kansalais- ja viranomaispalvelujen asiakaspalvelun puhelinpalvelu erityisesti täytäntöönpanon asioissa on ruuhkautunut ja palveluun pääsy on vaikeutunut. Täytäntöönpanon asiakaspalvelussa on käytössä tällä hetkellä noin 10 henkilötyövuotta ja silti vain noin puoleen puheluista ehditään vastata.

Vuonna 2018 puheluja tuli yhteensä 108 000, joista noin puoleen (56 000) kyettiin vastaamaan. Tilanteen selvittämiseksi ORK on asettanut työryhmän ratkaisemaan asiakaspalveluun liittyviä haasteita. *Tämä edellyttää tarkempaa selvitystä puhelinasiointin kautta tulevien kyselyiden kohdistumisesta ja niiden luonteesta.*

**Tuottavuuspotentiaali:**

*Sähköisen asiointikanavan ja robotiikan (esim. chatbot) hyödyntäminen sekä sidosryhmäyhteistyö ovat keinoja, joilla täytäntöönpanon asiakaspalvelun tämän hetkistä henkilötyöpanosta (vajaa 10 htv) voidaan vähentää ja samalla parantaa saavutettavuutta.*

Onnistumisen edellytyksenä on, että sähköisen palvelun tulee tarjota asiakkaalle helppopi, nopeampi ja varmempi tapa saada tietoa ja asioida täytäntöönpanoon liittyvissä asioissa.

Viranomaiskyselyitä varten toteutettu rikos- ja sakkorekisterin kyselyrajapinta valtion yhteiseen integraatiopalveluun (VIA) on toiminut pääosin vakaasti ja luotettavasti. Rajapinnan käyttäjiksi olivat vuoden 2018 loppuun mennessä liittyneet Maahanmuuttovirasto ja Traficom.

Paperilla tai sähköpostilla tulevien rikosvahinkoasioiden, hallinnollisten seuraamusmaksujen sekä uhkasakkojen sähköistä prosessia kannattaa kehittää. Monesta eri lähteestä tulevien hallinnollisten seuraamusmaksujen keskittämistä yhteen sähköiseen kanavaan kannattaa myös viedä eteenpäin.

Rekisteritietojärjestelmästä (RTJ) on suunniteltu konkurssi- ja yrityssaneerausrekisteritietojen automatisoitua luovutusta kaupparekisteriin. Yhteistyöllä PRH:n kanssa nämä tiedot voidaan saada sähköisesti jaeltua Kaupparekisterin kautta.

eORK-hankkeen myötä ORK on parhaillaan päivittämässä sähköisiä palveluitaan. Ennen hankkeen tuloksia sähköistä asiointia on voitu hyödyntää ainoastaan tiettyjen rikosrekisteriotteiden tilaamisessa. Uudistuksen myötä otteen sähköinen hakeminen

mahdollistetaan mm. ulkomaan viranomaisia (viisumiote) sekä vapaaehtoisena **lasten kanssa** toimimista varten. Tämän lisäksi asiakkaan on mahdollista seurata itse hakemuksensa tilaa ja selvissä tilanteissa rikosrekisteriotteen saa heti nähtäville sähköiseen palveluun.

eORK-hankkeen myötä sähköinen asiointi mahdollistetaan myös muissa ORK:n ylläpitämissä rekistereissä, joita ovat konkurssi- ja yrityssaneerausrekisteri, liiketoimintakieltorekisteri, velkajärjestelyrekisteri sekä eläintenpitokieltorekisteri. Sähköisessä asiointinnissa asiakas voi tilata järjestelmästä todistuksia ja otteita. Julkisista rekistereistä, eli konkurssi- ja yrityssaneeraus-, velkajärjestely- sekä liiketoimintakieltorekisteristä, tilaaja voi saada otteen tai todistuksen heti nähtäville palveluun. Jatkossa asiakkaan on mahdollista tarkastella myös omia sakkojaan sekä muita valtiolle määrättyjä maksuja. Samalla on mahdollista lähettää sähköisen asiointin kautta maksuaikahakemus ORK:lle tai tilata saldotodistus avoimista asioista. Palvelun käyttöönotto tapahtuu vuoden 2019 lopussa. **eORK-hankkeen** jälkeen toteutettavaksi jäävät erityisesti maksamisen toiminnallisuudet.

### **Tuottavuuspotentiaali:**

*Viranomaiskyselyitä varten toteutettu rikos- ja sakkorekisterin kyselyrajapinta valtion yhteiseen integraatiopalveluun (VIA) on toiminut hyvin. Rajapintaa kannattaa tarjota ja markkinoida myös muille viranomaisille, jotka voivat hyödyntää rajapintaa.*

*Paperilla tai sähköpostilla tulevien rikosvahinkoasioiden, hallinnollisten seuraamusmaksujen sekä uhkasakkojen sähköistä prosessia tulee tarkastella, sillä niiden manuaalinen käsittely on työlästä ja aikaa vievää. Rikosvahinkoasioiden käsittelyprosessi tulee luoda yhteistyössä Valtiokonttorin kanssa. Tavoitteena tulee olla täysin sähköinen, yhteinen käsittelyprosessi. Näin asioiden käsittelyn digitalisoinnissa on mahdollisuus saavuttaa hyviä tuottavuushyötyjä.*

*Monesta eri lähteestä tulevien hallinnollisten seuraamusmaksujen keskittäminen yhteen sähköiseen kanavaan yhdenmukaistaisi tietoa ja mahdollistaisi ORK:n osalta sähköisen prosessin. Tietoa toimittavien organisaatioiden kannalta tulee tutkia myös muutoksen vaikutukset heidän toimintansa kannalta. Keskittäminen nopeuttaa asioiden käsittelyä selvästi ja mahdollistaa asiahallinnan kannalta myös muita hyötyjä, kuten vähentää manuaalisen käsittelyn tuomaa virhealttiutta.*

*Rekisteritietojärjestelmästä (RTJ) kannattaa toteuttaa konkurssi- ja yrityssaneerausrekisteritietojen automatisoitu luovutus kaupparekisteriin. Yhteistyöllä PRH:n kanssa nämä tiedot voidaan saada sähköisesti jaeltua Kaupparekisterin kautta. Oikeusrekisterikeskukselle kehityksessä tulee vain vähän hyötyjä, mutta PRH:lle hyötyjä tulee*

*enemmän. PRH:n oman arvion mukaan 1–2 henkilötyövuoden verran. Samalla Kaupparekisterin manuaalikäsittelyn virhekustannukset asiakkaille vähenevät, sillä virheillä voi olla vakavia vaikutuksia Kaupparekisterin asiakkaille. PRH:n mielestä nämä virhekustannukset nykyisessä toimintamallissa saattavat olla vaikutukseltaan merkittävät.*

Rekisteritoimintojen sekä täytäntöönpanon digitalisointia tulee jatkaa (kts. havainnot 2.3) eORK-hankkeen jälkeen erityisesti maksamisen osalta. Tämä ominaisuus ei toteutunut eORK hankkeessa ja verkkomaksamisen mahdollistaminen parantaa asiakastytyväisyyttä ja todennäköisesti houkuttelee asiakkaita entistä paremmin sähköisen asioinnin hyödyntämiseen. ORK:n suunnittelema ”otteiden verkkokauppa” toimii myös samoilla periaatteilla kuin moni muukin asiointipalvelu ja parantaa asiointipalvelun käytettävyyttä. Esimerkiksi sakon maksaminen ja otteiden maksaminen kannattaa viedä sähköisen asioinnin piiriin ja jatkaa hankkeen tavoitteiden saavuttamista.

## 3.2 ORK:n uudet palvelut

Osana arviointia pyrittiin tunnistamaan mahdollisia uusia ORK:n palveluita, jotka soveltuisivat sen nykyiseen rooliin ja tavoitteisiin sekä osaamis pohjaan. Näitä pyrittiin tunnistamaan keskusteluissa sidosryhmien ja ORK:n omien asiantuntijoiden kanssa sekä työpajoissa.

ORK:n kansalais- ja viranomaispalvelujen toimiala toimii eräiden **hallinnonalan** keskeisten rekisterin rekisterinpitäjänä, toimittaa kansalaisille ja muille viranomaisille rekisteriotteita ja panee täytäntöön muiden viranomaisten, kuten tuomioistuinten ja poliisin, kansalaisille ja yrityksille asettamia sakkoja ja muita maksuja.

Jatkossa ORK:n roolia kannattaa kehittää sellaisilla palveluilla, joihin ORK:n osaaminen kohdistuu hyvin ja jotka palveluina soveltuvat sen palvelukokonaisuuteen.

### 3.2.1 Tiedonhallintatehtävien ja sähköisen arkistoinnin keskittäminen

Nykytilassa kukin hallinnonalan virasto (esim. käräjäoikeus) toimii omana arkistonmuodostajanaan ja näin huolehtii myös oman arkistonsa hoidosta, muodostamisesta ja tietojen luovuttamisesta arkistosta. Kirjaamojen tehtävät liittyvät myös läheisesti arkiston muodostamiseen.

Tiedonhallintatehtävien laajentaminen ja keskittäminen ORK:lle sopii sen osaamiseen ja tehtäväkenttään. Keskittäminen tukisi paikkariippumatonta käsittelyä ja uusien teknologioiden hyödyntämistä. Tiedonhallintatehtävien laajentaminen ja keskittäminen olisi myös luonnollinen jatke meneillään olevien asianhallintajärjestelmien uudistamiskokonaisuudessa ja tehtävä soveltuisi ORK:lle laajentamaan nykyisiä **tiedonhallinta- ja rekisterinpitotehtäviä**.

Tiedonhallinnan tehtävät ml. keskitetty sähköinen arkisto koskisivat koko hallinnon-alaa:



Kuva 4: Oikeusministeriön hallinnonalan organisaatiot

ORK:ssa on alustavasti selvitetty mahdollisuuksia keskitetyn sähköisen asiakirjahallinnon ja arkistonhoidon keskittämisestä ORK:n toteutusvastuulle. Kokonaisuudella voisi olla merkittäviä tuottavuushyötyjä hallinnonalan tuottavuuteen henkilöstö-, toimitila- ja järjestelmäkustannuksien kautta. Myös vanhojen paperisten arkistojen digitointi ja sen aste tulisi arvioida.

