

# Esikäsittelytoiminnan kehittäminen

Hämeen poliisilaitos, talousrikosyksikkö

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Monimuoto  
Opinnäytetyö  
Syksy 2016  
Jaana Kaartti, Nina Katajainen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

KAARTTI, JAANA  
KATAJAINEN, NINA:

Esikäsittelytoiminnan kehittäminen  
Hämeen poliisilaitos,  
talousrikosyksikkö

Taloushallinnon opinnäytetyö, 76 sivua, 3 liitesivua

Syksy 2016

TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia Hämeen poliisilaitoksen talousrikosyksikölle selvitys siitä, voidaanko esitutkintaprosessia parantaa esikäsittelytoiminnan avulla. Lisäksi laadittiin esikäsittelytoiminnan organisointi ja tehtäväjako.

Työn tilaajana toimi Hämeen poliisilaitoksen talousrikosyksikkö, jossa ei ennen opinnäytetyön valmistumista ole hyödynnetty omaa, organisoitua esikäsittelytoimintaa talousrikostutkinnassa.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena.

Työn teoriaosuus on koostettu organisaation sisäistä muutosta, johtamisen merkitystä muutostilanteessa ja prosessijohtamisesta kertovasta kirjallisuudesta ja aiheeseen liittyvistä eri internet-lähteistä. Teoriaosuudessa on lisäksi selvitetty poliisiorganisaation hierarkia, johtosuhteet sekä esikäsittelytoiminnan mahdollistaminen esitutkintalain näkökulmasta.

Työn empiirinen osuus toteutettiin teoretiedon, teemahaastattelujen, kyselytutkimuksen ja havainnoinnin pohjalta. Kysely- ja haastattelututkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä mieltä talousrikosyksikön henkilöstö on esikäsittelytoiminnasta. Lisäksi tutkimuksen apuna käytettiin poliisin tilastotietoja.

Työn tuloksen laadittiin selvitys, että esitutkintaprosessia voidaan kehittää selkeillä rooli- ja tehtäväjaoilla.

Asiasanat: poliisi, talousrikosyksikkö, talousrikos, esitutkinta, esikäsittelytoiminta, organisaation sisäinen muutos, toiminnan kehittäminen, prosessijohtaminen

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

KAARTTI, JAANA  
KATAJAINEN, NINA:

Improvement of pre-processing  
operations of the Economic Crime  
Unit of Häme Police Department

Bachelor's Thesis in Financial Management, 76 pages, 3 pages of  
appendices

Autumn 2016

ABSTRACT

---

The purpose of this thesis was to examine whether it is possible to improve the quality of the pre-trial investigation of the Economic Crime Unit of Häme Police Department by introducing new pre-processing operations. The second goal was to find out how to organize the new pre-processing operations and define the responsibilities of the employees.

This thesis was commissioned by the Economic Crime Unit of Häme Police Department. They have not utilized any organized pre-processing operations in the investigation of economic crimes before.

This thesis was carried out as a qualitative case study. The theoretical part of this study deals with internal changes in the organization, the importance of leadership in situations of change and process management. The theoretical part also discusses the police organization's hierarchy and management and the pre-trial investigation process from a legal perspective.

The empirical part of the study was carried out through theme interviews, survey and observation. The questionnaire and interviews were designed in order to find out what the Economic Crime Unit personnel think about the potential pre-processing operations. In addition, police statistics were used in the study.

The results indicate that the pre-trial investigation process in the Häme Police Department's Economic Crime Unit can be improved with internal pre-processing operations as well as by clear roles and responsibilities. The study results show that there is significant variation in the opinions of the employees about the importance of developing the pre-processing operations in the Häme Police Department's Economic Crime Unit.

Keywords: the police, the Economic crime Unit, economic crime, pre-trial investigation, pre-processing operations, internal organizational change, development activities, process management

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelma ja aiheen rajaus	3
1.2	Tutkimusmenetelmät ja opinnäytetyön aineisto	4
1.3	Opinnäytetyön rakenne	7
2	POLIISIORGANISAATIO	9
2.1	Poliisiorganisaation hierarkia	10
2.2	Poliisilaitoksen toiminta	11
2.2.1	Esitutkinta	12
2.2.2	Esikäsittelytoiminta	13
3	ORGANISAATION SISÄINEN MUUTOS	16
3.1	Johtamisen merkitys	18
3.2	Työyhteisötaidot	21
3.3	Tulosohjaus ja tulosjohtaminen	22
4	PROSESSIJOHTAMINEN	25
4.1	Prosessijohtamisen hyödyt	25
4.2	Edellytykset prosessille	26
4.3	Prosessi-ajattelu toiminnan tehostamisessa	27
4.4	Lean Management -toimintamalli	29
4.4.1	Prosessitehokkuus	30
5	HÄMEEN POLIISILAITOKSEN TALOUSRIKOSYKSIKKÖ	31
5.1	Hämeen poliisilaitoksen rakenne	31
5.2	Hämeen poliisilaitoksen talousrikosyksikön rakenne	32
5.3	Hämeen poliisilaitoksen talousrikosyksikön tehtävät	32
5.4	Hämeen poliisilaitoksen talousrikosyksikön nykytila	34
5.5	Hämeen poliisilaitoksen talousrikosyksikön tulokset ja tavoitteet	35
5.6	Esimerkkejä muista talousrikosyksiköistä	37
5.6.1	Jyväskylän talousrikosyksikön esikäsittelytoiminta	38
5.6.2	Kouvolan talousrikosyksikön esikäsittelytoiminta	40
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	45
6.1	Kyselylomake ja vastaukset	46
6.2	Tilastotiedot	52

7	JOHTOPÄÄTÖKSET	57
7.1	Hämeen poliisilaitoksen talousrikosyksikkö prosessina	59
7.1.1	Hämeen poliisilaitoksen talousrikosyksikön prosessikartta	61
7.1.2	Lahden talousrikosyksikön SWOT-analyysi	63
7.2	Vastaus päätutkimuskysymykseen	66
7.3	Tutkimuksen luotettavuus ja hyödynnettävyys	66
7.4	Hypoteesi	67
8	YHTEENVETO	70
	LÄHTEET	72
	LIITTEET	77

## 1 JOHDANTO

Tämä tutkimus tehdään Hämeen poliisilaitoksen, Lahden pääpoliisiaseman talousrikosyksikön kanssa tehtyyn toimeksiantosopimukseen perustuen. Työ tehdään kahden opiskelijan toteutuksena. Toinen opiskelijoista on työskennellyt Lahden pääpoliisiaseman talousrikosyksikössä tutkijana vuodesta 2010 ja poliisina vuodesta 1997. Toinen opiskelijoista on töissä siviilipuolella taloushallinnon sektorilla.

Talousrikosyksikön johtaja on esityksessään opinnäytetyöksi pyytänyt laatimaan selvityksen esitutkintaprosessin kehittämistä mahdollisesti perustettavan esikäsittelytoiminnan avulla. Esitys on lähtenyt liikkeelle poliisiin kohdistuneista säästöistä sekä toisaalta poliisilta odotetuista tuloksista, joiden kanssa tasapainoilu vaatii toimintojen uudelleen organisoimista.

Tausta opinnäytetyön aiheelle alkaa Matti Vanhasen II hallituksen hallitusohjelmasta, jossa kirjattiin poliisia koskeva hallintorakenneuudistus eli PORA -hanke. Hanke eteni kolmessa vaiheessa ja sisäministeriö asetti hankkeille ajankohdat. PORA I -hanke astui voimaan 1.1.2009. Tällä toteutettiin paikallispoliisin rakenneuudistus, jolloin poliisilaitosten määrä vähentyi 90:stä 24 poliisilaitokseen. PORA II -hanke astui voimaan 1.1.2010 ja tässä vaiheessa poliisin ylijohdo, lääninjohtaja ja valtakunnallisia yksiköitä uudistettiin. PORA III -hanke astui voimaan 1.1.2014. (Haraholma 2011, 48 - 50.)

PORA III -hankkeella vahvistettiin poliisiyksiköiden toimintakykyä niiden määrää vähentämällä ja tehtäviä uudelleen järjestelemällä. Tavoitteena on ollut tuottavampi ja palvelukykyisempi poliisi. (Sisäministeriö 2012b.)

Poliisiin kohdistuneet organisaatiomuutos, säästötoimenpiteet ja sen myötä poliisivirkojen vähentyminen, ovat pakottaneet poliisilaitokset järjestämään sisäisiä toimintojaan uudelleen. Tämän johdosta myös esikäsittely-yksiköitä on alettu kehittää, jotta vaaditut tulostavoitteet saavutettaisiin vähentyneillä resursseilla.

Talousrikostutkinta on saanut valtioneuvoston valmistaman harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunnan toimintaohjelman kautta taloudellista tukea, mutta siitä huolimatta talousrikostutkinnan resurssit eivät riitä täyttämään asetettuja tavoitteita. (Valtioneuvosto 2012.)

Vaikka vuoden 2016 aikana poliisi jatkaa talousrikollisuuden ja harmaan talouden tehostettua torjuntaa 6,4 miljoonan euron erillisrahoituksella (Poliisihallitus 2015b) niin vuoden 2016 hallituksen esityksessä valtion talousarvioksi poliisitoimelle esitettiin yhteensä noin 714 miljoonaa euroa, mikä on noin 15 miljoonaa euroa pienempi kuin vuonna 2014. (Sisäministeriö 2016b.)

Taloudellisten säästöjen ja tehokkuuden lisäämisen vaatimusten lisäksi, poliisin toimintaan ovat vaikuttaneet uudistunut lainsäädäntö sekä Suomen liittyminen Euroopan ihmisoikeussopimukseen. Tammikuussa 2014 voimaan astuneet uudistetut poliisilaki, pakkokeinolaki ja esitutkintalaki sisältävät lisäksi poliisin toimintaa ohjaavat periaatteet entistä tarkemmin ja johdonmukaisesti kirjoitettuina. Myös vuoden 1995 perusoikeusuudistus ja Euroopan ihmisoikeustuomioistuimen ratkaisujen merkityksen kasvu ovat muuttaneet poliisin toimintamalleja. (Tolvanen 2014, 27 - 28.) Kansalaisten on voitava luottaa siihen, että Suomen poliisi on yhtenäinen.

Kansainvälistymisen, globalisaation ja teknologian kehittymisen myötä poliisin toimintaympäristö ja osaamisvaatimukset jatkavat kasvamistaan. Resurssien vähentyessä tehtäviä joudutaan entistä enemmän priorisoimaan ja toimintaa kehittämään sekä tehostamaan. Työhyvinvointi nousee yhä tärkeämmäksi tekijäksi tulostavoitteiden kasvaessa ja henkilöstön vähentyessä. Jäljelle jäävän henkilöstön työpaineet kasvavat ja tähän on vastattava uudelleen organisoinneilla ja tehtävien uudelleen järjestelyillä.

Poliisihallituksen mukaan

*Turvallisuutta on pyrittävä samalla tuottamaan uudistuskykyisenä taloudellisesti ja tuottavasti. Työssä korostuu yhä enemmän tiedon merkitys ja sen oikeanlainen jalostus tavoitteenasettelua ja*

*päätöksentekoa ohjaavana tekijänä. Poliisitoiminnan keskeisin haaste on sovittaa omat toiminta- ja johtamisjärjestelmänsä sekä kehittymistarpeet. Suorituskyvyn säilyttäminen edellyttää oma-aloitteisuutta rakenteellisten muutosten ja toiminnan kehittämisen suunnittelussa. (Poliisihallitus 2015a.)*

### 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelma ja aiheen rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä perusteltu esitys siitä, voidaanko Hämeen poliisilaitoksen talousrikosyksikön esitutkintaprosessia kehittää esikäsittelytoiminnan avulla.

Tutkimuksella pyritään ratkaisemaan, onko erillisellä esikäsittelytoiminnalla ratkaisevasti vaikutuksia esitutkintaprosessin laatuun ja nopeuteen.

Päätutkimuskysymys on:

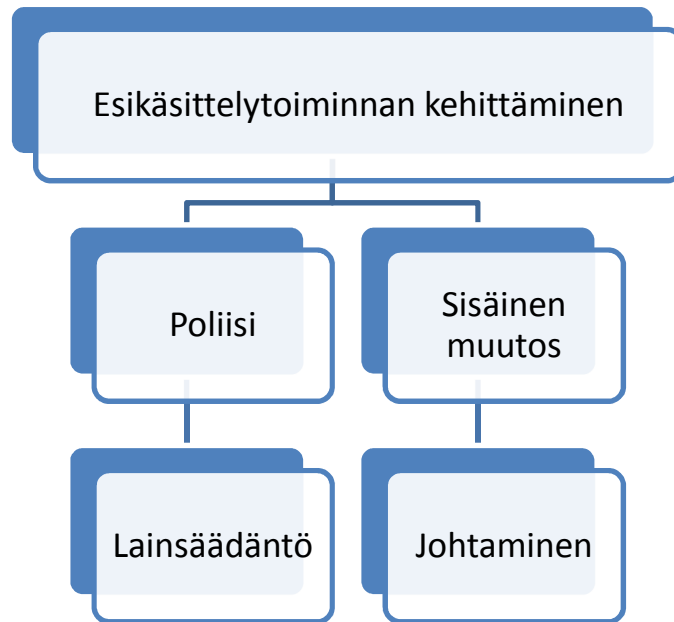
- Voidaanko Hämeen poliisilaitoksen talousrikosyksikön esitutkintaprosessia kehittää esikäsittelytoiminnan avulla?

Alatutkimuskysymyksiä ovat:

- Miten esikäsittelytoiminta organisoidaan ja johdetaan?
- Minkälaisia haasteita talousrikosyksikköön kehitettävän esikäsittelytoiminnan toteuttamiseen liittyy?

Vastauksia tutkimuskysymyksiin etsitään Hämeen poliisilaitoksen talousrikosyksiköissä työskentelevien henkilöiden haastattelujen ja kyselytutkimuksen avulla sekä tutkimalla muiden poliisilaitosten kokemuksia vastaavista tai vastaavan tapaisista esikäsittely-yksiköistä ja niiden mahdollisista hyödyistä. Pääpaino tutkimuksen läpiviennissä on selvittää, onko mahdollisesti perustettavalla esikäsittelytoiminnalla tutkinnan läpivientiä nopeuttavaa ja työn päällekkäisyyksien vähentävää vaikutusta.





KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys

Kuviossa 1 on kuvattu tutkimuksen teoreettinen viitekehys eli tutkimuksen teoreettinen näkökulma tutkittavaan aiheeseen. Teorialla tarkoitetaan tutkimuksessa käytettävää todellisuuteen perustuvaa näkökulmaa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkittava asia on talousrikosyksikköön perustettavan esikäsittelytoiminnan tarpeellisuuden puntaroiminen poliisiorganisaation, sekä lakien ja säädösten näkökulmasta. Toisena lähestymistapana tutkittavaan asiaan on valikoitunut organisaation sisäinen muutos ja siihen liittyvän johtamisen merkitys muutostilanteissa.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät ja opinnäytetyön aineisto

Tämä tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Se valikoitui tutkimusmenetelmäksi, koska tässä tutkittavana olevaa asiaa ei voida mitata pelkästään numeerisesti. Lähestymistapa tutkimusongelmaan on tapaustutkimus eli case study. Tapaustutkimuksessa tutkitaan yksittäistä tapahtumaa tai kohdetta. Tässä tutkimuksessa tutkittavana kohteena on Hämeen poliisilaitoksen talousrikosyksikkö ja siellä suoritettava esitutkintaprosessi esikäsittelytoimintoinen.

Kvalitatiivisena toteutettu tutkimus pyrkii kuvaamaan, tulkitsemaan ja ymmärtämään tutkittavaa asiaa syvällisesti (Kananen 2008). Sen avulla pyritään selvittämään ihmisen todellinen näkemys tutkittavasta asiasta eikä pelkästään jo olemassa olevia faktoja. Ihminen siis toimii tiedon luovuttajana. (Silius & Tervakasi 2005.) Laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin: miksi, kuinka ja mitä? Kvalitatiivinen tutkimus painottuu syiden ja seurausten tulkintaan. (Kananen 2008.)

Empiiriseen osaan tutkimuskeinoiksi ovat valikoituneet haastattelu, kysely (survey) ja havainnointi (observointi). Haastattelujen kautta saadaan selville subjektiivinen näkemys tutkittavana olevasta ongelmasta ja niillä saadaan luotua kokonaiskuva aiheesta, johon haastattelu liittyy. (Jyväskylän yliopiston Koppa 2016.) Haastattelulajeja on erilaisia. Tässä tutkimuksessa käytetään teemahaastattelua, joka on strukturoidun eli lomakehaastattelun ja strukturoimattoman eli avoimen haastattelun välimuoto. Haastattelussa on teema, mutta kysymyksiä tai niiden järjestystä ei ole tarkkaan määritelty. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina. Kyselytutkimuksen avulla selvitetään koko tutkimusongelmaa. Se on yksi käytetyimmistä menetelmistä hankkia tutkimusaineistoa. Kyselytutkimuksessa on tärkeää kysymysten laatu eikä määrä. Havainnoinnilla kerätään tietoa yleensä tutkimuskohteen luonnollisessa ympäristössä. Sitä käytetään usein täydentämään muita tiedonhankintamenetelmiä. Havainnointia voi tapahtua osallistuvana tai ulkopuolisena. (Jyväskylän yliopiston Koppa 2016.) Tässä tutkimuksessa käytetään osallistuvaa havainnointia, jolloin tutkija on tutkittavien toiminnassa mukana.

Tutkimusta varten haastatellaan Hämeen talousrikosyksikön ryhmänjohtajaa. Haastattelun avulla selvitetään, miten esitutkintaprosessi on nykyään järjestetty, mitä ongelmia ja ajatuksia haastateltavalla on esikäsittelytoiminnasta. Lisäksi haastatellaan Kouvolan ja Jyväskylän talousrikosyksiköiden johtajia, koska näissä yksiköissä on jo yksikön sisäinen esikäsittelytoiminta käytössä. Kouvolan ja Jyväskylän talousrikosyksiköiden johtajien haastatteluilla selvitetään, kuinka

kyseisissä yksiköissä jo käytössä olevat esikäsittelytoiminnot ovat toimineet ja ovatko ne osoittautuneet hyödyllisiksi toiminnoiksi.

Kyselytutkimus toteutetaan kyselylomakkeella. Kyselytutkimuksesta tiedotetaan ja sen toteuttamisesta keskustellaan yksikön sisällä. Tällaisella avoimuudella pyritään saamaan vastaajat motivoituneiksi kyselylomakkeen täyttämiseen. Tämän jälkeen kyselylomake lähetetään virkasähköpostitse osalle Hämeen poliisilaitoksen talousrikosyksikön tutkijoista. Kyselyyn valitaan kokeneita talousrikostutkijoita. Tutkimusta varten laadittu kyselylomake on liitteenä.

Havainnointi toteutetaan Lahden pääpoliisiaseman talousrikosyksikössä työskentelevän opinnäytetyöntekijän havainnointien perusteella. Tämä osallistuva havainnointi valikoitui tutkimuskeinoksi, koska talousrikostutkijana työskentelevä opinnäytetyöntekijä työskentelee Lahden pääpoliisiaseman talousrikosyksikössä. Havainnointi tapahtuu työn ohessa ja havainnoinnin tuloksia kootaan muistiinpanoiksi.

Lisäksi tutkimuksen tukena käytetään Poliisin tulostietojärjestelmän (Polstat) tilastotietoja vertaillen tuloksia Kouvolan ja Jyväskylän poliisilaitosten talousrikosyksiköiden välillä ennen ja jälkeen yksikön sisäistä esikäsittelytoimintaa suhteessa Hämeen poliisilaitoksen talousrikostutkintaan. Tilastotietojen käyttö tutkimuksessa ja niistä tehdyt laskelmat ovat tutkimuksen kvantitatiivinen osuus eli määrällistä tutkimusta. Tutkimusaineisto kootaan numeerisesti.

Talousrikosyksiköiden esikäsittelytoiminnoista ei ole tehty montaa tutkimusta. Rikoskomisario Lasse Hakala on vuonna 2014 toteuttanut toiminnallisen tutkimuksen poliisiammattikorkeakoulun opinnäytetyössään Kaakkois-Suomen talousrikosyksikön prosessikuvauksesta. Hän on tutkimuksessaan laatinut prosessimallin esitutkintaprosessin selkeyttämiseen. Tutkimus on samankaltainen tämän tutkimuksen kanssa, mutta se on luonteeltaan toiminnallinen ja keskittyy etsimään toimintamallia Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen talousrikosyksikön esitutkintaprosessin läpiviemiseen. (Hakala 2014.)

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

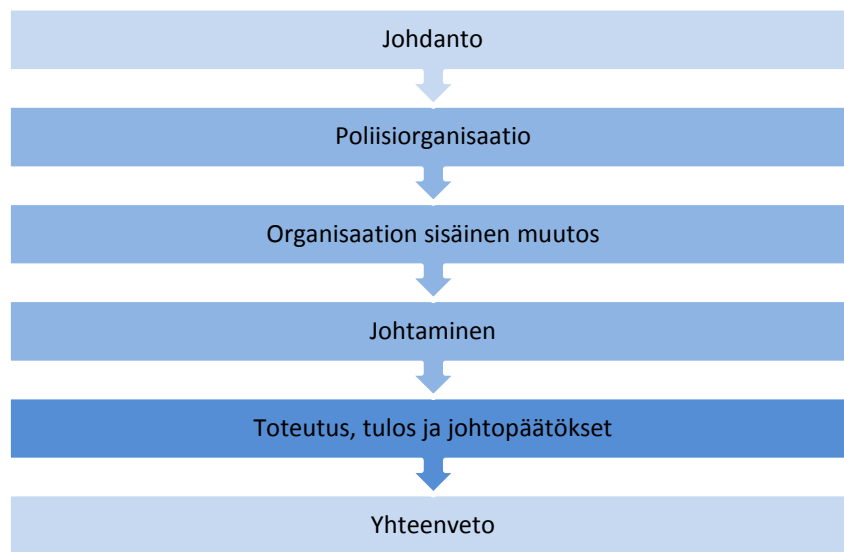
Tämän opinnäytetyön johdanto avaa lukijalle opinnäytetyön aihealueen ja selvittää tutkimuksen tavoitteet ja niihin johtaneet taustat. Johdannossa selvitetään myös tutkimusmenetelmät sekä opinnäytetyön rakenne ja tutkimuksessa käytetyt aineistot.

Teoriaosuuden ensimmäisessä luvussa käsitellään poliisiorganisaation rakennetta, kuvaamalla sen henkilöstöä ja toimintaa. Tässä luvussa käsitellään lisäksi poliisiorganisaation esikäsittelytoimintaa sekä esitutkintaa ja siihen liittyvää lainsäädäntöä. Teoriaosuuden tarkoituksena on luoda selkeä kokonaiskuva poliisille tulevien ilmoitusten haltuunottoon sekä esitutkintaan liittyvistä toiminnoista. Koska työn taustalla on poliisiorganisaatiomuutos, niin teoriaa on koottu myös organisaation sisäisestä muutoksesta sekä prosessijohtamisesta. Toisessa teoriaosuuden luvussa käydään lävitse organisaatiomuutosta käsitteenä ja organisaatioiden sisäisten muutosten tuomia haasteita, sekä avattu johtamisen merkitystä muutostilanteiden läpiviemisessä. Viimeisessä teoriaosuuden luvussa on käsitelty prosessijohtamista muutostilanteiden näkökulmasta.

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa (luvut 5 - 6) kuvataan ensin tutkimuksen kohdetta Lahden poliisiaseman talousrikosyksikköä, sen rakennetta, tehtäviä ja nykyistä esitutkintaprosessia. Tässä luvussa on lisäksi esimerkkejä muiden poliisilaitoksien talousrikosyksiköistä, joissa esikäsittelytoiminta on jo käytössä ja millaisia tuloksia esikäsittelytoiminnan aloittamisella on saavutettu. Empiriaosuuden toisessa luvussa kerrotaan tutkimuksessa käytetyillä eri tutkimusmenetelmillä saadut tulokset. Saatuja tuloksia tutkitaan esitettyjen teorioiden pohjalta.

Johtopäätöksissä kuvataan tutkimuksen tuloksena syntyneitä johtopäätöksiä ja lisäksi avataan hypoteesi heijasteisesta toiminnot-pyramidista, josta tutkimuksen aikana kehittyi vahva visio. Viimeisessä

luvussa, yhteenvedossa, luodaan kokonaiskuva tutkimuksen huomioista ja tarkastellaan tutkimuksen hyödynnettävyyttä.