**Tuottavuuspotentiaali:**

*Hallinnonalan tiedonhallintatehtävien keskittäminen ORK:lle sopii sen tehtäväkuvaan ja vahvistaa sitä sekä on omiaan laajentamaan nykyisiä ORK:n tiedonhallinta- ja rekisterinpitotehtäviä.*

*ORK:ssa on tehty alustava selvitys, jonka mukaan keskitetyn sähköisen arkistoinnin avulla saavutettava kustannushyöty voisi olla merkittävä. Arvio perustuu olettamukseen, että hallinnonalan arkistointitoimintaan käytettävät resurssit ovat arviolta n. 100 henkilötyövuotta vuodessa. Keskitetyn ratkaisun resurssitarve tavoitetilassa voisi olla arviolta 15 henkilötyövuotta. Näillä laskelmilla säästöpotentiaali olisi 85 htv:tä vuositasolla. Tämä asia tulee kuitenkin selvittää tarkemmin sillä arkistointitehtävät jakautuvat suurelle määrälle henkilöitä ja ovat usein osa yhden henkilön työmäärästä. ORK:ssa tehdyn alustavan selvityksen perusteella säästöä vähentäisivät toiminnan muutos- ja järjestelmäkuluina n. 3M€ kertakulut ja vuosittaiset 0,5M€ järjestelmäkulut. Kansallisarkiston SAPA-palvelun hyödyntäminen saattaisi tosin vähentää järjestelmäkuluja. Asia tulee selvittää tarkemmin.*

*Tuottavuuspotentiaalin selvittämisessä kannattaa harkita myös benchmarking-yhteistyötä muiden viranomaisten kanssa, joilla on sähköisen arkistoinnin ratkaisuja. Tällainen viranomainen on esimerkiksi Väestö- ja digivirasto.*

Sähköinen asiakirjahallinto ja arkistonhoito vaikuttaa tuottavuuteen henkilöstö-, toimittaja- ja järjestelmäkustannusten kautta. Tällä hetkellä ei ole keskitetysti oikeushallinnon henkilöstön osalta sellaista tietoa, jonka pohjalta voitaisiin arvioida asiakirjahallintoon, arkistonhoitoon ja tiedonhallintaan käytettäviä henkilöresursseja.

Tarkemman tuottavuuspotentiaalin selvittämiseksi tulee selvittää mm.

- Keskittämisen asteen valinta – säilytetäänkö joitakin tehtäviä virastoilla?
- Henkilöstöresurssien ja -vaikutuksien tarkka kartoitus ja organisaatiomallin valinta
- Säädösmuutosten selvitys ja valmistelu – virastot ja tuomioistuimet ovat tällä hetkellä mm. itsenäisiä rekisterinpitäjiä
- Yhteistoimintaprosessin mahdollinen käynnistäminen – lähtökohdat
- Järjestelmämuutokset – mm. Kansallisarkiston Sapa-järjestelmän hyödyntäminen ja muutenkin yhteistyö Kansallisarkiston kanssa
- Kaupallisten arkistointiratkaisujen vaihtoehtojen kartoitus, huomioiden nykyiset järjestelmät
- Säilytystapojen valinta (erityisesti käytöstä poistuvien järjestelmien tietojen osalta)
- Vanhojen paperisten arkistojen digitointitarpeen selvittäminen
- Tarvittavien projektien asettaminen ja resursointi

### 3.2.2 ORK:n roolin laajentaminen sakon muuntorangais- tuksessa

Sakon muuntorangistus on hyvä esimerkki palvelusta, joissa ORK voisi ottaa suuremman roolin ja saavuttaa tuottavuushyötyjä. Sakon muuntomenettelyn toteutus on nykyisin lähes täysin asiakirjoihin perustuvaa, joten paine uudistuksiin on merkittävä. Prosessiin tulevia sakon muuntomenettelyjä on useita tuhansia ja sakon muuntopäätöksiä ORK:n arvion mukaan 1700–1800 kappaletta vuodessa.

Kehitystä on jo viety eteenpäin siten, että tuomioistuin ei enää lykkää sakon muuntoasian käsittelyä sillä perusteella, että sakotetulle varattaisiin mahdollisuus maksaa muunnettavana olevat sakot. Aiemmin sakkojen maksuaikakäsittely tehtiin oikeudenkäyntimenettelyssä. Tämä kehitys toteutui lailla 425/2018, joka tuli voimaan 1.1.2019. Muutoksen jälkeen tuomioistuin ei enää lykkää muunnon käsittelyä maksutilaisuuden varaamiseksi ja vastaavasti ORK:lla on toimivalta myöntää maksuaikaa muunnolle ennen täytäntöönpanopyynnön tekemistä ulosotolle.

Tällä hetkellä ORK lähettää sakon muuntorangistusta koskevan täytäntöönpanopyynnön ulosottoviranomaiselle. Jos muuntorangistukseen määrätty ei maksa ulosottomiehelle muunnettujen sakkojen koko rahamäärää, ulosottomies ohjaa henkilön vankilaan suorittamaan muuntorangistusta. Useimmissa tapauksissa ulosottomies palauttaa muuntoasian ORK:lle estetiedolla, jonka mukaan henkilö on tuntematon tai että henkilö pakoilee täytäntöönpanoa. Tällä perusteella ORK etsintäkuuluttaa muuntorangistukseen tuomitun ja kuulutuksen perusteella poliisi toimittaa henkilön suorittamaan muuntorangistusta, ellei henkilö maksa muunnettujen sakkojen koko rahamäärää kiinnioton yhteydessä. Tätä voidaan uudistaa siten, että jatkossa Oikeusrekisterikeskus hakisi täytäntöönpanoa suoraan Rikosseuraamuslaitokselta ja ulosoton työvaiheita ei tarvittaisi. Jos Rikosseuraamuslaitos ei tavoittaisi muuntorangistukseen määrättyä, Rikosseuraamuslaitos (tai mahdollisesti ORK) etsintäkuuluttaisi muuntoasiakkaan.

Tästä uudistamisesityksestä on Rikosseuraamuslaitoksen ja ulosoton kesken aiemmin luovuttu, koska ulosoton on katsottu hoitavan passitustehtävän nyt kustannustehokkaasti. Valtaosassa asioista ulosotto kuitenkin palauttaa asian esteellä ORK:lle, joka etsintäkuuluttaa henkilön. Tavoittaessaan etsintäkuulutetun poliisi passittaa etsintäkuulutetun suorittamaan rangaistustaan. Vankeusrangaistuksen osalta passitustehtävä on jo aikaisemmin siirretty ulosotolta Rikosseuraamuslaitoksen tehtäväksi. Tätä voitaisiin kuitenkin tarkastella uudestaan. ORK:n mukaan myös eduskunta on edellyttänyt, että sakon muuntomenettelyn määräämis- ja täytäntöönpanoprosessia kehitetään.

Selkeänä kehityskohteena on kuitenkin vaihtoehto, jossa ainakin perustapauksessa sakon muunto-oikeudenkäynnissä ORK:n toiminta korvaisi syyttäjän tehtävät. Tavoite-tilassa ORK vaatisi syyttäjän sijasta muuntorangaistuksen määräämistä. Jos muunto-asiakas ei vaatisi suullista käsittelyä, muuntorangaistus voitaisiin määrätä ORK:n esittämän vaatimuksen perusteella kirjallisessa menettelyssä. Jos suullista käsittelyä vaadittaisiin, pitäisi harkita, edustaisiko syyttäjä istuntokäsittelyssä valtiota, vai voisiko ORK käyttää puhevaltaa. Muuntoasioissa haasteaika on vähintään 30 päivää. Laissa voitaisiin säätää esimerkiksi niin, että asiakkaan pitäisi ilmoittaa kirjallisesti ennen haasteessa mainittua käsittelyaikaa, että hän vaatii istuntokäsittelyä.

Käytännössä ORK lähettäisi muuntovaatimuksen sisältävän sakon täytäntöönpanokirjan suoraan käräjäoikeudelle. Nykyisin täytäntöönpanokirja lähetetään syyttäjälle, joka toimittaa sen käräjäoikeudelle. Toiminta eroaa jossain määrin nykyisin riippuen siitä, onko ulosottomies haastanut asiakkaan muuntomenettelyyn vai onko haasteen tehnyt poliisi etsintäkuulutuksen perusteella.

Tätä vastuun muutosta, jossa ORK vaatisi syyttäjän sijasta muuntorangaistuksen määräämistä, tulee selvittää. Syyttäjän tehtäviin kuluva aika tulee selvittää suhteessa ORK:n tehtäviin uudessa toimintamallissa.

### 3.2.3 Hallinnonalan digitoimisto – organisointi ja johtaminen

Tuottavuuden kehittäminen hallinnonalalla edellyttää jatkossa vahvaa panostusta digitalisaation tuomiin mahdollisuuksiin. ORK:n Tietojärjestelmät-toimialan asiakkaat odottavat näkemyksiä ratkaisujen kehittämiseen ml. ORK:n Kansalais- ja viranomaispalvelut.

Palvelun haasteena on se, että kaikki digitalisaatoratkaisujen hyödyt tulevat viiveellä suhteessa ORK:n valmiuksien rakentamiseen. Investoinneilla digitalisaatio-osaamiseen voidaan kuitenkin saada merkittäviä parannuksia hyödyntämällä tekoälyä, robotisaatiota ja mm. automatisoimalla työvaiheita sekä kognitiivista työtä.

Digitalisaatio-osaamisen kohottamiseksi osana ORK:n palvelua voidaan muodostaa virtuaalitiimi, joka rakentaa osaamista ja toimii verkostojen kanssa, joissa ovat mukana mm. toimittajat. Verkostoituminen on tärkeää, jotta pystytään pysymään nopean kehityksen mukana sekä tunnistamaan muun valtionhallinnon kehitystyö yhteisten ratkaisujen ja yhtenäisyyden varmistamiseksi.

Organisatorisesti digitoimiston tulisi sijaita ORK:n organisaation Tietojärjestelmäpalvelut-toimialalla toimialajohtajan alaisuudessa virtuaalisesti, mutta kuitenkin niin, että

sillä on mahdollisuus palvella kaikki asiakkuusryhmiä ja näin ollen koko hallinnonalan tulevaisuuden ICT-kehitystä. Digitoimiston henkilöt toimisivat asiakkuusryhmissä asiakashankkeiden parissa, mutta tekisivät osan ajasta digitoimiston tehtäviä koko hallinnonalalle. Tällä tavalla kehittäjillä olisi myös jatkuva yhteys asiakkaiden hankkeisiin ja toimintaan.

Ministeriön tulee tulosohjauksen kautta muodostaa tavoitteet uusien teknologioiden hyödyntämiselle hallinnonalan virastoissa. Ministeriö tukee innovointia varmistamalla edellytykset ja rahoituksen ”Digitoimiston” toiminnalle. Digitoimiston toiminta on kokonaisarkkitehtuurilinjausten mukaista ja tukee kokeilukulttuurin muodostumista. Digitoimisto resursoidaan siten, että henkilöt toimivat hankkeissa ja jakavat tietoa digitalisaation mahdollisuuksista myös muille hankkeille. Yhteistyö asiakkuustiimien kanssa on tärkeää.

Merkittävät muutokset substanssiprosessissa (esim. käsittelyn automatisointi, tekoälyn tekemät päätökset) saattavat edellyttää laki- ja säädösmuutoksia. Digitalisaatio-toimenpiteet kannattaa kytkeä tiiviisti substanssijärjestelmien elinkaarisuunnitteluun. ORK:n on tärkeää löytää tilaajaorganisaatioista keskustelukumppani, joka pystyy soveltamaan digitalisaation uudet mahdollisuudet oman viraston substanssiosaamiseen. Digitalisaation edistämiseksi osana prosesseja ja myös tuotannon tekijänä (tekoäly, robotiikka -ratkaisut) tulisi virastoissa olla kehitysjohtaja-tyyppinen vastinpari, mikä mahdollistaisi nopean kehityksen ja tuottavuusloikan tekemisen.

Yhteenvedon voidaan todeta, että organisatorisesti tulevaisuuden digitalisaatiotarkaisu edellyttää pientä n. 3 hengen virtuaalitiimiä, joka toimii Tietojärjestelmät-toimialalla toimialajohtajan alaisuudessa. On myös suositeltavaa, että jatkossa virastoissa löytyy kehitysjohtaja-tyyppinen vastinpari, joka voi toimia ”Digitoimiston” kanssa yhteistyössä ja ottaa kantaa viraston tulevaisuuden digitalisaatiotarpeisiin. Tämän henkilön tulisi omata hankenäkökulmaa laajempi näkemys viraston substanssitarpeista suhteessa ICT-kehitykseen.

### **3.2.4 Operatiivisen Valtori-yhteistyön kokonaisvaltainen toteuttaminen**

Tällä hetkellä ORK:illa on vastuullaan hallinnonalan toimialasidonnaisten tietojärjestelmien kehittäminen, ylläpito ja tuki. Näiden järjestelmien alustapalvelut tuottaa Valtori. Toimialariippumattomien palveluiden hankinnasta vastaa oikeusministeriö.

Toimialariippumattomien IT-palveluiden (TORI) ohjausvastuun keskittämisellä ORK:een olisi merkittäviä vaikutuksia Tietojärjestelmäpalveluiden toimintaan. Näiden



kahden palvelusektorin yhdistäminen ORK:n vastuulle parantaisi kokonaisuuden kehittämistä luomalla samalla luotettavan ja hyvin dokumentoidun kokonaiskuvan IT-ympäristöstä, tehokkaat toimintamallit, tiukat hallintoprosessien noudattamiskäytännöt sekä riittävät tiedot ja valmiudet. ORK:n tarjoamien IT-palveluiden tulee jatkossa muokautua oikeushallinnon jatkuvasti muuttuviin vaatimuksiin ja tarpeisiin. Mikäli Valtori-vastuita keskitettäisiin ORK:lle, tulisi oikeushallinnossa nimetä TORI-palveluiden (tekninen) omistaja, joka vastaa palvelusta koko sen elinkaaren ajan oikeushallinnon asiakkaisiin päin. Palvelun omistajalla tulee olla hyvä ymmärrys substanssitoiminnan tarpeista ja palveluiden kehittämissuunnitelmien laatimisesta ja ylläpitämisestä. Myös palvelutasovaatimukset nykyisestä tilanteesta poiketen tulisi voida sopia ORK:n ja Valtorin välillä.

Valtorin ja ORK:n välistä toimintaa tulisi kehittää erityisesti operatiivisen tilaus- ja laskutustoiminnan osalta. OM voi toimia sopimuskumppanina ja ORK rakentaa käytännön yhteistyön Valtorin kanssa. Suositeltavaa on kuitenkin, että ORK ottaa myös sopimuskumppanin roolin, mikä vahvistaa sen mandaattia ja virtaviivaistaa ketjua toimittajahallinnan kysymyksissä. Vahva Valtorin toimittajavalvonta sekä toimittajavalvonnan menetelmien ja tilaajaraportoinnin kehittäminen on olennaista.

***Tuottavuuspotentiaali:***

*Sakon muuntomenettelyn toteutus on nykyisin lähes täysin asiakirjoihin perustuvaa, joten paine uudistuksiin on merkittävä. Eri roolitusvaihtoehtojen vaikutuksia työmääriin ja prosessin sujuvuuteen ei ole arvioitu. Kehitys erityisesti sen osalta, että Oikeusrekisterikeskus vaatisi syyttäjän sijasta muuntorangaistuksen määräämistä, vaikuttaa lupaavalta ja kannattaa selvittää tarkemmin.*

*Laajemman vastuun ottaminen Valtori -yhteistyöstä voidaan katsoa uudeksi palveluksi tilaajaorganisaatioille. Tällä hetkellä ORK vastaa TOSI-järjestelmien alustapalveluihin liittyvästä Valtori-yhteistyöstä ja oikeusministeriö yleisistä toimialariippumattomista Valtori-palveluista ostajan ominaisuudessa. ORK:n roolin laajentamista ollaan miettimässä oikeusministeriön ja ORK:n välillä, jolloin ORK voisi hoitaa käytännön päivittäisen yhteistyön Valtorin kaikkien palveluiden osalta tilaajaorganisaatioille, virastoille. Edellä esitetyistä kehityskohteista ei arvioinnin aikana ollut saatavissa luotettavaa kustannus ja/tai työmäärätietoa, mutta muutos selkeyttäisi ja vahvistaisi ORK:n roolia tilaajaorganisaatioihin päin ja helpottaisi tilaus- ja kustannusseurantaa ja sen osaoptimointia.*

### 3.3 Hallinnonalan digitalisaation edistäminen

Koko hallinnonalan digitalisaation kehittämisessä on valtava tuottavuuspotentiaali, jonka realisoitumiseen keskitetty ICT-malli (ORK osana sitä) tarjoaa hyvät lähtökohdat tukien sen edellyttämää yhdenmukaista ja yhteen toimivaa kehittämistä.

Hallinnonalan keskitetty tietohallintorakenne ja ORK:n poikkeuksellinen rooli luovat erinomaiset mahdollisuudet vastata ICT-kehityksen seuraavan vaiheen tarpeisiin ja ennen kaikkea sen luomien mahdollisuuksien hyödyntämiseen.

ICT-kehitys on parhaillaan siirtynyt vaiheeseen, jossa automaatio, tekoälypohjaiset ratkaisut ja robotiikka pystyvät korvaamaan enenevässä määrin asiantuntijoiden tehtäviä työtehtäviä. Tämä kehitys mahdollistaa huomattavat tuottavuushyödyt, mutta edellyttää merkittävää uudistumista toimintamallien, tiedonhallinnan sekä ICT-alustaratkaisujen osalta. Näiden tuottavuushyötyjen saavuttaminen ei ole mikään itsestäänselvyys vaan edellyttää suunnitelmallista johdettua etenemistä kohti tavoitetilaa sekä yhä tiiviimpää yhteistyötä valtionhallinnon toimijoiden kesken.

Tämän tulevaisuuden potentiaalin osalta keskeistä on onnistua kokonaisuuden johtamisessa hallinnonalan tasolla sekä verkostoituminen koko valtionhallinnon ja kehitystyötä tekevien kärkitoimijoiden kanssa. Kokonais- ja teknologia-arkkitehtuurin johtamiseen tulee panostaa, on pystyttävä tekemään yhteisiä ja/tai yhteentoimivia modulaarisia ratkaisuja sekä rakennettava tiivis kytkentä substanssin johtamisen ja ICT-johtamisen välille. Arviointiraportissa on käsitelty laajasti tätä potentiaalisilta tuottavuusvaikutuksiltaan ylivoimaisesti suurinta kokonaisuutta, vaikkakin se kattaakin koko hallinnonalan ja ORK on vain yksi ketjun toimijoista. Kehityssuositukset koskevat laajempaa kokonaisuutta kuin vain ORK:ta.

#### 3.3.1 Hallintoalan tietohallintomalli tavoitetilassa

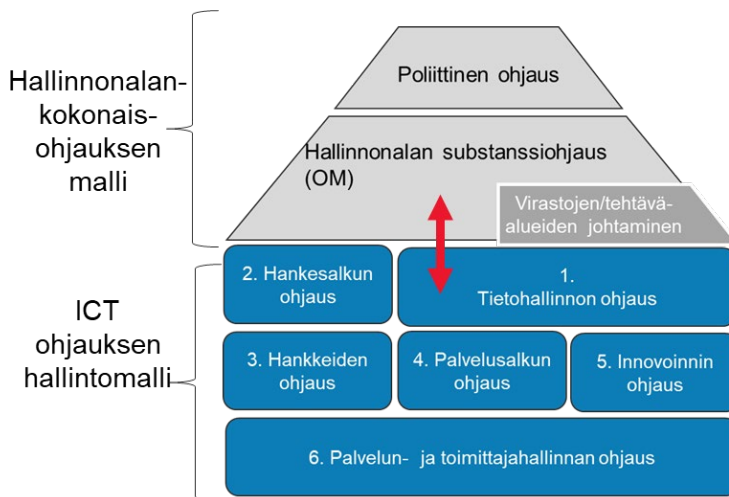
Oikeusministeriön hallinnonalan eli oikeushallinnon alueella on viimeisten vuosien aikana keskitytty vahvasti perustietotekniikan uudistamiseen tukemaan nykyaikaisia työskentelytapoja. Tätä työtä on tehty yhdessä Valtorin kanssa ja työ ei ole kaikilta osin ollut ongelmaton.