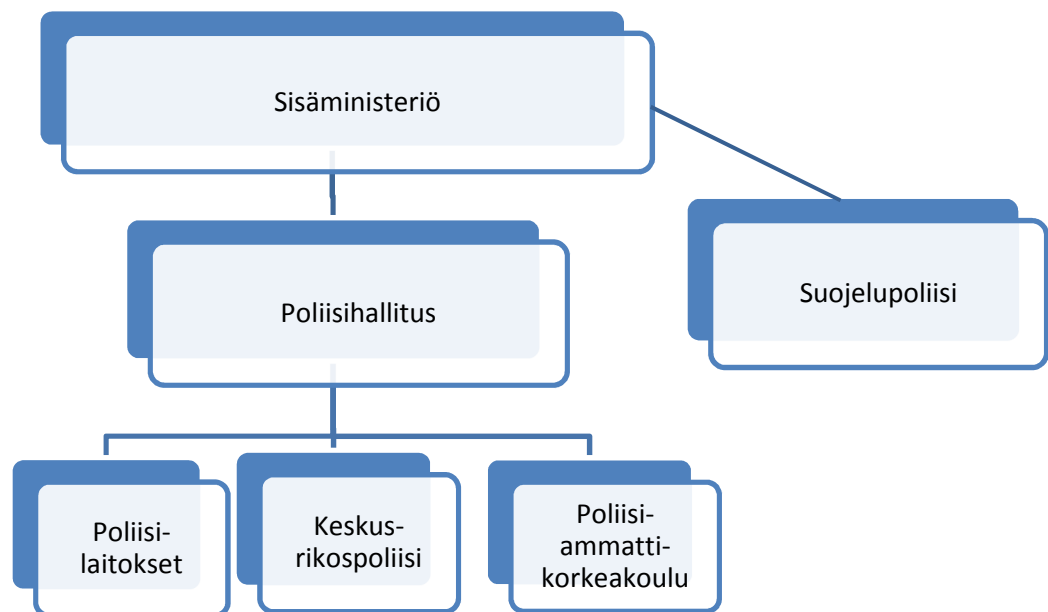
KUVIO 2. Tutkimuksen rakenne

Kuviossa kaksi on kuvattu tämän tutkimuksen rakennetta. Johdanto avaa lukijalle opinnäytetyön aihealueen ja selvittää tutkimuksen tavoitteet ja niihin johtaneet taustat. Teoriaosuudessa kerrotaan poliisiorganisaatiosta, organisaation sisäisestä muutoksesta ja prosessijohtamisesta. Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa kuvataan ensin tapausta, johon prosessia pyritään luomaan. Lisäksi siinä käsitellään tutkimuksessa esiin tulleita huomioita ja yhdistetään ne teoriaan, sekä tehdään niiden perusteella johtopäätöksiä. Yhteenvedossa käydään opinnäytetyön kokonaiskuva lävitse.

## 2 POLIISIORGANISAATIO

Poliisiorganisaatiota, kuten yleensäkin julkishallinnon organisaatioita, pidetään byrokraattisena. Byrokratialla tarkoitetaan virkavaltaisuutta ja hierarkkista virkakoneistoa (Suomisanakirja 2016). Se on organisaation toimintaa, jolla pyritään ohjaamaan ihmisten toimintaa halutulla tavalla. Max Weberin mukaan byrokratia tarkoittaa toimintaa, jolle on ominaista toimivallan määrittely, hierarkia, kirjallinen muoto, asiantuntemus ja säännöt (Tutkimuskammio 2012). Poliisiorganisaatio tarvitsee byrokraattista johtamista ja hierarkkisuutta etenkin tilanteissa, joissa poliisilta vaaditaan selkeitä ohjeita, käskyjä ja ennalta määrättyjä toimintamalleja. Tällaisia ovat esimerkiksi tilanteet, joissa ihmishenki on vaarassa.

Poliisitoimintaa ohjaa valtioneuvosto hallitusohjelmaan kuuluvien tavoitteiden ja valtioneuvoston hyväksymien periaatepäätösten avulla.



KUVIO 3. Poliisiorganisaation rakenne

Sisäministeriö vastaa poliisin hallinnosta annetun lain 1 §:n mukaan poliisin toimialan ohjauksesta ja valvonnasta. Suojelupoliisi eli Supo on

sisäministeriön alainen valtakunnallinen poliisiyksikkö. Poliisihallitus on sisäministeriön alainen keskushallintoviranomainen, joka toimii poliisin ylijhtona. Sen tehtävä on sisäministeriön ohjauksen mukaan suunnitella, kehittää, johtaa ja valvoa poliisitoimintaa ja sen tukitoimintoja. (Laki poliisin hallinnosta 1992/110.) Sisäministeriön ja Poliisihallituksen strategiset linjaukset ovat tavoite- ja tulosjohdannaisia. (Poliisi 2016.)

Poliisihallitus toimii poliisin ylijhtona ja vastaa poliisilaitosten ja poliisin valtakunnallisten yksiköiden toiminnasta sekä tulosohjauksesta. Keskusrikospoliisi ja Poliisiammattikorkeakoulu ovat poliisin valtakunnallisia yksiköitä. Paikallispoliisi eli poliisilaitokset, joita tällä hetkellä on yksitoista, koostuvat pääpoliisiasemista, poliisiasemista, palvelupisteistä ja yhteispalvelupisteistä. Kuviossa 3 on esitetty poliisiorganisaation rakenne. (Poliisi 2016.)

## 2.1 Poliisiorganisaation hierarkia

Poliisiorganisaatiossa poliisihenkilöstö on jaettuna miehistöön, alipäällystään, päällystään sekä esikunnassa ja lupahallinnossa työskenteleviin siviilivirkamiehiin.



KUVIO 4. Poliisiorganisaation hierarkia

Paikallispoliisissa päällystään kuuluvat poliisipäällikkö, apulaispoliisipäällikkö, rikosylitarkastaja, poliisilakimies, rikostarkastaja,

rikosylikomisario, ylikomisario, rikoskomisario ja komisario. Alipäällystään kuuluvat rikosylikonstaapeli, ylikonstaapeli ja ylietsivä. Miehistöön kuuluvat vanhempi rikoskonstaapeli, vanhempi konstaapeli, etsivä ja nuorempi konstaapeli. Päälystään kuuluu myös Poliisihallituksen, keskusrikospoliisin, suojelupoliisin ja Poliisiammattikorkeakoulun virkoja. (Valtioneuvoston asetus poliisista 1080/2013.) Alipäällystään kuuluva toimii lähiesimiehenä miehistölle. Päälystään kuuluva toimii esimiehenä sekä miehistölle että alipäällystölle. Esikunnassa toimiva johto vastaa paikallisella tasolla organisaation toiminnasta Poliisihallitukselle.

## 2.2 Poliisilaitoksen toiminta

Poliisilain 1 §:n mukaan poliisin tehtävänä on:

- *oikeus- ja yhteiskuntajärjestyksen turvaaminen*
- *yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitäminen*
- *rikosten ennalta estäminen, paljastaminen, selvittäminen ja syyteharkintaan saattaminen.*

Poliisi toimii turvallisuuden ylläpitämiseksi yhteistyössä muiden viranomaisten, yhteisöjen ja asukkaiden kanssa sekä huolehtii tehtäviinsä kuuluvasta kansainvälisestä yhteistyöstä. Lisäksi poliisi suorittaa lupahallintoon liittyvät ja muut sille laissa erikseen säädetty tehtävät. (Poliisilaki 872/2011.)

Poliisilaitoksen toiminta on jaettu linjoihin, joiden toimintaa johtaa apulaispoliisipäälliköt. Linjat on jaettu eri sektoreihin, joita johtavat johtajaksi nimitetyt päällystövirkamiehet. Sektorit jaetaan yksiköihin, joita johtavat tehtävään nimitetyt virkamiehet johtajina. Yksiköt on jaettu ryhmiin tai tiimeihin, joita johtavat lähiesimiehet. Asetus poliisin hallinnosta 158/1996 28 §:n mukaan poliisilaitoksella tulee olla ohjesääntö eli viranomaistoiminnan ohjeet ja määräykset (Asetus poliisin hallinnosta 158/1996). Poliisipäällikkö vahvistaa toimintalinjojen työjärjestyksen eli viranomaiskokonaisuuden henkilökunnan tehtävien määrittelyn. Työjärjestys määrää eri tahojen esimiesten vastualueet ja tehtävät.



Lisäksi voidaan antaa sektori- ja yksikkökohtaisia työtä ohjaavia määräyksiä.

### 2.2.1 Esitutkinta

Rikosten esitutkinnasta säädetään esitutkintalaissa ja rikosten esitutkinnassa käytettävistä pakkokeinoista pakkokeinolaissa (Poliisilaki 872/2011).

Esitutkintalaki (ETL 805/2011) säättää rikoksen esitutkinnan suorittamisesta. Esitutkinnassa pyritään selvittämään kaikki oleelliset asiat, joiden avulla epäilty rikos saadaan selvitettyä. Esitutkinnan voi lyhyesti ilmaista siten, että se on kaikkien epäillyn rikoksen osalta oleellisten asioiden selvittämistä. Esitutkinnassa voi tulla myös selvitettyksi, että epäiltyä rikosta ei ole tapahtunut. Esitutkintalain mukaan esitutkinnassa selvitetään epäillyn rikoksen teko-olosuhteet, asianosaiset, asianomistajan yksityisoikeudellinen vaatimus, rikoksella aiheutettu vahinko ja siitä saatu hyöty. Lisäksi selvitetään syyteharkintaa ja rikoksen johdosta määrättävää seuraamusta varten tarvittavat asiat. Esitutkinnassa selvitetään myös mahdollisuudet rikoksella saadun omaisuuden palauttamiseksi, rikoksen johdosta tuomittavan menettämisseuraamuksen tai asianomistajalle tulevan vahingonkorvauksen täytäntöön panemiseksi. (ETL 805/2011.)

Lain mukaisesti esitutkintaa johtaa tutkinnanjohtaja, joka on pidättämiseen oikeutettu virkamies, josta säädetään pakkokeinolain 806/2011 2 luvun 9 pykälässä. Tutkija tekee tutkinnanjohtajan johdon ja valvonnan alaisena tutkittavaan rikokseen kuuluvat kuulustelut ja muut esitutkintatoimenpiteet sekä tutkinnanjohtajan määräyksestä muita tutkittavana olevaan asiaan kuuluvia toimenpiteitä.

Esitutkinta on aloitettava, kun on syytä epäillä rikoksen tapahtuneen (ETL 3 luku 3 §). Toisin sanoen, jos ilmoituksen perusteella ei ole syytä epäillä rikoksen tapahtuneen, esitutkintaa ei suoriteta. Esitutkinta voidaan jättää toimittamatta tai jo aloitettu esitutkinta lopettaa, jos siitä ei ole odotettavissa ankarampaa rangaistusta kuin sakkoa. Esitutkinta voidaan

jättää toimittamatta myös, jos rikosta on kokonaisuutena arvostellen pidettävä ilmeisen vähäisenä eikä asianomistajalla ole vaatimuksia (ETL 3 luku 9 §). Lisäksi syyttäjä voi tutkinnanjohtajan esityksestä päättää, että esitutkintaa ei suoriteta tai se lopetetaan (ETL 3 luku 10 § Esitutinnan rajoittaminen). Esitutkinta voidaan myös tutkinnanjohtajan päätöksellä keskeyttää, jos rikoksesta ei epäillä ketään tai asiaan vaikuttavaa selvitystä ei ole saatavissa (ETL 3 luku 13 §).

Esitutkintalaki 5 luku 3 § säätelee myös syyttäjyhteistyöstä, joka tarkoittaa sitä, että kun tutkittavaksi tulleesta jutusta on kirjattu poliisin järjestelmään ilmoitus, siitä tehdään samalla ilmoitus syyttäjälle. Tällöin syyttäjän kanssa voidaan välittömästi aloittaa jutun vaativuus huomioiden esitutinnan linjaaminen.

Esitutkinta alkaa, kun rikos tulee poliisin tietoon, siitä kirjataan rikosilmoitus ja se jaetaan tutkintaan. Esitutkinta päättyy, kun tutkittava asia on saatu selvitettyä esitutkintalain edellyttämällä tavalla. Esitutinnan alkamisen ja päättymisen välissä on lukuisia erilaisia toimintoja tutkittavasta rikoksesta riippuen.

Esitutkintapöytäkirja sisältää kuulustelut, jotka ovat oleellinen osa esitutkintaa, sekä muun kirjallisen tai muussa muodossa olevan liiteaineiston. Vaativimmissa rikosasioissa esitutkintapöytäkirjoissa on myös tutkijan laatima johdanto. Tässä välissä on lukuisia erilaisia toimintoja tutkittavasta rikoksesta riippuen.

Esitutkinta on prosessi, joka sisältää toisiinsa liittyviä toimintoja. Se on tapahtumasarjojen ketju, jonka pääsääntöisenä tuloksena syntyy esitutkintapöytäkirja syyttäjälle ja asianosaisille.

### 2.2.2 Esikäsittelytoiminta

Esitutkinta alkaa esikäsittelytoiminnalla eli jokainen rikos vaatii ennalta määrättyjä alkutoimenpiteitä, jotta sitä voidaan alkaa tutkia. Toisin sanoen on tehtävä kaikki ne vaadittavat toimenpiteet, jotka ovat tarpeellisia esitutinnan aloittamiseksi ja sen suorittamiseksi. Tässä yhteydessä

käytetään joskus myös termiä haltuunotto prosessi. Tarvittavat toimenpiteet ovat aina suhteessa tutkittavaan rikokseen.

Esikäsittelytoiminnan organisoimisesta ei ole määräyksiä eikä siitä ole laissa säädöksiä. Jokainen poliisilaitos voi itsenäisesti organisoida toiminnan parhaimmaksi katsomallaan tavalla. Esikäsittelytoiminta voi tapahtua omana yksikkönä tai se voi olla tutkintayksikön sisällä järjestettyä toimintaa.

Ensimmäinen vaihe esikäsittelytoimintaa on ilmoitukseen perehtyminen ja sen kirjaaminen poliisin tietojärjestelmään (PATJA). Tämän jälkeen alkaa esitutkintalain mukainen selvittäminen ja lisäselvitysten saaminen. Esitutkinnan oleellisimpaan osaan eli kuulusteluihin voidaan siirtyä, kun selvitystä on saatu riittävästi. Lisäselvitystä voidaan hankkia usealla eri tavalla, mutta yleensä tämä tarkoittaa erilaisten asiakirjojen tilaamista muilta viranomaisilta, asianosaisilta tai asiantuntijoilta. Esitutkinnan edetessä lisäselvityksiä hankitaan ja kuulusteluja suoritetaan niin paljon kuin se on tutkittavan rikoksen kannalta tarpeellista.