Toinen painopistealue digitaalisten toimintamallien kehityksessä on ollut kaikilla toimintasektoreilla merkittävimpien palvelujen uudistaminen ja digitalisoiminen. Yhtäaikaisesti toteutettavat laajat järjestelmä uudistukset ovat kuormittaneet avainresursseja sekä ORK:n tietojärjestelmäpalveluissa ja sektoritoimijoiden organisaatioissa, että ministeriössä. Hankkeissa on jouduttu joissain tapauksissa tekemään ratkaisuja, jotka

ovat ristiriidassa koko hallinnonalan yhteisten ratkaisujen ja kokonaisarkkitehtuurin kanssa.

Näiden haasteiden ratkaisemiseksi ja hallinnonalan digitalisaatiotavoitteiden saavuttamisen tueksi tulisi tehdä tietohallinnon rakenteellisia ratkaisuja, joiden avulla ohjausta hallinnonalan tulevaisuuden digitalisaation tarpeisiin vastaamiseksi vahvistetaan. Lisäksi ICT:n roolia osana substanssiohjausta tulee vahvistaa, jolloin sen näkökulmat ja tarjoamat mahdollisuudet huomioitaisiin nykyistä paremmin lainsäädäntö-, organisaatio- ja prosessikehitystä tehtäessä.

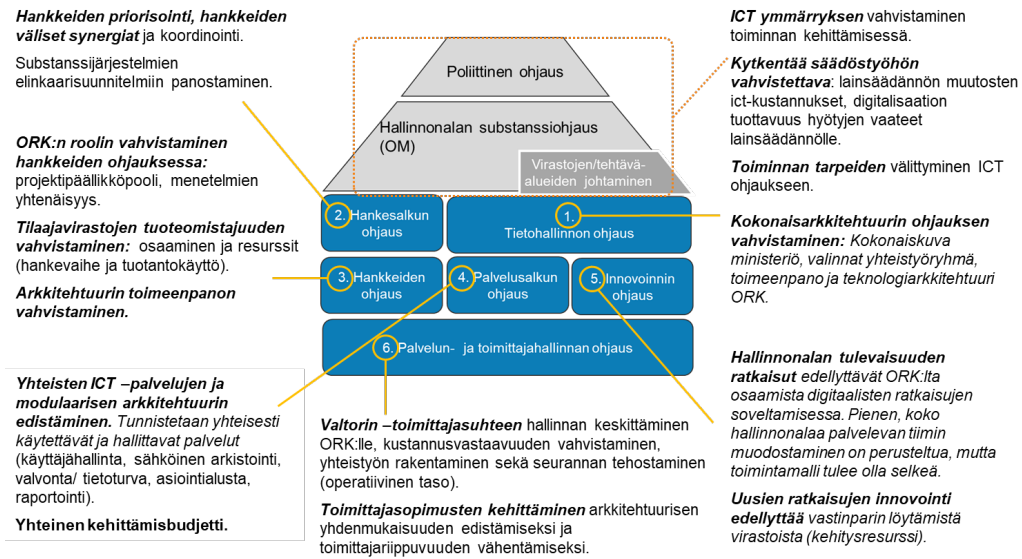
Tietohallinnon rakenteen vahvistamisen kuvaamiseksi on hyödynnetty IT Standard for Business -org:n julkaisemaa tietohallintomallia (kuva 5). Malli on sekä tietohallinnolle että liiketoiminnalle tarkoitettu tietohallinnon johtamisen viitekehys. Sen tavoitteena on auttaa tietohallinnon johtoa erityisesti liiketoiminnan ja tietohallinnon yhteistyöhön liittyvissä haasteissa.



Lähde: IT Standard for Business

**Kuva 5: Tietohallintomalli sovellettuna Oikeusministeriön hallinnonalalle**

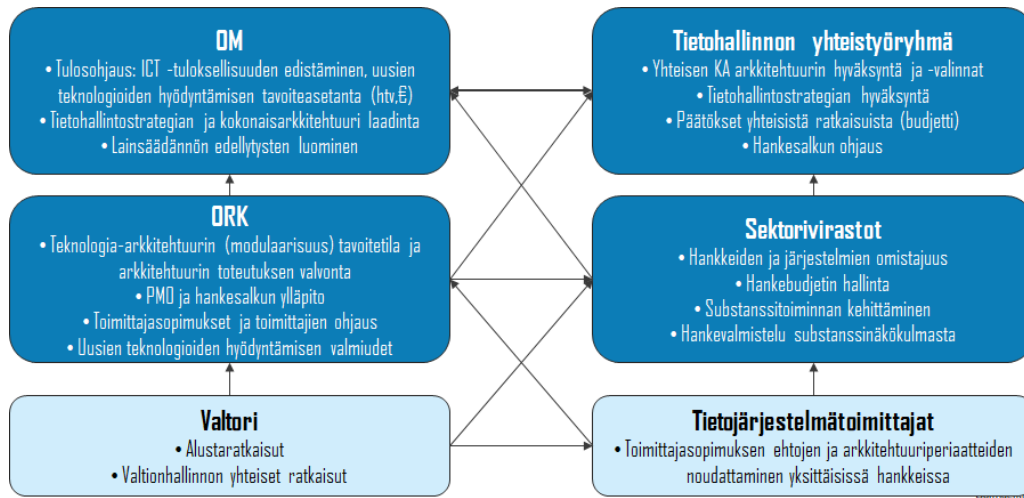
Arvioinnissa käsiteltiin ORK roolia osana koko hallinnonalan kokonaisuutta. Ohjauksen näkökulmasta monet keskeiset havainnot liittyvät ORK:n tehtäviä laajempaan kokonaisuuteen kattaen koko hallinnonalan ICT-ohjauksen ja ICT-tuotannon kokonaisuuden. Seuraavassa on kuvattu keskeisiä nykytilan kehitystarpeita IT Standard for Business -org:n tietohallintomallin mukaista viitekehystä noudattaen.



**Kuva 6: ICT-ohjauksen nykytilan kehityskohteita hallinnonalan tasolla**

Seuraavissa kappaleissa keskitytään kahteen tietohallintamallin osa-alueeseen, hallinnonalan tietohallinnon kokonaisohjaukseen (kuva s.43, kohta 1) ja hankesalkun ohjaukseen (kuva s 43, kohta 2).

Tavoitetilan rakenteessa Tietohallinnon yhteistyöryhmän, joka on jo toiminnassa oleva elin, painoarvoa koko hallinnonalan yhteisten toiminta- ja kehittämisperiaatteiden hyväksymisessä lisätään merkittävästi. Tätä kautta sektoritoimijoiden tietoisuutta ja sitouttamista yhteisiin tavoitteisiin vahvistetaan. Kokonaisarkkitehtuurin tehokas ja kattava toimeenpano edellyttää toimijoiden vahvaa sitoutumista ja ymmärrystä sen tuomista hyödyistä. Tämä ei kokemusten perusteella onnistu ylhäältä pakottamalla edes vahvalla ohjauksella ja mandaatilla vaan edellyttää aidon yhteistyön kautta tapahtuvaa sitoutumista.



Kuva 7: ICT-ohjauksen rakenne oikeushallinnossa tavoitetilassa

ORK:n rooli on toimia asiantuntijana ja valmistelijana sekä aktiivisena kehittämismahdollisuuksien esille tuojana kansalaisille ja viranomaisille tarjottavista uusista sähköisistä itsepalveluista sekä tekoälyn, robotiikan ja analytiikan kokeiluista ja käyttöön-otosta hallinnonalan eri sektoreilla. ORK:n vastuulla on etenkin tavoitetilan teknologia-arkkitehtuurin suunnittelu sekä sen toteutumisen edistäminen eri keinoin. Tavoitetilassa ORK:n tehtävissä korostuu hallinnonalan modulaarisen teknologia-arkkitehtuurin tavoitetilan valmistelu ja toteutuksen valvonta yksittäisissä hankkeissa.

Oikeushallinnossa tulee tunnistaa oikea paikka hankesalkulle ja sopia, kuka hankesalkun omistaa, ts. kuka viime kädessä päättää hankkeiden keskinäisestä priorisoinnista ja siitä, onko uusia hankkeita mahdollista käynnistää esimerkiksi käsillä oleva resurssitilanne huomioiden. ORK:lla ei IT-palvelukeskuksena ole mahdollisuutta määritellä hallinnonalan strategisia painopisteitä, joten hallinnonalan kehityssalkun hallinta tulisi sijaita ministeriössä. Salkunhallintaa ehdottomasti tarvitaan, mutta osapuolet ja toimijoiden roolit tulee määritellä selkeästi. Tässä Tietohallinnon yhteistyöryhmällä on joka tapauksessa merkittävä rooli.

ICT-ohjauksen rakenteen tavoitetilassa Tietohallinnon yhteistyöryhmän tehtävänä on hallinnonalan hankesalkun kokonaisohjaus eli koordinointi ja päätöksenteko yksittäisten hankkeiden ajoituksesta. Yhteistä sektoreiden ja virastojen yli menevää koordinaatiota tarvitaan, muuten riskinä on, että nykyinen hankkeiden rahoitusmalli ohjaa järjestelmien siilomaiseen kehittämiseen ja resurssien ajallisesti epätasaiseen kuormitukseen. Tietohallinnon yhteistyöryhmä tarvitsee tuekseen käytännön työtä tekevän kehittämis- ja hanketoimiston (development and project management office, D/PMO), jonka tehtäviä on muun muassa varmistaa strategian toteuttamisen tuen, toimia viestinviejänä johdon ja projektiryhmien välillä sekä ylläpitää kokonaiskuvaa hallinnonalan

meneillä olevista ja tulevista hankkeista (road map), käytettävistä resursseista ja rahoituksen tilasta.

ORK on kehittämis- ja hanketoimiston luonnollinen kotiorganisaatio. Tämä edellyttää muutoksia viraston Tietojärjestelmäpalvelujen resursoinnissa ja rahoituksessa. Tavoitetilassa hallinnonalan tietojärjestelmien yhteiskehittäminen sekä uusien teknologioiden tuominen kaikkien sektoritoimijoiden käyttöön vaatii tehtäviin allokoituja resursseja. Tämä voi ainakin alkuvaiheessa, kun isot tilaajakohtaiset perusjärjestelmähankkeet ovat vielä työn alla, rakentua virtuaalitiimien kautta. Näin säilytetään riittävä resursointi ORK:n asiakkuudet -yksiköissä. Keskeistä uusien teknologioiden valmiuksien rakentamisessa on ko. tiimin kyky verkostoitua alan kärkitoimijoiden (mm. toimitajat) sekä valtionhallinnon muiden toimijoiden kanssa yhtenäisten mallien, yhteisten ratkaisujen ja kokemusten tunnistamiseksi.

Tietohallinnon yhteistyöryhmän ja ministeriön johdon tehtävänä on päättää, miten hallinnonalan yhteisen tietojärjestelmäkehitys, hankesalkun hallinnointi ja uusien teknologioiden kokeilu ja käyttöönotto (D/PMO toimisto ja uusien teknologioiden tiimit) rahoitetaan. ORK:n johdon tehtävänä on organisoida ja tukea näitä toimintoja sovitun rahoituksen ja asetettavien tavoitteiden mukaisesti. Rahoitus edellyttää yhteisen budjetin osuuden kasvattamista suhteessa hanke- ja tilaajaorganisaatiokohtaiseen rahoitukseen.

### 3.3.2 Hallinnonalan digitalisaation edistämisen tuottavuuspotentiaali

Tämän kokonaisuuden osalta tuottavuushyödyt ovat pitkälti välillisiä ja niiden tarkka todentaminen on käytännössä mahdotonta. Kokonaisuuteen liittyvien tuottavuushyötyjen osalta on tyydytty kuvaamaan miten hyödyt syntyvät. Suuruusluokan arvioimiseksi on tarkasteltu muualta saatuja kokemuksia sekä tulevaisuuden mahdollisuuksien osalta on viitattu eri tutkimusten arvioihin ennustetuista vaikutuksista.

Merkittävimmät hyödyt muodostuvat kolmesta osakokonaisuudesta: 1. Järjestelmien väliset synergiat ja modulaarisuus, 2. Tietojärjestelmähankkeiden nopea läpivienti sekä 3. Uusien teknologioiden hyödyntämisen edistäminen.

***Järjestelmien väliset synergiat ja modulaarisuus tuovat merkittäviä hyötyjä kokonaisuudelle.*** ORK toimii koko hallinnonalan keskitettynä tietojärjestelmäpalvelujen tarjoajana toimeenpannen koko hallinnonalan yhteistä tietohallintostrategiaa. Hallinnonalan keskitetyn ratkaisun vahvuutena tulee olla synergioiden saavuttaminen ver-

rattuna kunkin viraston hajautetusti toteutettuun tietojärjestelmäpalvelujen toteuttamiseen. ORK:n tietojärjestelmäpalvelujen tehtävänä on tuottavuutta lisääviin tietojärjestelmiin pohjautuvien työkalujen rakentaminen hallinnonalan muille viranomaisille.

Hallinnonalalla on tällä hetkellä meneillään suuria tietojärjestelmähankeita, jotka ovat sitoneet ORK:n kehitysresurssit yksittäisiin hankkeisiin. Koordinointi eri hankkeiden välillä on jäänyt puutteelliseksi, jolloin yhteen järjestelmään kehitettyjä ratkaisuja ei ole kyetty riittävästi hyödyntämään rinnakkaisissa hankkeissa.

Tavoitteena tulisi olla, että järjestelmissä käytettäisiin mahdollisimman paljon yhteisiä tai yhteensopivia komponentteja (sähköinen asiointi, asiakirjapankit, dokumentinhallinta jne.). Tämä edellyttää vahvaa koordinointia hankkeiden välillä.

Komponenttien ristiin hyödyntämisen tuottavuuspotentiaali tietojärjestelmäkehityksessä on merkittävä, mutta sen euromääräinen arviointi on vaikeaa. Tulevaisuuden järjestelmähankeiden määrää ja kokoa ei myöskään tunneta ja säästöjen määrästä on vain kokemusperäisiä tietoja. Komponenttien ristiin hyödyntämisessä olisi ollut nyt toteutettavissa neljässä OM:n hallinnonalan suurhankkeessa paljon saavutettavissa ja näin on myös tulevassa hallinnonalan kehittämisessä. Järjestelmäkehitys on ollut järjestelmäkeskeistä ja paljon myös sellaisia komponentteja on toteutettu kunkin järjestelmän osalta erikseen, joiden osalta ne olisi osin voitu toteuttaa yhteisesti hyödynnettäväksi useammassa kehityshankkeessa ja järjestelmässä.

Modulaarisella arkkitehtuurilla on yrityssectorilla saavutettu keskimäärin noin 25 % tuottavuushyöty verrattuna perinteiseen järjestelmäkeskeiseen kehittämiseen. Valtionhallinnon osalta SM:n hallinnonalalla tehdyssä arvioinnissa tuottavuushyödyksi arvioitiin monelta osin OM:n ICT-kokonaisuuden kanssa vertailukelpoisessa ympäristössä 20 %. Siellä yleistä arviota testattiin valittujen yksittäisten hankkeiden kautta, joissa saavutettavissa ollut tuottavuushyöty vaihteli 10 % ja 50% välillä siten, että suurissa hankkeissa potentiaali oli prosentuaalisesti pienempi kuin pienissä hankkeissa. Tästä voidaan suuntaa-antavasti arvioida hyötyjen olevan samassa suuruusluokassa OM:n hallinnonalalla.

**Tuottavuuspotentiaali:**

*Kokonaisvaltainen järjestelmäkehityksen ohjaus, kokonaisarkkitehtuuriin vahvasti perustuva koko hallinnonalan kattava suunnittelu ja yhteisten komponenttien hyödyntäminen tietojärjestelmissä vähentää sovelluskehitystyötä, nopeuttaa järjestelmien valmistumista ja vähentää virheitä jo testattujen komponenttien osalta.*

**Tietojärjestelmähankkeiden nopea läpivienti edellyttää ohjauksen menettelyjen sekä kehitysmallin kehittämistä.** Tietojärjestelmähankkeiden myöhästyminen ja alkuperäisten budjettien ylittyminen on hyvin yleistä sekä julkisella että yksityisellä sektorilla, kuten myös oikeusministeriön hallinnonalan suurissa hankkeissa. Johtamisen arvioinnissa havaittiin yhtenä merkittävänä syynä olevan hankkeiden välisen koordinaation puute, joka johtaa avainresurssien ajoittaiseen ylikuormittumiseen ja sitä kautta hankkeiden viivästyneeseen sekä eriytyneisiin ratkaisuihin. Hankkeiden valmistumisen viivästyminen aiheuttaa sen, että uusista järjestelmistä saavutettavat potentiaaliset hyödyt tilaajataholla viivästyvät.

Meneillään olevien hankkeiden kohdalla voidaan arvioida myöhästyisestä menetettyjen hyötyjen olevan miljoonia euroja vuodessa. Esimerkiksi HAIPA-hankkeen myöhästyminen vuodella viivästyttäisi 2,4 M€ arvioitujen hyötyjen saavuttamista vuodella. Lisäksi todennäköisesti viivästyneen myötä myös hankkeen kustannukset nousevat.

**Tuottavuuspotentiaali:**

*Koko hallinnonala koskeva hankesalkun koordinoimaton hallinta johtaa erilaisiin ongelmatilanteisiin mm. resursoinnissa ja puutteellisessa yhteisten ratkaisujen hyödyntämisessä, joihin voitaisiin puuttua ajoissa hallinnonalan hankesalkkukäsittelyn avulla. ORK:n kyvykkyyksiä käynnistää ja viedä läpi hankkeita voidaan edistää mm. projektipäällikkö-poolia hyödyntämällä ja toimintamalleja kehittämällä sekä modulaarista rakennetta edistämällä.*

*Tämä toisi paremmat mahdollisuudet pysyä hankeaikatauluissa ja varmistaa suunniteltujen tuottavuushyötyjen realisoituminen tilaajavirastoissa. Suurissa hankkeissa tuottavuushyödyt ovat helposti vuositasolla miljoonia euroja (ks. HAIPA-esimerkki) järjestelmän tuomien tuottavuushyötyjen realisoituessa aikaisemmin.*

**Uusien teknologioiden, kuten analytiikan, robotiikan ja tekoälyn hyödyntäminen** tulevaisuudessa tulee muuttamaan työn tuottavuutta erityisesti asiantuntijatyössä. Kognitiivisten rutiinien ja manuaalisen työn poistamisen sekä paremman tiedon saatavuuden ja analysoinnin avulla tulevat tällä hetkellä asiantuntijatyönä toteutettavat tehtävät tehostumaan huomattavasti tulevaisuudessa.

Tehostumisen suuruudesta on erilaisia arvioita. Accenture on arvioinut omassa tutkimustyössään tuottavuusparannuksen olevan asiantuntijatyössä yli 40 % seuraavan vajaan 10 vuoden aikana johtuen edellä mainitusta teknisestä kehitystyöstä. Heidän näkemyksensä perustuu tekoälyn tuomaan työvoiman tuottavuuden kasvuun muuttamalla perusteellisesti tapaa, jolla työtä tehdään. Vastaavasti MIT-keskuksen tutkijat ja



professorit Andrew McAfee and Erik Brynjolfsson ovat tutkineet tekoälyn, automaation ja robotiikan avulla saavutettavissa olevia tuottavuushyötyjä, jotka perustuvat työtehtävien korvautumiseen tekoälyn, automaation ja robotiikan avulla. Heidän Harvard Business Review -artikkelissa esitettyjen näkemystensä perusteella jopa 50% työtehtävistä on mahdollista korvata tekoälyn, automaation ja robotiikan avulla 10–15 vuoden kuluessa. Myös useissa muissa tutkimuksissa on ennustettu saman suuruusluokan muutosta asiantuntijatyön korvautumiseen seuraavan 10 vuoden aikajaksolla. Tutkimusten ja ennusteiden ohella tehostumisesta on jo käytännön kokemuksia, kuten JP Morganin käyttöönottama Coin -tekoälyratkaisu. Coin tarkastaa sopimukset sekunneissa, mihin aiemmin tarvittiin 360 000 tuntia juristien ja pankkivirkailijoiden työpanosta.