Poliisille tulee muitakin ilmoituksia kuin vain rikosilmoituksia. Ilmoituksen luonteesta riippumatta, se kirjataan poliisiasian tietojärjestelmään (PATJA) joka on poliisilain (872/2011) 1 luvun 1 §:n 1 momentissa poliisille säädettyjen tehtävien suorittamista varten perustettu valtakunnallinen tietojärjestelmä. Kun on syytä epäillä rikoksen tapahtuneen, asiasta kirjataan rikosilmoitus eli R-ilmoitus. Ilmoituksia kirjataan myös esimerkiksi muusta tapahtuneesta, virka-avusta, ulkomaalaisasioista sekä liiketoimintakielloista. Tällöin kirjataan S-ilmoitus eli sekalaisilmoitus. Poliisilakiperusteisesta kiinniotosta kirjataan P-ilmoitus.

Poliisitutkinnalla tarkoitetaan muuta poliisin toimitettavaksi säädettyä tutkintaa kuin rikoksen johdosta suoritettavaa esitutkintaa (Poliisilaki 872/2011).

Yleisesti käytössä oleva malli on tällä hetkellä se, että poliisiasemilla on koko poliisilaitosta koskeva esikäsittely-yksikkö, jossa esikäsittelytoiminta aloitetaan. Tämä on tavanomaisesti sijoitettuna poliisiasemien ilmoitusten

vastaanoton yhteyteen. Koko poliisiaseman kattava esikäsittely-yksikkö käsittelee kaikki poliisiasemalle tehdyt ilmoitukset ja tutkintapyynnöt. Tällainen käsittely tarkoittaa lähinnä ilmoituksen kirjaamista, jolloin se ei tee tutkintaa vaativille jutuille tarvittavia selvityksiä vaan nämä suoritetaan tutkintayksiköissä. Tutkittavat jutut siirretään ilmoituksen kirjaamisen jälkeen tutkintayksikölle. Toisin sanoen esitutinnan alkutoimenpiteitä jatketaan jutun jakamisen jälkeen tutkintayksikössä. Yksinkertaisissa ja nopeissa jutuissa esikäsittely-yksikkö tekee esitutinnan päätöksiä ja rajoitusesityksiä syyttäjälle. Yksinkertaisten asioiden esitutkinta suoritetaan esikäsittely-yksikössä. Poliisilaitos voi muokata esikäsittely-yksikön tai toiminnan siten, että sen omat tarpeet ja vaatimukset tulevat huomioiduksi. Lisäksi esikäsittely-yksikön toiminnasta voidaan määrätä erikseen poliisilaitoksen työjärjestyksessä.

### 3 ORGANISAATION SISÄINEN MUUTOS

Organisaatiomuutos aiheuttaa toiminnan ja päämäärien muuttumista. Toimintaa on kuitenkin pyrittävä jatkamaan entistä tuottavampana vähentyneillä resursseilla. Organisaation on löydettävä keinot kaikkien työntekijöiden hyödyntämiseen tuloksellisemman työn saavuttamiseksi. Tuloksellisuutta ei saavuteta jatkuvalla uudelleen organisoimisella vaan siihen tarvitaan uudistunutta johtamista. (Laamanen & Tinnilä 2009, 6.)

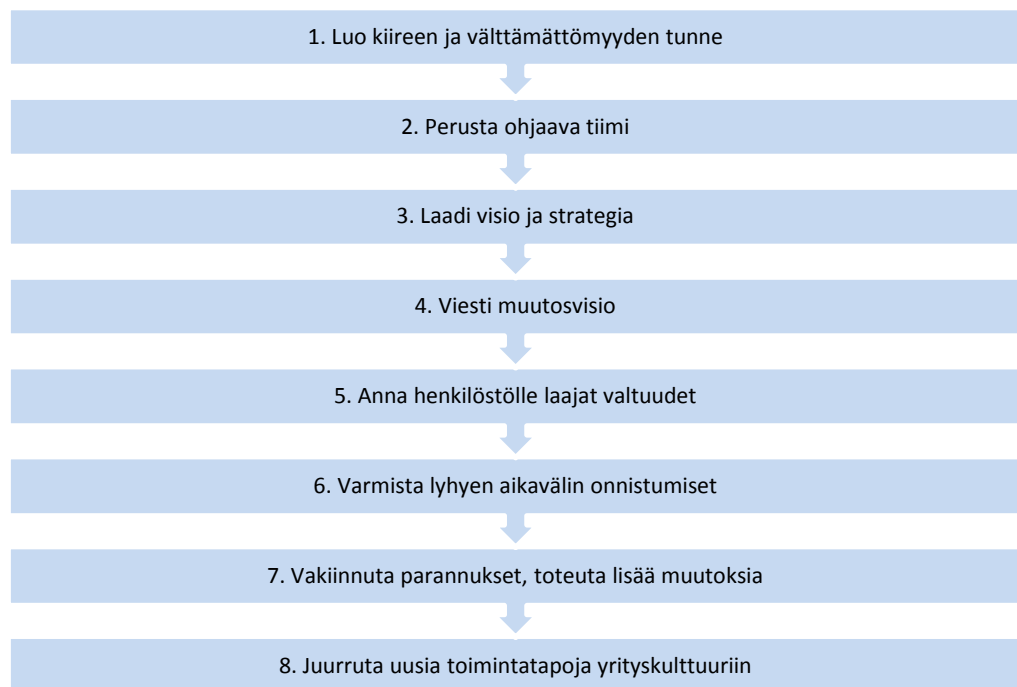
Uudistuneen johtamisen lisäksi tarvitaan myös uusia menetelmiä ja suunnitelmia eli strategiaa. Strategia on suunnitelma, jolla organisaatio pyrkii saavuttamaan asetetut tavoitteet. Muutos on prosessi, jossa vanha toimintamalli muuttuu eli prosessia muutetaan. Muutos parantaa suoritusta vain, jos toiminta prosessissa muuttuu paremmaksi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 13.)

Prosessi tarkoittaa sivistyssanakirjan mukaan tapahtumasarjaa tai kehityskulkua (Suomisanakirja 2016). Prosessi määritellään niin, että se on "joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset". Tämä tarkoittaa sitä, että prosessi nähdään kokonaisuutena, johon kuuluu toiminta, resurssit ja tuotos sekä suorituskyky. (Laamanen 2001, 19.) Strategia, jonka avulla organisaatio suoriutuu, toteutetaan prosessien avulla (Laamanen & Tinnilä 2009, 13).

Organisaatiomuutos näyttää organisaation sisältä katsoen erilaiselta, miltä se näyttää ulkopuolisin silmin. Sisällä organisaatiossa muutostilanteet nähdään prosessin sijaan perättäisinä muutossuunnitelmien toteuttamiseen liittyvinä ajanjaksoina. Organisaatioteoriassa tätä ilmiötä kutsutaan synoptiseksi organisaatiomuutokseksi. Synoptinen muutostarkkailu ei tee mahdolliseksi organisaation sisäisen muutoksen tutkimista tai ymmärtämistä. Tähän ratkaisu voisi olla, että hyväksyttäisiin, ettei organisaation sisäinen muutos suju suoraviivaisesti ja loogisesti vaan prosessiin kuuluu tietynlainen epäjärjestys. Julkisen sektorin muutostarpeet näkyvät nykyään etenkin ikääntyvän henkilökunnan,

palveluiden toteuttamisen ja saatavuuden sekä vanhanaikaisen johtamistavan tuomina haasteina. (Stenvall & Virtanen, 2007, 20.)

Uuden toiminnan omaksuminen vaatii yleensä muutosjohtamista. Muutos tuo yleensä aina mukanaan vastarintaa. Kotterin muutosjohtamisen malli vaihtelee muutoksen aikaansaamista. (Laamanen & Tinnilä 2009, 41.)



KUVIO 5. Kotterin muutosjohtamisen malli (Kotter 1996).

Kuviossa 5 esitetään yksi tunnetuimmista muutosjohtamisen malleista, joka on John P. Kotterin luoma kahdeksan askeleen malli (Kotter 1996).

Ensimmäisenä kohtana on ymmärtää, että muutos on välttämätön. Johdon on saatava työntekijät ymmärtämään, ettei ilman muutosta voida jatkaa ja samalla saatava henkilöstö hyväksymään tulevan muutoksen perusteet ja syyt. Toisena kohtana on muutoksesta vastaavan ryhmän kokoaminen, joka sitoutuu viemään asiaa työyhteisössä eteenpäin. Kolmantena portaana on kuvata selkeästi tulevaisuuden suunnitelmat, vision ja strategian laatiminen. Johdon on varmistettava, että henkilöstö ymmärtää selkeästi muutoksen päämäärän ja keinot, miten se saavutetaan. Neljäntenä kohtana on muutosviestintä. Se on muutoksen onnistumisen kannalta tärkeimpien asioiden joukossa. Prosessin kuluessa viestinnän

pitää olla selkeää, rehellistä ja jatkuvaa tiedon välittämistä, jotta huhut eivät pääse leviämään. Viidentenä portaana on henkilöstön valtuuttaminen toimimaan muutoksen toteuttamisessa. Henkilöstön tulee saada itse vaikuttaa muutoksen toteuttamiseen, vaikka johtajat antaisivat päämäärän. Pelkkä käskytetty muutosprosessi ei yleensä onnistu. Kuudentena portaana on välitavoitteiden onnistumisen korostaminen. Pitkäaikainen ja suuri muutosprosessi vaatii välitavoitteita, joiden onnistunut toteutuminen tulee huomioida. Seitsemäntenä kohtana on muutosprosessin valmistumisen jälkeen valvoa, että muutokset vakiintuvat käyttöön, eikä palata takaisin entisiin toimintatapoihin. Viimeisellä portaalla käydään prosessi lävitse alusta loppuun ja korostetaan sitä, mikä on muuttunut. yrityskulttuurin tulee omaksua uudet toimintatavat osaksi yhteisön identiteettiä ja historiaa. (Kotter 1996.)

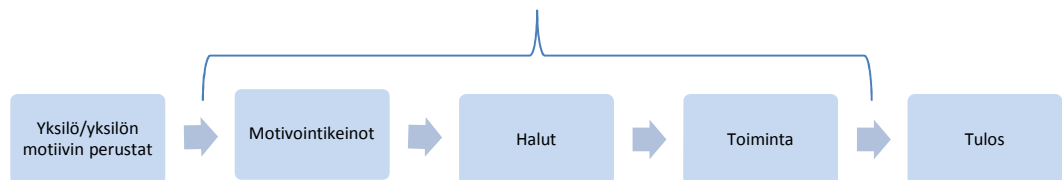
### 3.1 Johtamisen merkitys

Muutos korostaa hyvää johtajuutta, koska johtamisella nimenomaan pyritään saamaan aikaan tuloksia vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa (Norton 2016, 36). Johtajan on saatava aikaan muutoksia ja priorisoitava eli asettaa tavoitteita ja laatia strategioita. Muutos vaatii johtajalta käytävissä olevien resurssien fokuoimista. Tämä puolestaan vaatii johtajilta strategista dialogia. (Laamanen & Tinnilä 2009, 13, 14.) Heidän tehtävänä on pitää huoli siitä, että jokainen työntekijä tietää muutosprosessista ja jokainen työntekijä, jota muutosprosessi koskee, tietää omat tehtävänsä sekä asetetut tavoitteet. Muutos herättää mielipiteitä, koska se vaatii työntekijöiltä joko uusien työtapojen opettelemista tai työtehtävien määrällistä muuttumista. Jotta muutos onnistuisi toivotusti, on johtajan toimittava aktiivisesti muutoksen puolesta. (Pahkin & Vesanto 2013, 4 - 5.)

Erinomainen johtajuus ja pätevyys johtajana tuottavat hyviä työntekijöitä, jotka ovat motivoituneita tehtävänsä. Muutoksessa jokaisella työntekijällä on roolinsa ja jokainen on muutoksessa mukana. Tämän vuoksi tiedottaminen, viestintä ja vaikutusmahdollisuus ovat jokaiselle

muutoksessa mukana olevalle tärkeitä nyansseja. Kuulluksi tuleminen ja mahdollisuus vaikuttaa muutosprosessiin lisäävät työhyvinvointia. Vuorovaikutustaitoja vaaditaan kaikilta, mutta esimiehen rooli on suurin. Esimiehen on koko ajan pidettävä huolta siitä, että tiedottaminen ja vuorovaikutus työntekijöiden kanssa on jatkuvaa. Esimiehen tehtävänä on vastaanottaa ja välittää viestejä. Muutos on helpompi saada aikaiseksi, jos siitä tiedotetaan ajoissa ennen sen alkamista ja se perustellaan kaikille ymmärrettävästi. Tehokas viestintä luo johdonmukaisuutta ja se vahvistaa työyhteisön yhteenkuuluvuutta. (Norton 2016, 36.)