Edellä tutkimuksissa arvioidut ja ennustetut tuottavuusloikat eivät kuitenkaan synny itsestään. Uusien teknologioiden tehokas hyödyntäminen edellyttää sekä teknologisia valmiuksia etenkin tiedonhallinnan ja sovellettavien ratkaisujen alueella että toiminnallista uudelleenajattelua. OM:n hallinnonalan keskitetty tietohallinto luo hyvän mahdollisuuden kehitysharppauksen tekemiselle. Edellytyksenä on valmiuksien systemaattinen rakentaminen sekä substanssin kytkeminen potentiaalinn tunnistamiseen. OM:n hallinnonalalla voisi arvioida olevan paljon sellaista kognitiivisesti manuaalista työtä, jossa tekoäly pystyisi tarjoamaan merkittäviä hyötyjä jo lähitulevaisuudessa.

*Uusien teknologioiden, kuten analytiikan, robotiikan ja tekoälyn hyödyntämisen tuottavuuspotentiaalinn tarkka arvioiminen on mahdotonta ja osin epätarkoituksenmukaista niiden sijoituessa varsin pitkälle tulevaisuuteen. Kokonaisuutena ne mahdollistavat kuitenkin niin merkittävän potentiaalisen tuottavuushyödyn muodostumisen, ettei niitä voi sivuuttaa ORK:n tulevaisuuden tehtäviä rakennettaessa. OM:n hallinnonalan kokonaisuudessa yllä esitettyjen vastaavien tuottavuushyötyjen saavuttaminen edes joissakin tehtäväkokonaisuuksissa tarkoittaisi helposti satojen tai jopa tuhannen henkilötyövuoden tuottavuushyötyä.*

**Tuottavuuspotentiaali:**

*Seuraavan kymmenen vuoden aikana robotiikan, tekoälyratkaisujen ja analytiikkatyökalujen avulla voidaan saavuttaa merkittävää, monilla kognitiivisen rutiinistyön alueilla jopa 40 % työn tuottavuuden lisäys, jos hallinnonalalla panostetaan tekoälyn, robotiikan ja analytiikan työkalujen mahdollisuuksien kartoitukseen ja aktiiviseen kehittämistoimintaan.*

*ORK on luonnollinen sijoituspaikka tälle osaamiselle ja työlle, mutta edellyttää myös selkeää rahallista panostusta toimintaan. ORK:n rooli uusien teknologioiden tuomisessa hallinnonalan viranomaisten käyttöön on kriittinen, mutta tällä hetkellä sillä ei ole riittäviä resursseja tämän tehtävän toteuttamiseksi.*

## 4 KOKOAVA ARVIO

### 4.1 Yleisarvio

#### Johtaminen ja organisaatio

Tietojärjestelmäpalvelut -toimialan sekä Kansalais- ja viranomaispalvelut -toimialan tehtävät poikkeavat merkittävästi toisistaan. TJP on asiakkuuksien mukaan organisoitu palvelukeskus, KVP:n organisaatio on perinteinen linjaorganisaatio. Yhteisenä nimittäjänä toimialoille on, että ne tarjoavat palveluja pääasiassa oikeushallinnon muille viranomaisille, mutta KVP tarjoaa palveluita myös kansalaisille, muille viranomaisille, yrityksille ja yhteisöille. Kahden toimialan yhteensovittaminen tuottaa kuitenkin enemmän haasteita ministeriön ohjaukselle kuin viraston johtamiselle. Erityisesti KVP:n täytäntöönpanoyksikkö tarvitsisi vahvempaa substanssitukea ministeriöltä.

ORK:ssa tehtiin 2017 organisaatiouudistus, jossa merkittävin muutos oli TJP:n organisoituminen asiakkuusryhmiin. Tämä on koettu sekä sisäisesti että tilaaja-asiakkaiden taholta yhteistyötä edistäväksi muutokseksi. Riskinä on kuitenkin, että toimiala ns. siiloutuu jos vuorovaikutuksesta eri asiakkuusyksiköiden välillä ei aktiivisesti huolehdita. Keinoja siiloutumisen vähentämiseen on monia. Esimerkiksi professioiden ympärille muodostettavat asiakkuusyksiköihin nähden poikittaiset tiimit tai henkilöiden kierrättäminen eri asiakkuusryhmissä hankkeiden eri vaiheissa.

#### Palvelut

ORK tarjoaa palveluita pääasiassa oman hallinnonalansa virastoille. Palvelujen määrää voitaisiin vielä lisätä, näitä on kuvattu luvussa kolme. ORK:ssa on vahvistettu tiedonhallinnan palvelujen osaamista, mikä tukee eri rekistereihin ja substanssijärjestelmiin kertyvän tiedon nykyistä laajempaa hyödyntämistä tulevaisuudessa osana hallinnonalan substanssitoimijoiden prosesseja.

#### Prosessit

ORK:ssa on meneillään laaja eORK-hanke, jonka tuloksia ei vielä ole täysimääräisesti pystytty hyödyntämään. Hanke saadaan päätökseen aikataulussa, mutta tavoiteltuja lopputuloksia on jouduttu karsimaan hieman. Tavoitteena on kuitenkin asiakaspalvelun paranemisen lisäksi manuaalisten rutiinitehtävien korvaamista sähköisiksi.

ORK:n ja muiden viranomaisten välinen prosessien tehostaminen on myös edennyt siten, että yhä suurempi määrä muiden viranomaisten palvelupyynnöistä tehdään digitaalisenä. Erityisenä kohteena ovat ORK:n, Poliisin, syyttäjälaitoksen ja tuomioistuinten organisaatorajat ylittävät prosessit.

## Osaaminen, resursointi ja sisäinen yhteistyö

ORK:ssa on kiinnitettävä erityishuomiota siiloutumisen välttämiseen sekä toimialojen välillä että myös toimialojen sisällä. Osaamisen levittämisen kannalta työnkierto eri asiakasryhmien välillä voisi olla tehokas keino, mutta toimialojen välillä tämä voi olla haastavaa niissä olevien hyvin erilaisten tehtävien vuoksi. Asiakasryhmiin nähden poikittaisten tiimirakenteiden perustaminen olisi osaamisen kehittymisen näkökulmasta perusteltua mahdollistamaan erityisosaamisalueittain riittävän suurten osaamiskeskitymien muodostumisen. Nämä toimenpiteet *edellyttävät ennustettavaa työkuormaa tulevaisuudessa mm. hallinnonalan ICT-hankesalkkutyön avulla sekä riittävää resursointia, joka huomioi osaamisen kehittämisen.*

Koulutus on yksi keino lisätä osaamista organisaatiossa. ORK:ssa on laadittu koulutussuunnitelma ja kartoitettu osaamistarpeita, mutta tämä voisi olla edelleen systemaattisempaa ja tavoitteellisempaa. Esimerkiksi uusien teknologioiden osajia tarvitaan tulevaisuudessa, mikäli ORK:n roolia niiden kehittäjänä hallinnonalalla vahvistetaan. Tässä avainroolissa ovat koulutuksen lisäksi houkuttelevat työnkuvat rekrytoinnin tueksi, sisäisten osajatiimien muodostaminen ja yhteistyö muiden hallinnonalan viranomaisten, kuten Digi- ja väestötietoviraston kanssa.

## 4.2 ORK:n onnistuminen roolissaan hallinnonalan ICT-palvelujen tuottajana

”Ministeriö odottaa ORK:lta näkemystä ja linjauksia, kun taas ORK odottaa ministeriöltä linjauksia” on erään haastateltavan osuva kuvaus hallinnonalan tietojärjestelmäkehityksen nykytilasta. ORK ei näkemysten ja linjausten tekemisessä ole pystynyt tarjoamaan ministeriölle odotusten vastinetta, koska se on keskittynyt meneillä olevien suurten järjestelmähankkeiden toteutukseen. Virastossa on varattuna vain marginaalisesti resursseja hallinnonalan tietojärjestelmien kokonaisvaltaiseen kehittämiseen tai suunnitteluun. Tämä on haaste nyt, kun lähes kaikkien sektorien avainjärjestelmiä uusitaan, jolloin yhteisille linjauksille ja yhteiselle kehittämiselle olisi tilaus. Koko hallinnonalan digitalisaation kehittämisessä on valtava tuottavuuspotentiaali, jonka realisointiin keskitetty ICT-malli (ORK osana sitä) tarjoaa hyvät lähtökohdat tukien sen edellyttämää yhdenmukaista ja yhteen toimivaa kehittämistä. Nykytilassa on vaarana,

että samoja asioita kehitetään yhtäaikaisesti useissa hankkeissa. Tämä johtaa päällekkäisiin kehityspanostuksiin sekä vielä suurempana ongelmana epäyhtenäiseen kokonaisuuteen. Siksi tämän dokumentin neljännessä luvussa on esitetty koko hallinnon-alaa koskeva tietohallinnon malli, jossa pääkohtia ovat koko hallinnon-alaa koskeva päätöksenteko, hankesalkun keskitetty vahva ohjaus ja resurssien lisääminen uusien teknologioiden tuomiseksi hallinnonalan tietojärjestelmäratkaisuihin.

Hankekohtaisesti tarkasteltuna ORK:n uusi, asiakkuuksiin perustuva organisaatio on parantanut ORK:n ja tilaajien yhteistyötä. ORK:n roolina on ollut substanssin tarpeiden välittäminen tilaajaorganisaatiolta tietojärjestelmätoimittajalle sekä arkkitehtuuriryhtenäisyyden säilyttäminen suhteessa hallinnonalan muihin järjestelmiin ja valtionhallinnon yleisiin arkkitehtuurisuosituksiin. Näihin kahteen viimeksi mainittuun toimintoon tulisi jatkossa kiinnittää vielä enemmän huomiota. Tässä tehtävässä hankkeen tukena tulisi olla asiakkuusryhmiin nähden poikkileikkaavia kehitystiimejä.