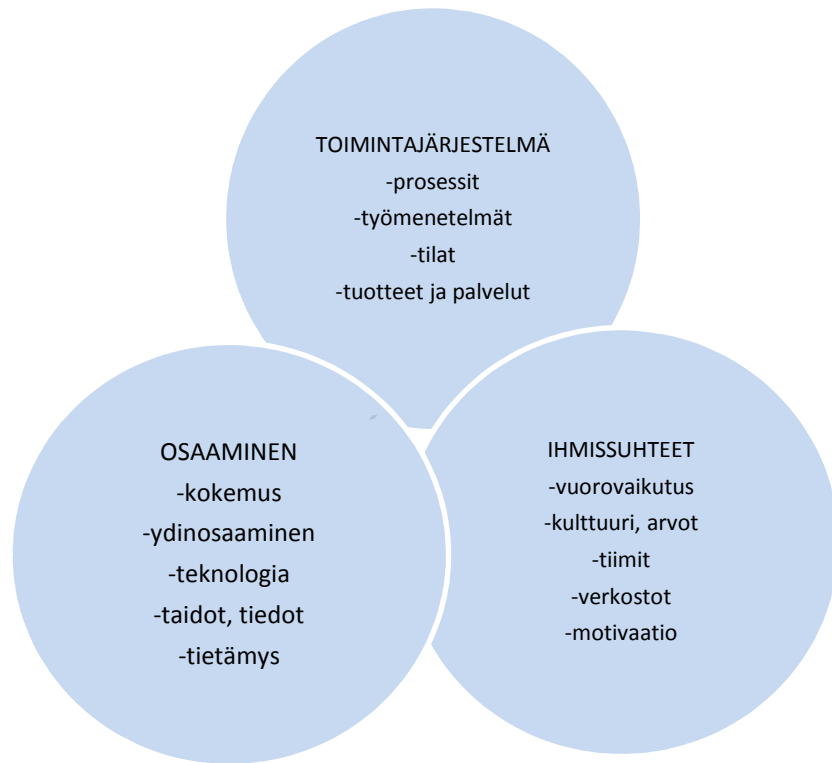
## Johtaminen



KUVIO 6. Johtaminen halun kautta (Rope & Kettunen 2012, 86).

Kuviossa 6 näkyy kuinka yksilön omien motiivien kautta voidaan etsiä motivointikeinoja ja sitä kautta haluja toimia, jotta saavutetaan haluttu tulos. Johtamisessa on annettava työntekijälle motiivi tekemiselle ja johtamisessa on koko ajan seurattava, kuinka hyvin toiminta toteutuu. (Rope & Kettunen 2012, 87.)





KUVIO 7. Organisaation johtamismalli (Laamanen 2001, 34).

Johtaminen ei ole vain ihmisten johtamista. Organisaatiossa tulee johtaa toimintajärjestelmää, osaamista ja ihmissuhteita. Nämä kaikki limittyvät toisiinsa, kuten kuvassa 7 on esitetty. Oleellinen organisaation toimintaan vaikuttava alue on osaaminen. Jos ihminen ei osaa työtään, mikään prosessi, johtajuus tai malli ei auta. (Laamanen 2001, 34 - 35.)

Osaaminen, oppiminen ja tiedon sekä taidon hyödyntäminen onnistuvat toimivilla ihmissuhteilla, mikä korostaa hyviä työyhteisötaitoja sekä inhimillisyyttä.

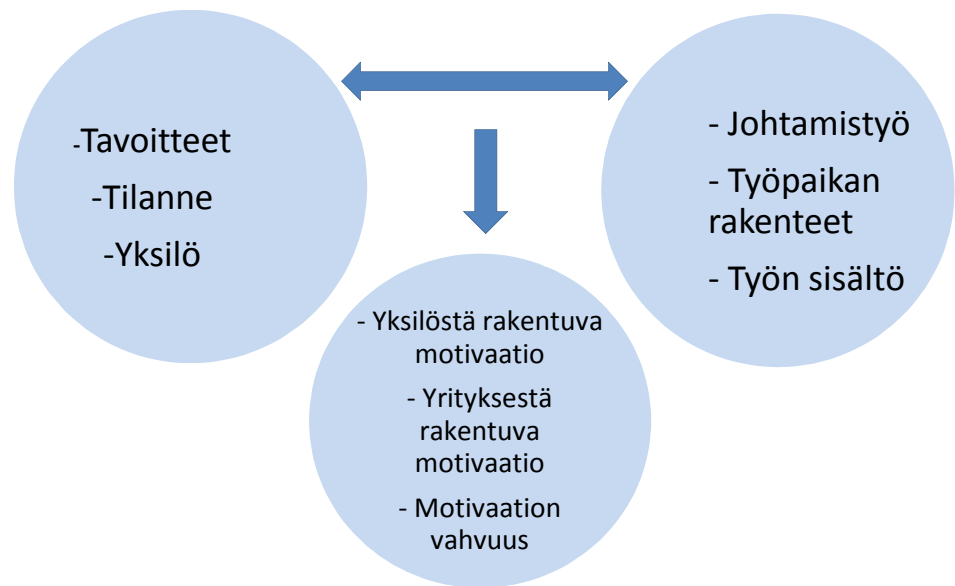
Inhimillisillä voimavaroilla ja osaamisella organisaatio on tehokas ja kehittyvä. Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan johtamista, jossa ihmisen toiminnan kautta pyritään saavuttamaan organisaation asettamia tuloksia. Työntekijän suoritukset paranevat, jos hän on osaava, sitoutunut, motivoitunut ja hänellä on vaikutusmahdollisuuksia. (Laamanen & Tinnilä 2009, 30.)

### 3.2 Työyhteisötaidot

Työyhteisötaidot korostuvat erityisesti muutostilanteissa. Hyvä työyhteisöviestintä on avointa, monisuuntaista ja sillä pyritään yhteisöllisyyteen. (Rissa 2009, 4.) Viestinnän tärkeys nousee esiin etenkin muutostilanteissa. Jotta saadaan aikaiseksi toimintaa, on viestinnän oltava vuorovaikutteista. Toimivalla viestinnällä luodaan luottamusta ja yhteenkuuluvuutta. Luottamus ja yhteenkuuluvuus lisäävät työhyvinvointia ja sen myötä työyhteisön toimivuutta ja tuottavuutta. (Rissa 2009, 5.)

Avoin kommunikaatio muutostilanteissa on luottamuksen luomisen kannalta tärkeää. Muutoksen onnistumiseen vaikuttaa työhyvinvoinnista huolehtiminen. Muutos ei tuota haluttuja tuloksia, elleivät työntekijät itse ymmärrä tehdä työtään tehokkaammin. Virheet on nähtävä positiivisina kokemuksina. Ne on ymmärrettävä oppimisen kannalta tärkeinä tapahtumina, sen sijaan että ne ovat perinteisesti tunnettu negatiivisina kokemuksina. (Stenvall & Virtanen 2007, 13.)

Johtaminen vaatii viestintää. Muutosviestinnällä on avainasema muutoksen onnistumisen kannalta. Jos viestinnässä epäonnistutaan, koko muutos todennäköisimmin epäonnistuu. (Stenvall & Virtanen 2007, 60.) Dialoginen viestintä muutostilanteessa helpottaa kaikkien osapuolien keskinäistä ymmärtämistä muutosasiassa. Ei riitä, että tieto siirretään toisesta paikasta toiseen, vaan sitä pitää voida tuottaa ja jalostaa itse matkan varrella, jotta asian ymmärtäminen paranee. Muutostilanteet luovat tilaisuuksia oikaista väärinymmärrettyjä asioita organisaation sisällä, sekä avaavat kanavia yhteisöllisyyteen, kun asioita pohditaan yhdessä. Henkilöstölle tärkeimpiä kysymyksiä muutostilanteissa ovat, kuinka muutos vaikuttaa omaan tilanteeseen työpaikalla, siksi tiedottaminen asiasta on tärkeää. Usein ongelmana on, että muutosjohtajat tiedottavat asioista liian suuripiirteisesti ja asia jää työntekijöille liian etäiseksi. (Stenvall & Virtanen 2007, 63 – 64.)



KUVIO 8. Työmotivaation rakentumiseen vaikuttamiset tekijät (Rope & Kettunen 2012, 88).

Kuviossa 8 näkyy, kuinka työntekijän motivaatio rakentuu organisaatiossa. Yksilön tulee ymmärtää, miksi asia tapahtuu, jotta hän voi toimia vaaditulla tavalla (Rope & Kettunen 2012, 88).

### 3.3 Tulosohtaus ja tulosjohtaminen

Tulosohjaus on malli, joka perustuu hallitusohjelmassa asetettuihin koko valtiokonsernin yhtenäisiin politiikkatavoitteisiin. Se on osa kokonaisuutta, millä valtiokonsernin budjettia ja resursseja ohjaillaan. Tulosohjauksen tarkoituksena on tuottaa palveluja kustannustehokkaasti ja laadukkaasti. Tulosohjauksen välineinä toimivat valtion talousarvio sekä tulossopimus, mikä laaditaan ministeriön ja viraston välille, jotta budjetoituihin tuloksiin päästäisiin. (Valtiovarainministeriö 2016b.)

Valtionhallinnossa tulosjohtamiseen siirryttiin valtion menojen kasvun leikkaamiseksi. Tulosohjaus oli liiketoiminnasta omaksuttu ohjausjärjestelmä ja se korvasi valtionhallinnossa ennen käytetyn ja vanhanaikaisen resurssiohjauksen. Tulosohjauksen lähtökohtana oli operatiivisten yksiköiden laaja päätäntävalta annettujen resurssien käytöstä ja kohdentamisesta, kunhan asetetut tulostavoitteet saavutetaan.

Poliisissa tulosohjausjärjestelmän soveltaminen aloitettiin vuonna 1992. (Sisäministeriö 2012a.)

Tulosjohtamisella tarkoitetaan tulosten saavuttamista ja tavoitteiden asettamista. Tulosjohtaminen tarvitsee erilaisia mittareita tulosten ja tavoitteiden seuraamiseksi. Kaikessa johtamisessa, kuten tulosjohtamisessakin sovitaan työn tarkoituksesta, toimintamalleista ja resursseista. Tulossuunnitelmat, -sopimukset, -keskustelut ja -palkkaus ovat tulosjohtamisen välineitä. Tulosjohtaminen kuitenkin kuluttaa suuren osan energiastaan tuloksista ja tavoitteista sopimiseen ja seuraamiseen eikä siihen, miten käytännössä tehtävät hoidetaan tai pystyykö työntekijä tavoitteisiinsa. Tulosjohtamisessa käytännön järjestelyistä ja edellytyksistä sopiminen jää usein pinnalliseksi eikä itse toimintaa tosiasiallisesti analysoida. Tällainen johtaminen organisaatiossa vie toimintaa alisuoriutumiseen. Tavoitteet eivät ohjaa työntekijää tekemään työtänsä paremmin, jos tavoitteita ei muuteta tilanteen mukaan. (Laamanen 2001, 25.)

Taloudellinen liikkumavara on usein hyvin kapea virastojen toimintaympäristöissä. Säästökohteet tulisi löytyä sellaisista paikosta, jotka eivät viraston strategian mukaan ole niitä joihin panostetaan. Jos joudutaan säästämään niistä kohteista, joihin strategian mukaan pitäisi panostaa, joudutaan tilanteeseen, missä ei olla enää strategian mukaisella linjalla. Strategian tulisi olla taloudellisen tilanteen kanssa tasapainossa. Strategian toteuttamiskelpoisuus suhteessa taloudellisiin resursseihin voidaan arvioida mm. toimintavaihtoehto- ja investointilaskelmilla. Kustannusten hallinnassa tulee huomioida kaikki kustannuksiin liittyvät tekijät, esimerkiksi henkilöstön kokemuksen taso ja henkilöstön sijoittuminen, toiminnan laatu ja tehokkuus sekä käytössä olevan teknologian taso, jotka kaikki vaikuttavat kustannusten määräytymiseen. Keskeisimmät kustannustekijät tulisi prosessissa tunnistaa ja uskaltaa johtaa niitä. Toimintaa tehostettaessa tulee kustannukset tunnistaa ja niiden syntymissyyt selvittää. Syy-seuraussuhteiden tutkimisessa tulee olla rohkeutta puuttua löytyneisiin syihin. (Raudasoja & Suomela 2014, 102 - 103.)

Kaikkiin kustannuksiin ei voida vaikuttaa, kuten työmarkkinasopimusten työn hintaan liittyviin asioihin, mutta resursseja siirtämällä voidaan siirtää kalliimpien tuntien tekijät tekemään tuottavampaa tai enemmän omaa ammattitaitoaan vastaavaa tehtävää. (Raudasoja & Suomela 2014.)

Poliisiorganisaatiossa siirryttiin tulospalkkaukseen vuonna 2003.

Valtiovarainministeriön mukaan tulospalkkaus ja tulospalkkiojärjestelmä perustuvat valtionhallinnon organisaatioiden strategiaan ja tulostavoitteisiin sekä niiden saavuttamiseen. Tulospalkkion maksaminen perustuu etukäteen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen ja niiden ylittämiseen. (Valtiovarainministeriö 2016a.)

## 4 PROSESSIJOHTAMINEN

Prosessijohtaminen on yksi tapa vastata organisaatiomuutoksen tuomiin haasteisiin. Prosessit laittavat huonosti organisoidun toiminnan järjestykseen. Ne takaavat, että toiminta ja johtaminen ovat laadukasta sekä tuottavat tuloksia. Tällöin prosessijohtamisessa puhutaan myös laadunhallinnasta. (Laamanen 2001, 23, 25 - 26.)

Kustannustehokkuuden lisäksi prosessijohtamisessa keskitytään myös nopeuteen ja joustavuuteen. Yhteistyö ja menettelytapojen kehittäminen ovat prosessijohtamisessa avainasemissa. Organisaation toiminta tulisi nähdä prosesseina, jotka luovat arvoa. Onnistunut prosessijohtaminen vaatii myös muutosjohtamista. (Laamanen & Tinnilä 2009, 6 - 7, 41.)

### 4.1 Prosessijohtamisen hyödyt

Organisaation siirtyessä prosesseihin eli toimintaketjuihin se siirtyy prosessi- eli laatujohtamiseen. Silloin organisaatio alkaa kehittää toimintaansa kiinnittämällä huomiota nimenomaan ongelmakohtiin. Prosessiin perustuvalla toiminnalla saadaan työhön läpinäkyvyyttä ja työtehtävät hallittaviksi. Hierarkkisuus madaltuu ja päätösten tekeminen sekä resurssien oikea suuntaaminen tulee helpommaksi. Prosessilähtöisessä työssä voimavarat kohdennetaan siihen, miten työ saadaan tehdyksi, laatua pystytään parantamaan ja turhan työn määrää kyetään vähentämään. Vahvuudet sekä heikkoudet tulevat myös helpommin tunnistettaviksi. (Virtanen & Wennberg 2005, 14, 82, 137.)

Muutos voi viedä parempaan tai huonompaan suuntaan, mutta kun halutaan parantaa tuloksia, on asetettava tavoitteita. Prosessien kohdalla tavoitteille on tyypillistä, että ne kohdistetaan prosessin ydinsuoritusten kehittämiseen eikä itse prosessin muuttamiseen. (Laamanen 2001, 202.) Kai Laamasen mukaan hyvä tavoite käsittää seuraavia asioita:

- 1. Tavoite on ilmaistu positiivisella tavalla*
- 2. Tavoitteen asettaa ryhmä itse*

3. *Tavoite on kirjallisessa muodossa*

4. *Tavoite on haastavan korkea, mutta saavutettavissa*

5. *Tavoite on tarkoituksenmukaisen kaukana tulevaisuudessa (konkreettisia tuloksia odotettavissa noin 6 kk:n kuluttua)*

6. *Ryhmän ja muun organisaation on voitava hyväksyä tavoite*

*(Laamanen 2001, 202.)*

#### 4.2 Edellytykset prosessille

Edellytyksenä prosessijohdetulle toiminnalle on tarvittavan prosessin tunnistaminen, sen määrittelemine ja kuvaaminen sekä prosessin ja sen omistajien nimeämien. Prosessin suorituskyyky tulee olla mitattavissa ja prosessia tulee koko ajan kehittää. (Virtanen & Wennberg 2005, 115.) Prosessin mitattavuudella ja kehittämisellä pidetään yllä organisaation toiminnan kehittämistä ja ilmeneviin ongelmiin voidaan nopeasti puuttua. Prosessin suorituskyyvyn mitattavuutta voidaan tutkia monin eri määrein. Yleisin prosessin tunnusluku on läpimenoaika. Erilaisilla tunnusluvuilla, kuten tehokkuudella, voidaan puolestaan kuvata hyötyä ja tuottavuutta. (Laamanen 2001, 149 - 160.)

#### **Prosessin tunnistaminen**

Prosessin tunnistamisella pyritään selkeästi määrittelemään mihin kyseistä prosessia tarvitaan, mikä on laittanut prosessin liikkeelle ja mihin sillä päästään. Prosessin tunnistamisessa on lähdettävä liikkeelle vaikutuksista, joita prosessilla pyritään saada aikaiseksi. (Virtanen & Wennberg 2005, 116 - 117.)

#### **Prosessin määrittely**

Prosessin määrittelyllä tai kuvaamisella tarkoitetaan sen sisällön tarkentamista, kuten esimerkiksi resurssit, henkilöstö, tehtäväjako, yhteistyötahot sekä menetelmät (Virtanen & Wennberg 2005, 121). Tämä

kannattaa kuvata prosessikaaviolla eli vuokaaviolla, josta ilmenevät tehtäväjaot ja itse tekeminen (Laamanen 2001, 78 - 79).

### **Prosessin omistaja**

Prosessilla on myös vastuuhenkilö, josta käytetään nimitystä prosessinomistaja. Vastuu tarkoittaa tarkoituksenmukaista tekemistä ja toimintaa tavoitteet huomioiden. (Laamanen 2001, 93.) Prosessin omistajan vastuut voivat vaihdella organisaatiomallista riippuen. Yleisesti ilmaistuna prosessinomistajan vastuulla ovat prosessikuvausten laatiminen ja ylläpito, toiminnan aloittaminen, suoritusten seuranta ja prosessitoiminnan kehittäminen. (Virtanen & Wennberg 2005, 142 -143.)

### **Prosessin kategorioiminen**

Prosesseja voidaan jakaa eri kategorioihin. Ydinprosessitoiminnalla tarkoitetaan organisaation ydintehtävien toteuttamista ja se ilmaisee, miksi organisaatio on olemassa. (Virtanen & Wennberg 2005, 118.) Tukiprosessit, jotka ovat organisaation sisäisiä prosesseja, ovat edellytys ydinprosessin toiminnalle (Laamanen & Tinnilä 2009, 80).

### **Prosessin nimeäminen**

Prosessin selkeällä nimeämisellä saadaan viestitettyä kaikille, mitä on toiminnan tehtävä ja tavoitteet. Nimeämisellä vastataan kysymykseen: Mikä on prosessin tarkoitus? Prosesseista voidaan laatia prosessikartta, joka toimii myös viestintävälineenä kuten prosessin nimeäminen. Oikein laadittuna prosessikartta auttaa ymmärtämään toimintaa, jolla organisaatio tuottaa tuotteita ja palveluja asiakkaalle sekä kuinka organisaation kaikki toiminnot ovat toisiinsa kytköksissä. (Laamanen 2001, 58 - 61.)

## **4.3 Prosessi-ajattelu toiminnan tehostamisessa**

Organisaatorakenteen prosessimuotoinen ajattelu on tullut osaksi julkishallintoa. Prosessiajattelu helpottaa toimintoja suunniteltaessa näkemään toimintojen vaikutukset. Prosessilähtöisellä tavalla toiminta



saadaan paremmin hallittavaksi ja läpinäkyvyys lisääntyy. Joustavuus hierarkiassa helpottaa nopeiden päätösten tekemistä, jolloin resurssien kohdentaminen on tehokkaampaa. Matala hierarkia helpottaa työn laadun ja määrän tasaamista ja ongelmien sekä vahvuuksien paikallistaminen helpottuu. Toimintojen kehittämisestä tulee luontevampaa. Siirrytään ylhäältä alas johtamisesta vaakatasossa kulkevaan prosessiajatteluun. (Virtanen & Wennberg 2005, 137.)

Julkishallinnon vanhanaikainen toimintakäytäntö ja organisaatorakenne voivat uudistua prosessiajattelun myötä. Prosessiajattelua mielletään yleensä tehokkaaksi ja tuottavaksi, mutta julkishallinnossa se ennemminkin korostuu pakollisena toimintojen vaikutusten mittaamisena ja arvioimisena. Lisäksi se vahvistaa, että myös julkishallinto on tilivelvollinen ja lunastaa sitä myötä itselle oikeuden olemassa oloonsa. (Virtanen & Wennberg 2005, 145.)

Prosessilähtöisessä julkishallinnossa on tavoitteena, että palveluntarjoaja ja -tuottaja tietävät, mitä asiakas haluaa ja tarvitsee. Lisäksi palvelujen kehittämisen kannalta on ehdottoman tärkeää, että julkishallinnon yksikön tavoite palveluntuottajana on saada aikaiseksi parempaa ja tehokkaampaa palvelua asiakkailleen. Pelkkä tehokkuuden korostaminen voi olla huono asia tässä yhteydessä, sillä se kuulostaa helposti sekä asiakkaan että julkishallinnon palveluksessa työskentelevien korvissa palveluiden huononemiselta. Tärkeintä olisi kehittää prosessia siihen suuntaan, että asiakkaalla olisi mahdollisuus vaikuttaa palveluiden kehittämiseen. (Virtanen & Wennberg 2005, 147 - 148.)

Prosessin mittaaminen asiakastyytyväisyyden kannalta on tärkeintä, sillä asiakaskokemus tuotteen tai palvelun laadusta menee aina yli osasto- ja yritysrajojen. Tämän vuoksi organisaatioiden tulisi tarttua haasteeseen ja siirtää prosessiajattelu yli yhtiörajojen. Tulisi pohtia keinoja korjata ongelmat koko toimitusketjun sisällä, eikä siirtää niitä ketjun sisällä pois oman yhtiön puolelta seuraavalle toimijalle. (Laamanen & Tuominen 2011, 22.)

#### 4.4 Lean Management -toimintamalli

Lean Management -toimintamalli on yksi prosessijohtamisen malleista. Useiden johtamismallien tavoin, se perustuu prosessien analysoimiseen ja niiden parantamiseen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 5.)

Toyotan tehtaalla Japanissa 70-luvulla kehitetty Lean management -toimintamalli on levinnyt autoteollisuudesta globaalisti kaikkiin tuotantotalouden toimialoihin. Lean-ajattelun keskeisimpiä asioita on asiakaslähtöinen laatuajattelu ja toiminnan kokoaikainen kehittäminen koko henkilöstön voimin. Mallin tarkoituksena, on nimensä mukaisesti - Lean suomennettuna solakka, hoikka - kehittää tuotantolaitoksen toiminta kaikilta osiltaan asiakaslähtöisesti yhteen sulautuneeksi prosessiksi, jotta tuotteen valmistuminen ensimmäisestä suunnitteluhetkestä valmiiseen tuotteeseen sujuu ilman mitään ylimääraistä. (Kouri 2010, 6 - 7.)

Ilkka Kourin sanoin Leanin tarkoituksena on:

*Parantaa työskentelyolosuhteita. Antaa työntekijöille mahdollisuus osallistua kehitystyöhön. Parantaa yrityksen kilpailukykyä. Tehdä oikeita asioita.*

*Tarkoitus ei ole toimia kustannustensäästöohjelmana. Hakea pienempää riippuvuutta työntekijöistä. Siirtyä liukuhinnatyöhön. Vähentää työn mielekkyyttä. Karsia kaikesta. (Kouri 2010, 7.)*

Lean-toimintaa kehitetään yleensä viiden pykälän etenemismallilla. Ensimmäisessä määritellään tuotteen tai palvelun arvo asiakkaan näkökulmasta, jotta saadaan selville mistä asiakas on valmis maksamaan ja mistä ei. Toiseksi selvitetään yrityksen arvoketju. Tutkitaan prosessit ja toiminnot, joista asiakkaan saama tuotteen arvo muodostuu. Ne prosessit, jotka eivät tuota arvoa, poistetaan käytöstä ja arvoa tuottavia prosesseja vahvistetaan. Kolmanneksi keskitytään virtauksen tehostamiseen, niin että materiaalivirrat olisivat mahdollisimman lyhyitä ja välivarastointi nopeaa. Neljänneksi tehostetaan imua, eli tuotetaan vain tarpeeseen, niin että varastointiaika jää mahdollisimman lyhyeksi. Viides kohta on pyrkiä täydellisyyteen. Toimintojen jatkuvan kehittämisen tarkoitus on poistaa

hukkaa ja ratkaista ongelmia, niin että toiminta olisi laadukasta ja tehokasta. (Kouri 2010, 8 - 9.)

#### 4.4.1 Prosessitehokkuus

Lean-ajattelussa prosessitehokkuus tarkoittaa tavaraketjun virtaamisen tehokkuutta ja välivarastoinnin tarpeen vähentämistä. Ajatuksena on sijoittaa toimintopisteet niin, että tavaravirta pysyy pysähtymättömänä, jolloin keskeneräisten töiden ja varaston arvo pysyy pienenä.

Virtaustehokkuutta mitataan tuotannon läpäisyajalla. Mittaaminen alkaa, kun tuotteen tekeminen aloitetaan ja loppuu, kun tuote on valmis.

Varastointiin ja keskeneräisiin töihin sitoutuvat voimavarat pysyvät pieninä, kun läpimenoaika pysyy lyhyenä. (Kouri 2010, 20.)