Tietojärjestelmäpalvelut-toimialan haasteena on houkutella osaavia resursseja jäämään organisaatioon siinä vaiheessa, kun hankkeet valmistuvat ja järjestelmät siirtyvät ylläpito- ja jatkuvan kehittämisen vaiheeseen. Tähän on jatkossa syytä panostaa ja miettiä esimerkiksi toimipaikkaan liittyviä joustavuustekijöitä, kuten satelliittitoimittoloja pääkaupunkiseudulle. Tehtävänkuvien sisältöä voisi tässä yhteydessä pohtia. Siihen voisivat erilaiset asiantuntijatiimit tuoda ratkaisun. ORK:hon jääville järjestelmä-asiantuntijoille voisi rakentaa tehtävänkuvia, joissa ylläpitoon jääville henkilöille voitaisiin tarjota myös uusiin teknologioihin liittyviä ammatillisia haasteita osana tehtävänkuva.

Ylläpito- ja jatkuvan kehittämisen palveluissa on tärkeää, että asiakkaan eli tilaajaorganisaation ja ORK:n asiakkuusryhmän välille syntyy hyvä yhteistyö. Tässä ORK:n toimien lisäksi tulisi tilaajalta vaatia selkeää vastuurakennetta eli tilaajan on nimettävä käytössä oleville järjestelmille omistajat, jotka vastaavat tilaajan yhteyksistä ORK:n kanssa sekä järjestelmien kehittämisestä suhteessa substanssin muuttuviin tarpeisiin. Näin pystytään tehokkaammin hoitamaan virhetilanteet ja saadaan koordinoitua käytäjiltä tulevat kehittämisehdotukset.

### 4.3 ORK:n onnistuminen kansalais- ja viranomaispalvelujen tuottajana

Toimiala jakautuu kahteen osaan – Täytäntöönpanoyksikkö tuottaa palvelua, jossa kansalaiset ovat oleellisena osana palveluprosessia. Tiedonhallinta-ryhmä ja Rekisteriyksikkö tuottavat palvelua medialle, tutkijoille, kansalaisille ja viranomaisille.

Täytäntöönpanoyksiköllä on haasteena kansalaisilta tulevien asiakaspalvelupuheluiden runsas määrä. Sähköisen asiakaspalvelun toivotaan tuovan tähän korjausta, mutta on myös selvitettävä, miksi asiakkaat tarvitsevat niin paljon tukea, kun he saavat sakkoja tai muita maksuja koskevan maksumääräyksen ORK:lta. Saavatko he riittävästi tietoa seuraamuksen määrittämisen yhteydessä? Vaikka ORK:n asiakaspalvelupuhelin on usein ruuhkautunut, yhteyden saaneet asiakkaat ovat olleet palvelutahtumaan tyytyväisiä.

Täytäntöönpanoyksikön ohjaus on tällä hetkellä ministeriön tietoyksikön vastuulla. Jatkossa voitaisiin miettiä tulisiko ohjaus ainakin substanssiasioissa siirtää ministeriössä kriminaalipoliittika- ja rikosoikeusosastolle?

ORK toimii eräiden keskeisten hallinnonalan rekisterien rekisterinpitäjänä ja rekisteritietojen jakelijana. Jo tällä hetkellä suuri osa viranomaisten tarvitsemista rekisteriotteista pystytään välittämään avoimien rajapintojen kautta koneellisesti. Haasteena on, että muilla viranomaisilla ei välttämättä ole valmiuksia hakea rekisteriotteita avointen rajapintojen kautta palveluväylää hyödyntäen. Rajapintojen hyödyntämisen edistämiseksi tulisi myös ORK:n ottaa aktiivista roolia tekemällä yhteistyötä tietopyyntöjä esittävien viranomaisten kanssa niiden omien kehitystoimien aktivoimiseksi. Vastavasti kansalaisille ja yrityksille tulisi luoda mm. mahdollisuus hakea tarvittavia otteita rekisteristä sähköisesti. Tämä puoli on työn alla meneillään olevassa eORK hankkeessa. Samalla saadaan poistettua Jakelurekisterit-ryhmältä merkittävä määrä rutiiniväilyä.

Kansalais- ja viranomaispalvelujen toimiala voisi myös laajentaa omaa palvelutoimintaansa. Näitä palveluja voisivat olla esimerkiksi sakon muuntorangaistuksen käsitteilyssä, Supon suppean turvallisuus selvityksen tekemisessä ja koko hallinnon alaa koskevassa, tuottavuuden kannalta merkittävässä keskitetyssä arkistointipalvelussa. Nämä muutokset edellyttävät tarkempaa selvitystä.

Kansalais- ja viranomaispalvelujen toimialan tehtävät ovat osin uuden Digi- ja väestötietoviraston palvelujen kaltaisia. Digi- ja väestötietovirasto on muodostumisvaiheessa panostanut merkittävästi sähköisten asiointipalvelujen ja niitä tukevien modernien toimintamallien kehittämiseen. Kehitystyön tuloksia voitaisiin hyödyntää kehitettäessä ORK:n sähköisen asioinnin ja asiakaspalvelun kokonaisuutta. Yhteistyön mahdollisuuksia olisi järkevää tarkastella etenkin teknisten ratkaisujen hyödyntämisen osalta.

## 4.4 Johtopäätökset tuottavuuspotentiaalista

Oikeusrekisterikeskus tuottaa palveluja oman hallinnonalansa viranomaisille sekä monille muille viranomaisille ja kansalaisille, yrityksille ja yhteisöille. Merkittävimmät tuottavuushyödyt ovat saavutettavissa ORK:n omaa toimintaa laajemmassa koko hallinnonalana kokonaisuudessa. Tunnistettu hyötypotentiaali on jaettavissa karkeasti ORK:n oman toiminnan tehostamiseen, uusien palvelujen tuottamiin hyötyihin sekä hallinnonalan ICT-kehityksen mahdollistamaan tuottavuuden kasvattamiseen.

**ORK:n oman toiminnan tehokkuuden kehittäminen digitalisaation avulla.** Etenkin Kansalais- ja viranomaispalveluissa on edelleen merkittävässä määrin manuaalisia vaiheita sisältäviä prosesseja, joissa niiden digitalisointi mahdollistaisi tehostumista. Saavutettavissa olevat tuottavuushyödyt ovat varsin pieniä yhteensäkin enintään kymmenen henkilötyövuoden luokkaa. Monelta osin pelkällä tuottavuushyödyllä ei pysty perustelemaan investointeja vaan on tarkasteltava myös niiden tuomia laadullisia ja muita asiakashyötyjä. Näiden hyötyjen saavuttaminen edellyttää yhteistyötä keskeisten sidosryhmien kanssa.

**ORK:n uudet palvelut.** Arviointityön yhteydessä tunnistettiin ORK:n rooliin soveltuvia palveluja, joiden kautta voitaisiin saavuttaa tuottavuushyötyjä suhteessa näiden tehtävien nykyiseen toteuttamiseen hajautetusti eri toimijoiden toimesta. Hallinnonalalta on löydettävissä tehtäväkokonaisuuksia, joiden keskittäminen ORK:seen olisi perusteltua tuottavuusnäkökulmasta sekä mahdollista ORK:n kyvykkyudet huomioiden. Uusia palveluja keskittämällä ja samalla digitalisoimalla voitaisiin saavuttaa merkittäviä tuottavuushyötyjä yhteensä arviolta noin sadan henkilötyövuoden verran.

Merkittävimpänä kokonaisuutena hallinnonalan tiedonhallinnan ja sähköiseen arkistointiin liittyvät tehtävät. Näiden tehtävien keskittäminen olisi luontevaa osana digitalisaatiokehitystä ja mahdollistaisi arviolta 85 htv tuottavuushyödyt. Toisena potentiaalisesti merkittävänä kokonaisuutena on ORK:n roolin laajentaminen sakon muuntorangaistuksessa, jonka osalta tehtävät tällä hetkellä pirstoutuvat hallinnonalan virastoihin. Lisäksi ICT-palvelujen osalta on laajennettavissa nykyistä palvelutarjontaa.

**Hallinnonalan digitalisaatiokehityksen edistäminen.** Koko hallinnonalan digitalisaation kehittämisessä on potentiaalisesti saavutettavissa kaikista suurimmat hyödyt. Tulevaisuuteen sijoittuvan ja pitkälti välillisesti syntyvän potentiaalın arvioiminen on kuitenkin vaikeaa.

Hallinnonalan keskitetty tietohallintorakenne ja ORK:n poikkeuksellinen rooli luovat erinomaiset mahdollisuudet vastata ICT-kehityksen seuraavan vaiheen tarpeisiin ja ennen kaikkea sen luomien mahdollisuuksien hyödyntämiseen.

ICT-kehitys on parhaillaan siirtynyt vaiheeseen, jossa automaatio, tekoälypohjaiset ratkaisut ja robotiikka pystyvät korvaamaan enenevässä määrin asiantuntijoiden tekeviä työtehtäviä. OM:n hallinnonalalla voisi arvioida olevan paljon sellaista kognitiivisesti manuaalista työtä, jossa tekoäly pystyisi tarjoamaan merkittäviä hyötyjä jo lähitulevaisuudessa. Hallinnonalan kokonaisuudessa tuottavuushyötyjen saavuttaminen edes joissakin tehtäväkokonaisuuksissa tarkoittaisi vähintään useiden satojen henkilövuosien tuottavuushyötyä. Näiden tuottavuushyötyjen saavuttaminen ei ole mikään itsestäänselvyys vaan edellyttää suunnitelmallista johdettua etenemistä kohti tavoitetilaa sekä yhä tiiviimpää yhteistyötä valtionhallinnon toimijoiden kesken.