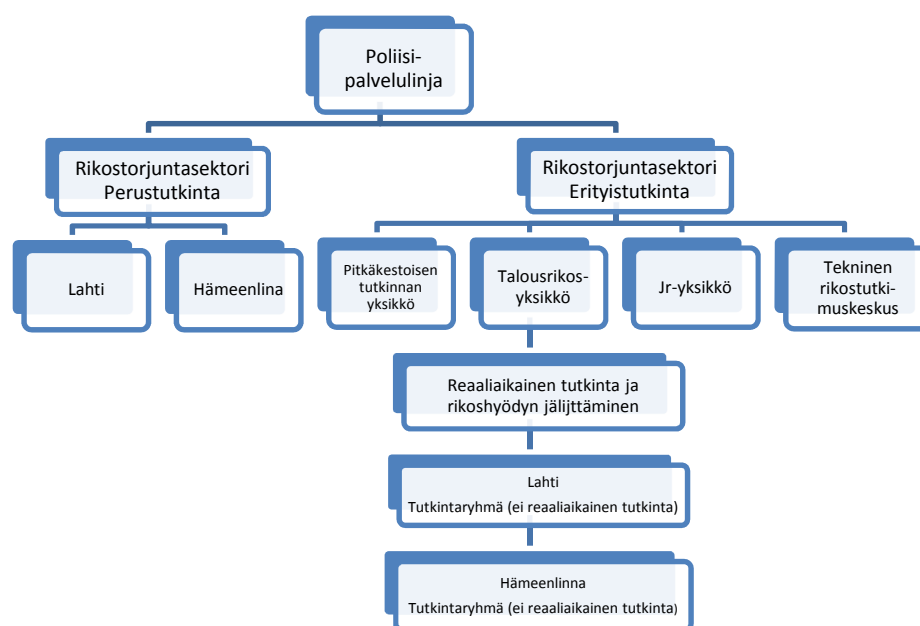
Virtauksen tehostamisella esiintuodaan ongelmat ja heikkoudet, joita prosessissa esiintyy. Virtauksen toimivuutta tutkimalla laatu paranee ja toiminnan luotettavuus ja suunnitelmallisuus kasvavat. Virtauksen lyhentäminen ei tarkoita työtahdin kiristymistä, vaan turhien odotusaikojen poistamista prosessista. (Kouri 2010, 21.)

## 5 HÄMEEN POLIISILAITOKSEN TALOUSRIKOSYKSIKKÖ

PORA III myötä Päijät-Hämeen poliisilaitos ja Kanta-Hämeen poliisilaitos yhdistettiin Hämeen poliisilaitokseksi. Se aloitti toimintansa 1.1.2014 ja toimii Päijät-Hämeen ja Kanta-Hämeen maakunnissa. Alueella on yhteensä 377 359 asukasta (Tilastokeskus 2016.). Hämeen poliisilaitos kattaa 20 kuntaa ja sitä johdetaan Lahden pääpoliisiasemalta. Lisäksi Hämeenlinnassa, Riihimäellä, Heinolassa, Forssassa ja Orimattilassa on toistaiseksi poliisiasemat. Talousrikostutkintaa suoritetaan Lahden pääpoliisiasemalla ja Hämeenlinnan poliisiasemalla.

### 5.1 Hämeen poliisilaitoksen rakenne

Hämeen poliisilaitoksen poliisipalvelulinja on työjärjestyksen mukaan (annettu 9.11.2015) jaettu kolmeen linjaan: hallinto- ja esikuntapalvelu, poliisipalvelu ja lupapalvelu. Poliisipalvelulinja on jaettu seuraaviin sektoreihin: valvonta- ja hälytystoiminta; liikennepoliisi, rikostorjunta – perustutkinta ja rikostutkinta - erityistutkinta. Hämeen poliisilaitoksen työjärjestyksessä ei ole määritelty esikäsittelytoimintaa erityistutkinnan sektorille. (Hämeen poliisilaitos 2015b.)



KUVIO 9. Hämeen poliisilaitoksen poliisipalvelulinjan rakenne rikostorjuntasektorin osalta (Hämeen poliisilaitos 2015b).

Kuviosta 9 selviää, että Hämeen poliisilaitoksen talousrikosyksikkö sijoittuu poliisipalvelulinjassa erityistutkinnan sektoriin. Talousrikosyksikkö on jaettu kolmeen osaan: Reaaliaikainen rikostutkintaryhmä ja rikoshyödyn jäljittäminen (Rihy-tiimi) ja ei-reaaliaikaisten rikosten tutkintaryhmät Lahdessa sekä Hämeenlinnassa.

## 5.2 Hämeen poliisilaitoksen talousrikosyksikön rakenne

Lahden pääpoliisiaseman talousrikosyksikkö on jaettu kahteen ryhmään, reaali- ja ei-reaaliaikaiseen tutkintaan. Molemmilla ryhmillä on yksi alipäällystään kuuluva ryhmänjohtaja. Ryhmäjako perustuu tutkittavien juttujen reaaliaikaisuuteen. Tutkijoita on tällä hetkellä yhteensä 11, joista kaksi on vuorotteluvapaalla. Yksiköllä on kaksi päällystään kuuluvaa tutkinnanjohtajaa, joista toinen on lakimiesrikostarkastaja. Lisäksi on ekonomirikostarkastaja, jolla on myös tutkinnanjohtajavaltuudet. Ekonomirikostarkastaja tekee rikosperusteiset erityistarkastukset ja konsultoi tutkintaa taloudellista tuntemusta vaativissa jutuissa. Yksikössä on yksi tutkintasihteeri. Lahden yksikössä toimii myös rikoshyötytiimi (Rihy-tiimi), jossa on kaksi poliisia ja rahakoira Jekku. Tiimi toimii koko Hämeen poliisilaitoksen alueella. Hämeenlinnan poliisiaseman talousrikosryhmää ei ole jaettu reaaliaikaiseen ja ei-reaaliaikaiseen tutkintaan. Hämeenlinnan talousrikosryhmässä on yksi tutkinnanjohtaja, ryhmänjohtaja ja seitsemän tutkijaa sekä tutkintasihteeri. Lahden ekonomirikostarkastaja toimii myös Hämeenlinnan talousrikosryhmässä.

## 5.3 Hämeen poliisilaitoksen talousrikosyksikön tehtävät

Lahden pääpoliisiaseman talousrikosyksikössä tutkitaan Päijät-Hämeen talousrikokset ja Hämeenlinnan poliisiaseman talousrikosryhmässä tutkitaan Kanta-Hämeen talousrikokset.

Talousrikos tarkoittaa yrityksen, julkishallinnon tai muun yhteisön toiminnan yhteydessä tai niitä hyväksi käyttäen tapahtuvaa, huomattavaan välittömään tai välilliseen taloudelliseen hyötyyn tähtäävää rangaistavaa tekoa tai laiminlyöntiä. Tällaisella teolla tai laiminlyönnillä tarkoitetaan joko

tosiasiallista tai sellaiseksi naamioitua yritystoimintaa. Talousrikoksella tarkoitetaan myös muunlaista yritystoimintaan verrattavaa huomattavaan taloudelliseen hyötyyn tähtäävää, suunnitelmallista, rangaistavaa tekoa tai laiminlyöntiä. (Poliisi 2016.)

Talousrikokseen voi syyllistyä myös välttämällä lakisääteisiä, taloudellisia tai muita velvoitteita. Esimerkiksi verojen maksamatta jättäminen tai työturvallisuusmääräysten laiminlyönti kuuluvat talousrikoksiin. (Poliisi 2016.)

Yleisimpiä talousrikoksia ovat kirjanpitorikokset, velallisen rikokset, verorikokset, vakavat työrikokset ja muut kuin vähäisinä pidettävät ympäristörikokset.

Talousrikollisuuteen kuuluu myös harmaa talous. Harmaa talous tarkoittaa, että laillisesta toiminnasta syntyvät lakisääteiset velvoitteet jätetään hoitamatta. Harmaa talous on piilorikollisuutta, josta vain osa tulee poliisin tietoon. Tällaista toimintaa esiintyy työvoimavaltaisilla aloilla, esimerkiksi rakennusalalla. Palkkojen maksaminen pimeänä tai kuittikauppa, ovat tyypillisiä harmaan talouden muotoja. (Sisäministeriö 2016a.)

Talousrikosyksikön tärkeimpiä ulkoisia yhteistyökumppaneita ovat verohallinto, ulosotto, aluehallintovirasto (AVI) sekä elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (Ely) ja kunnalliset ympäristöasioita hoitavat virkamiehet.

Hämeen poliisilaitoksen sisäisen ohjeen mukaan Hämeen poliisilaitoksen talousrikosyksikössä lisäksi tutkitaan 1.2.2015 alkaen toistaiseksi törkeät petokset, törkeät kavallukset, luottamusaseman väärinkäytöt, virkarikokset ja jutut, joiden tutkinnassa tarvitaan laskentatoimen, kirjanpidon tai vastuun kohdentamiseen liittyvää erityisosaamista. Ohje perustuu Poliisihallituksen lausumaan siitä, että ensi sijassa seurataan tulosten toteutumista eikä rikoslajikohtaista tutkintaa. Lisäksi 1.3.2016 alkaen talousrikosyksikkö vastaa vaativien tietotekniikkarikosten taktisesta tutkinnasta. (Hämeen poliisilaitos 2015c.)

Talousrikosyksikössä tutkitaan nyt ohjeen myötä myös rikoksia, jotka eivät ole talousrikosluokiteltuja. Ohje on kuitenkin ollut pakollinen antaa, koska Hämeen poliisilaitoksen henkilöstöresurssit eivät yksikkö- tai rikoslajikohtaisesti riitä tulosten saavuttamiseen. Toisaalta ohjeen myötä Hämeen poliisilaitoksen talousrikosyksikön resurssit ovat talousrikostutkintaan varten laskettua pienemmät.

#### 5.4 Hämeen poliisilaitoksen talousrikosyksikön nykytila

Lahden talousrikosyksikön ei-reaaliaikaisen ryhmän ryhmänjohtaja rikosylikonstaapeli Pekka Seppäsen mukaan sekä Lahden että Hämeenlinnan talousrikosryhmissä toimitaan niin, että ryhmänjohtaja kirjaa rikosilmoitukset ja suorittaa juttujen priorisoinnin. Poikkeustilanteissa esimerkiksi lomien ja sairauspoissaolojen aikana, kirjauksen ja priorisoinnin hoitaa joku muu tehtävään määrätty henkilö. Priorisointivaiheessa otetaan kantaa myös jutun mahdolliseen rajoittamiseen. (Seppänen 2016.)

Seppäsen mukaan priorisoinnin tarkoitus on lajitella ilmoitukset reaaliaikaisiin ja ei-reaaliaikaisiin. Jutun reaaliaikaisuus tarkoittaa meneillään olevaa rikollista toimintaa ja välitöntä esitutkinnan aloittamista. Priorisoinnin jälkeen pääsääntöisesti reaaliaikaiselle rikokselle tehdään sähköinen ja fyysinen kansio sekä suoritetaan tarvittavat alkutoimenpiteet. Alkutoimenpiteisiin kuuluu asiakirjatilaukset jutun tarpeen mukaan, esimerkiksi kaupparekisteriote, pankkitiedustelut, ulosottotiedot, verotiedot, rikosperusteinen erikoistarkastus sekä pakkokeinojen käytön harkinta. Ei-reaaliaikaisen rikoksen alkutoimenpiteet jäävät kokonaan useissakin tapauksissa yksin tutkijan tehtäväksi. (Seppänen 2016.)

Vaativiin juttuihin laaditaan tutkintasuunnitelma joko ryhmänjohtajan tai jutun tutkijan toimesta (Seppänen 2016).

Priorisoinnin jälkeen tutkinnanjohtaja perehtyy joidenkin yksittäisten vaativampien juttujen tutkintaan ja juttu ohjataan tutkijalle. Jos esitutkinnan aloittamisessa ei ole välitöntä kiirettä, juttu laitetaan fyysisessä

kansiossaan ryhmänjohtajan huoneen kaappiin odottamaan vapaata tutkijaresurssia. Talousrikosten luonteesta johtuen, jutun tutkinnan keskeyttäminen, mistä luvussa 2.2.1 mainitaan, ei juurikaan ole mahdollista. (Seppänen 2016.)

Esitutkinnan tuloksena syntyy esitutkintapöytäkirja, joka toimitetaan syyttäjälle syyteharkintaa varten. Talousrikostutkinnassa on tänä vuonna tarkoitus siirtyä kokonaan sähköisten esitutkintapöytäkirjojen käyttöön. Tällä hetkellä on päällekkäisyyttä, koska tehdään sekä sähköinen että paperinen pöytäkirja. (Seppänen 2016.)

Lahden talousrikosyksikköä varten kirjatuihin ohjeista ja määräyksistä huolimatta, toiminta on ollut yksikön esimiesten mielestä sekavaa ja vaihtelevaa, osittain epäselvien ja yllättävienkin tehtäväjakojen takia, sekä ajan puutteen vuoksi. Lisäksi tutkinnanjohtajan aktiivisuus heti tutkinnan alussa on ollut tarpeeseen nähden liian vähäistä. Nykyinen toimintamalli ei pysty vastaamaan kiristyviin tulostavoitteisiin ilman selkeää organisointia. Haasteena on myös se, että resursseja joudutaan jakamaan muihinkin rikoksiin kuin talousrikosluokiteltuihin juttuihin. Uudet tavoitteet ja tehtävät ovat asettaneet vaatimuksia kaikille, joka on korostanut nopeaa oppimista ja sisäistämistä sekä osaamisen kehittämistä, mikä on joillekin ollut haasteellista. (Seppänen 2016.)