Uusien teknologioiden tehokas hyödyntäminen edellyttää sekä teknologisia valmiuksia etenkin tiedonhallinnan ja sovellettavien ratkaisujen alueella että toiminnallista uudelleenajattelua. Edellytyksenä on valmiuksien systemaattinen rakentaminen sekä substanssin kytkeminen potentiaalin tunnistamiseen. Kehitys edellyttää hallinnonalalla merkittävää uudistumista toimintamallien, tiedonhallinnan sekä ICT-alustaratkaisujen osalta. Tämän tulevaisuuden potentiaalin osalta keskeistä on onnistua kokonaisuuden johtamisessa hallinnonalan tasolla, sekä verkostoituminen koko valtionhallinnon ja kehitystyötä tekevien kärkitoimijoiden kanssa. Kokonais- ja teknologia-arkkitehtuurin johtamiseen tulee panostaa, on pystyttävä tekemään yhteisiä ja yhteen toimivia modulaarisia ratkaisuja sekä rakennettava tiivis kytkentä substanssin johtamisen ja ICT-johtamisen välille.

Arviointiraportissa on käsitelty laajasti tätä potentiaalisilta tuottavuusvaikutuksiltaan ylivoimaisesti suurinta kokonaisuutta sekä kuvattu tarvittavia muutoksia kattaen koko hallinnonalan toimijakentän. Koko hallinnonalan keskitetyn ICT-mallin olemassa olon oikeutuksen näkökulmasta tässä kokonaisuudessa onnistuminen on välttämätöntä.



## 5 TOIMENPIDESUOSITUKSET

### 5.1 Ohjaus

**Hallinnonalan tietohallintokokonaisuuden ohjauksen vahvistaminen:** Tavoitteena tulee olla teknologia-arkkitehtuurin kehittäminen yhtenäiseksi modulaariseksi rakenteeksi sekä kokonaisarkkitehtuurin noudattaminen kaikissa hallinnonalan hankkeissa. Vahvistaminen edellyttää hankesalkkuohjauksen kehittämistä.

**Toimenpide-ehdotuksina ovat:** Tietohallinnon yhteistyöryhmän roolin ja vastuun kasvattaminen kokonaisarkkitehtuurin ja hankesalkun päätöksissä, sektoritoimijoiden ylimmän johdon mukaan ottaminen yhteistyöryhmään sekä hallinnonalan tietohallintobudjetti yhteisiä tietojärjestelmäratkaisuja varten.

**Kansalais- ja viranomaispalveluiden substanssiohjauksen vahvistaminen:**  
**Toimenpide-ehdotuksina ovat:** Hallinto- ja ohjausyksiköllä edelleen kokonaisohjaus, mutta Täytäntöönpano-yksikölle selkeämmät toiminnalliset tavoitteet, rooli rikosprosessissa ja nykyistä vahvempi ministeriön substanssiohjaus Kriminaalipolitiikka- ja rikosoikeusosaston kanssa.

### 5.2 Organisaatorakenteen kehittäminen

**Siiloutumisen vähentäminen:** Nykyinen asiakaslähtöinen organisaatio toimii hyvin yksittäisten hankkeiden näkökulmasta, mutta ei edistä erityisosaamisen kertymistä ORK:een.

**Toimenpide-ehdotuksina ovat:** Tietojärjestelmäpalveluiden poikittaisten osaamisperusteisten tiimirakenteiden käyttöönotto ja sitä edellyttävä koulutus ja rekrytointi osittain hankeriippumattoman rahoituksen avulla.

**Tulevaisuuden osaamisen kehittäminen:** Uusien teknologioiden, kuten tekoälyratkaisujen tai robotiikan, osaamisen ja valmiuksien rakentaminen sisäisesti sekä verkostoitumalla alan johtavien toimijoiden kanssa. Resurssien ja työpanoksen varaaminen tämän kokonaisuuden edistämiseen. Organisointi voi tapahtua esimerkiksi joustavan virtuaalitiimin muodossa.

## 5.3 Hanketoiminnan kehittäminen

**Hankesalkkuohjauksen kehittäminen:** Hallinnonalan hankesalkun päätöksenteon nostaminen Tietohallinnon yhteistyöryhmälle sekä ORK:n kehittämis- ja hanketoimiston perustaminen tukemaan päätöksentekoa vahvistamalla substanssijärjestelmien resurssisuunnittelua ja järjestelmien elinkaarisuunnittelua. Tavoitteena on uusien ja meneillään olevien hankkeiden aikatauluttaminen paremman resursoinnin ja lähtökoh-tien saavuttamiseksi.

**Hankkeen ohjaus:** ORK:n systemaattinen osallistuminen tietojärjestelmähankkeiden esiselvityksiin. ICT-projektipäällikköpoolin perustaminen vakinaisilla resursseilla ja hallinnonalan hanketoimiston perustaminen tukemaan yhdenmukaisten projektinhallintamenettelyjen kehittämistä sekä hankkeiden nopeaa käynnistämistä. Vakinaisessa työsuhteessa olevat projektipäälliköt tukevat myös hankkeiden jatkuvuutta hankevai-heesta ylläpitoon ja jatkokehitykseen.

**Tilajasektorin tuoteomistajuusosaamisen tukeminen:** Hankkeen käynnistymisen ehdoksi määritellään, että tilaajaorganisaatiosta löytyy aina hankkeelle resurssit ja omistajuus, jolla on riittävä päätösvalta ja osaaminen hankkeen läpiviemiseksi. Tuote-omistajaa voidaan tukea tarvittaessa muun muassa koulutuksilla.

## 5.4 Uudet palvelut

**Valtori-yhteistyön kokonaisvastuu ORK:lle:** ORK vastaa jatkossa kaikista, myös toimialariippumattomien palveluiden sopimuksista sekä käytännön yhteistyön hoitamisesta Valtorin suuntaan tilaajaorganisaatioiden tukena. Lisäksi ORK panostaa Valtori-yhteistyöhön, toimittajahallintaan sekä kustannusvastaavuusraportoinnin kehittämiseen, jotta jatkossa yhteistyö sujuu koordinoitusti ja kitkattomasti.

**Soveltuvien hallinnonalan tehtävien arviointi ja mahdollinen keskittäminen:** Selvitetään ORK:n nykyistä kokonaisuutta sivuavien tehtäväkokonaisuuksien (tiedonhallinta/sähköinen arkisto, sakon muuntorangaistus, muut) mahdollinen keskittäminen ORK:lle.

## 6 LIITTEET

### 6.1 Arvioinnin aineisto ja tiedonkeruu

Arvioinnin aineistona käytettiin seuraavia dokumentteja, joita täydennettiin tietopyynnöillä:

Aineistojen lisäksi arvioinnissa tehtiin haastatteluja, jotka kohdistuivat ORK:n ja OM:n henkilöihin, sidosryhmiin sekä kumppaneihin.

#### Toteutetut haastattelut:

Organisaatio	Henkilö
<b>ORK</b>	
ORK	Ritva-Liisa Raatikainen
ORK	Jari Saarela
ORK	Mika Nordman
ORK	Teemu Mikkola
ORK	Unto Kariniemi
ORK	Sara-Lotta Moilanen
ORK	Timo Ala-Fossi
ORK	Jouni Vaahtera
ORK	Tauno Aalto
ORK	Mikko Lehtisalo
ORK	Jaakko Haaparanta
ORK	Iivari Huhta
ORK	Disa Ogata
OM	Tarmo Maunu
OM	Kaisa Sistonen
OM	Kimmo Janhunen
<b>Tilaaajaryhmät, puheenjohtajat</b>	
OM yleiset ja hallintotuomioistuimet	Anne Hallavainio
OM Oikeusapusektori	Merja Muilu
Valtakunnanvoudinvirasto Ulosottolaitos	Veikko Minkkinen
Valtakunnansyyttäjänvirasto syyttäjälaitos	Joanna Autiovuori
Korkein oikeus	Tommi Vuorialho
Korkein hallinto-oikeus	Emil Waris
Rikosseuraamuslaitos	Riku Pammo, Rise
OM Ministeriö ja eräät virastot	Riitta Marttila
OM vaalit	Arto Jääskeläinen

<b>Organisaatio</b>	<b>Henkilö</b>
<b>Sidosryhmät</b>	
Tieto	Tommi Vigman
CGI	Juha Linkola
VM	Sari Hosionaho
VM	Riku Jylhänkangas
VM	Jyri Inha
VM	Tommi Kangasaho
Valtori	Pasi Lehmus
PRH	Eero Mantere

## Lähteet

Laki oikeusrekisterikeskuksesta

Oikeusministeriön tulostavoiteasiakirja 2016–2019

Oikeusministeriön hallinnonalan ICT-kehittämistarpeet ja -hankkeet kehyskaudella 2020–2023

Oikeusministeriö, ICT-hankkeiden arviointi (KPMG 2018)

Oikeusministeriö, ICT-hankkeiden arviointi, HAIPA-hanke (KPMG 2019)

Oikeusministeriön hallinnonalan digitalisaatiosuunnitelma, 2018

OM taloussääntö 2019

ORK työjärjestys voimassa 1.3.2017

ORK organisaatiokaavio 1.6.2019 alkaen

ORK, Digipalvelulaki 306/2019, esitys (esitys ORK, Sara-Lotta Moilanen)

ORK talousarvio 2018

ORK tilinpäätös 2018 fin

ORK tilinpäätös kannanotto 2018

ORK henkilöstösuunnitelma 2018–2022

ORK puolivuotiskatsaus 2018

ORK tulostavoiteasiakirja kaudelle 2019–2022

IT Standard for business (BT Forum 2019)

Palvelusopimus TIST 2019

Prosessit (ppt, kuvaus)

Pöytäkirja ORK:n tulohjauksen ajankohtaispalaveri 2 2109

Seurantaryhmä muistio Q1 2019

Tiedote ORK:n uudesta organisaatiosta

Tietohallintomenot palveluittain TSIT erittely 300419

Tulostavoiteasiakirja 2015–2018

## **Muita lähteitä**

Haastattelut – 33 kpl (kts. liite, sivut 56–57)



Oikeusministeriö  
PL 25  
00023 Valtioneuvosto  
[www.oikeusministerio.fi](http://www.oikeusministerio.fi)

Justitieministeriet  
PB 25  
00023 Statsrådet  
[www.justitieministeriet.fi](http://www.justitieministeriet.fi)

ISSN 2490-208X (PDF)  
ISBN 978-952-259-794-6 (PDF)