## 5.5 Hämeen poliisilaitoksen talousrikosyksikön tulokset ja tavoitteet

Poliisihallitus tekee vuosittain kaikkien poliisilaitosten välillä tulossopimuksen, jossa määritellään tavoitteet seuraavalle vuodelle. Kukin poliisilaitos organisoii toimintaansa yksikkökohtaisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hämeen poliisilaitos 2016.)

Poliisilaitosten tulostavoitteiden seuranta tapahtuu kolmannes vuosittain. Lisäksi talousrikosyksikkö raportoi tuloksista sekä määrärahan käytöstä kuukausittain. Hämeen poliisilaitoksen toimintasuunnitelman mukaisia keinoja tavoitteiden toteuttamiseksi vuonna 2015 oli tehostaa rikoshyödyn jäljittämistä ja poisottamiseen liittyvää suunnitelmallisuutta syyttäjän,



verottajan, ulosoton ja muiden tarvittavien viranomaisten kanssa. (Hämeen poliisilaitos 2016.)

TAULUKKO 1. Hämeen poliisilaitoksen talousrikosyksikön toteutuneet sekä asetetut tavoitteet (Hämeen poliisilaitos 2015c).

	2014	2015	Tavoite 2015
Päätettyjen talousrikosten tutkinta-aika	401 vrk	207 vrk	250 vrk
Päätettyjen talousrikosten määrä	208 kpl	123 kpl	150 kpl
Avointen talousrikosten määrä	80 kpl	94 kpl	105 kpl
Yli 24 kk avoinna olevien juttujen osuus kaikista avoinna olevista	9 %	5,3 %	< 10 %
Takaisin saatu rikoshyöty	1.5 milj.	1.75 milj.	2 milj.

Taulukossa 1 on esitetty Hämeen poliisilaitoksen talousrikosyksikön vuosien 2014 ja 2015 toteutuneet luvut saatua rikoshyötyä, tutkinnan kestoja sekä päätettyjen ja avoinna olevin juttujen määriä koskien, sekä Poliisihallituksen ja Hämeen poliisilaitoksen välisen vuoden 2015 tulossopimuksen perusteella asetettujen tavoitteiden määriä näille tapahtumille.

Talousrikosyksikön Tulosseuranta 2015 mukaan, vuonna 2015 ilmoitettuja talousrikoksia oli 131. Kaikkiaan yksikön tutkittavaksi oli tullut 204 R-ilmoitusta, edellisenä vuonna ilmoituksia oli 137. S-ilmoituksia oli kirjattu 180 kun vuonna 2014 ilmoituksia oli 125. (Hämeen poliisilaitos 2015c.)

Avoinna oli kaikkiaan 142 R-ilmoitusta. S-ilmoituksia oli avoinna 77, joista liiketoimintakiellon valvomisia oli 55. Palkkakulut olivat 1.866.755,26 euroa. (Hämeen poliisilaitos 2015c.)

TAULUKKO 2. Vuoden 2016 tulossopimuksen tavoitteet (Hämeen poliisilaitos 2016).

	<b>Tavoite 2016</b>
Päätettyjen talousrikosten tutkinta-aika	190 vrk
Päätettyjen talousrikosten määrä	125 kpl
Avointen talousrikosten määrä	115 kpl
yli 24 kuukautta avoinna olevien juttujen osuus kaikista avoinna olevista jutuista	<10%
Takaisin saatu rikoshyöty	2.000.000 €

Taulukossa 2 on esitetty vuodelle 2016 asetetut tavoitteet koskien saatua rikoshyötyä, tutkinnan kestoja sekä päätettyjen ja avoinna olevien juttujen määriä. Sisäministeriön ja Poliisihallituksen tulostavoiteasiakirjassa vuodelle 2016 edellytetään, että harmaan talouden ja talousrikostorjunnan resurssit ja toiminnallinen tuloksellisuus säilyvät vuoden 2015 tasolla. (Poliisihallitus 2015b.)

Poliisihallituksen määrittelemä minimihenkilöresurssi on edellä mainitun päätöksen perusteella Hämeen poliisilaitoksen talousrikosyksikössä 30 henkilötyövuotta, kun se vuonna 2015 oli 32 henkilötyövuotta (Poliisihallitus 2015b).

Henkilötyövuosien vähentyminen tarkoittaa käytännössä kahden tutkijan poistumaa.

## 5.6 Esimerkkejä muista talousrikosyksiköistä

Yksikön sisäinen esikäsittelytoiminta on tällä hetkellä käytössä vain harvassa poliisilaitoksessa. Talousrikosyksiköiden osalta oma esikäsittelytoiminta on käytössä Jyväskylän poliisiaseman talousrikosyksikössä ja Kouvolan pääpoliisiaseman talousrikosyksikössä. Seuraavissa alaluvuissa käydään lävitse Jyväskylän ja Kouvolan talousrikosyksiköiden toimintatapoja ja niistä syntyneitä havaintoja. Yksiköiden omien esikäsittelytoimintojen tuottamat tulokset nähdään

selkeämmin lähivuosina. Viitteitä on kuitenkin jo havaittavissa siihen, että yksikön sisäinen esikäsittelytoiminta tulee lisääntymään.

#### 5.6.1 Jyväskylän talousrikosyksikön esikäsittelytoiminta

Jyväskylän poliisiaseman talousrikosyksikön johtaja rikoskomisario Toni Peuha mukaan Sisä-Suomen poliisilaitoksella, Jyväskylän poliisiaseman talousrikosyksikössä alettiin kesällä 2014 suunnitella omaa esikäsittelytoimintaa. Vuoden 2015 alussa otettiin käyttöön malli, jota kutsutaan haltuunottoprosessiksi. Jyväskylän mallissa kirjattiin prosessin muotoon aiemmin hyviksi käytänteiksi havaitut toimintamallit sekä joiltain osin tavoitteena oli tehostaa talousrikosjutun tutkinnan alkuvaiheen toimenpiteitä. Käytännön tasolla prosessin avulla saadaan lyhennettyä tutkinta-aikoja sekä karsittua ylimääräistä ja useaan kertaan toistuvaa työtä. (Peuha 2016.)

Haltuunottoprosessi on Jyväskylässä jaettu neljään vaiheeseen:

1. Tutkintapyynnön arviointi: Päävastuu arvioinnista on tutkinnanjohtajalla yhdessä ryhmänjohtajan kanssa. Arvioinnissa katsotaan, miten juttu tulee etenemään. Tässä vaiheessa olevia toimenpiteitä ovat tutkintapyynnön täydentäminen, esitutkinnan aloittaminen, sen toimittamatta jättäminen tai jutun rajoittaminen.
2. Rikosilmoituksen kirjaaminen: Ryhmänjohtaja ja tutkintasihteeri suorittavat juttujen kirjaamisen ja hankkivat tarpeellisen määrän aineistoa, esimerkiksi kaupparekisteritiedot. Jutulle luodaan myös juttu- ja projektikansio.
3. Alustavat toimenpiteet ja priorisointi: Ryhmänjohtaja tekee yhdessä tutkijan ja Rihyn kanssa alustavat toimenpiteet jutun kiireellisyyden arvioimisen mahdollistamiseksi. Tämä tarkoittaa kannanottoa mm. rikoshyötyyn, pakkokeinoihin, tarkastustarpeen määrittelyyn ja kirjanpitoaineiston kartoittamiseen.

4. Tutkinnan aloitus/siirto odotukselle: Alkutoimenpiteiden jälkeen arvioidaan, aloitetaanko esitutkinta heti vai jääkö se odottamaan. Tutkinnan aloittamisesta päättää tutkinnanjohtaja. (Peuha 2016.)

Mallin perusteella yksikön toimintaa on pystytty ohjaamaan suunnitellusti ja tavoitteellisesti sekä se on selkeyttänyt toimintoja. Esitutkintaa on myös pystytty nopeuttamaan, kun turhaa työtä on pystytty karsimaan pois heti esitutkinnan alkuvaiheessa. Haltuunottoprosessin oleellisin osa on ollut tutkinnanjohtajan ja/tai ryhmänjohtajan rooli sisään tulevan jutun huolellisessa alustamisessa ennen kuin juttu jaetaan tutkijalle. Tutkintasuunnitelman työstäminen ja syyttäjäyhteistyön aloittaminen riittävän aikaisessa vaiheessa ovat oleellinen osa haltuunottoprosessia. (Peuha 2016.)

Jyväskylän talousrikosyksikköön kuuluu tällä hetkellä tutkinnanjohtaja, ryhmänjohtaja, ekonomirikostarkastaja, yhdeksän tutkijaa, yksi rihy-poliisi ja tutkintasihteeri. Päävastuu haltuunottoprosessista kuuluu tutkinnanjohtajalle ja ryhmänjohtajalle. Ryhmänjohtajan tehtävässä pääpaino on esimiestehtävissä ja päivittäisjohtamisessa, kun se ennen haltuunottoprosessia oli enemmän taktisena tutkijana toimimisena. (Peuha 2016.)

Haltuunottoprosessi on lisännyt yksikön henkilöstön motivaatiota ja työviihtyvyyttä sekä tehokkuutta. Suurin osa pöytäkirjoista tehdään paperiversiona, mutta sähköisiin pöytäkirjoihin ollaan siirtymässä. Tarkoituksellista on tuottaa joko paperinen tai sähköinen pöytäkirja, mutta ei molempia, koska se kaksinkertaistaa työmäärää. Keskimäärin Jyväskylän talousrikosyksikössä on avoimia juttuja noin 100 kappaletta, joista noin puolet on talousrikoksia. Loput avoimena olevat jutut ovat liiketoimintakiellon valvontaa tai muita rikoksia kuin talousrikoksia. Talousrikoksia, joiden esitutkinta on päätetty, on vuosittain 50 - 70 kappaletta, joka on suurin piirtein sama määrä kuin mitä talousrikoksia tulee tutkittavaksi. Tilastot eivät kuitenkaan tällä hetkellä näytä tehokkuutta, koska neljän kokeneen talousrikostutkijan poistuma on korvattu kahdella kokemattomalla tutkijalla. (Peuha 2016.)

### 5.6.2 Kouvolan talousrikosyksikön esikäsittelytoiminta

Kymenlaakson poliisilaitoksella, Kaakkois-Suomen talousrikosyksikössä Kouvolan pääpoliisiasemalla otettiin vuoden 2013 alussa käyttöön oma esikäsittelyryhmä. Esitys tästä ryhmästä tehtiin vuonna 2012 ja se kirjattiin Kouvolan pääpoliisiaseman työjärjestykseen. Perusteena esikäsittelyryhmän perustamiselle oli juttujen reaaliaikaisen tutkinnan turvaaminen ja toisaalta vanhojen tutkinnassa olevien juttujen kustannustehokas ja tuloksellinen tutkinta. Oleellista oli myös juttujen läpivirtausprosessissa vuosia jatkuneen aaltoliikkeen katkaiseminen ja tutkintaprosessin tasapainottaminen. Juttuja on tutkittu urakkaluonteisesti eli tutkinta on ollut kasaantuneiden vanhempien juttujen tutkimista. Tämä on aiheuttanut samaan aikaan tutkintaan tulevien uusien juttujen tutkinnan aloittamisen viivästymisen. Myös talousrikosyksikön organisaatorakenne tarvitsi selkeyttämistä ja esimiesten työn tasaamista vastaamaan todellista tilannetta. (Paukkunen 2012.)

Esityksessä oli otettu huomioon muutoksesta aiheutuvat kustannukset, joista todettiin, että esikäsittelyryhmän perustaminen ei aiheuta kustannusvaikutuksia henkilöstömenoihin. (Paukkunen 2012.)

Esikäsittelyryhmä toimii talousrikosyksikössä rikoskomisarion alaisuudessa. Muita ryhmiä ovat tutkintaryhmä, jossa on yksi ryhmänjohtaja ja kuusi tutkijaa sekä tukiryhmä, johon kuuluu kaksi rikostarkastajaa ja tutkintasihteeri. Molemmat ryhmät toimivat yksikön johtajan alaisuudessa. Työjärjestyksen mukaan esikäsittelyryhmään kuuluvat rikosylikonstaapeli ryhmänjohtajana ja ryhmään määrätty neljä tutkijaa. Ryhmänjohtajalla on rajoitetut tutkinnanjohtajan oikeudet. Ryhmään kuuluu myös rikosylikonstaapeli, jonka vastuulla on liiketoimintakieltojen valvonta ja rikostiedustelun organisointi yhdessä ryhmänjohtajan kanssa. Ryhmässä suoritetaan lisäksi nopeaa tutkintaa, kuten yksinkertaiset kirjanpitorikokset. (Kaakkois-Suomen poliisilaitos 2014.)

Ennen esikäsittelyryhmän toimintaa Kouvolan talousrikosyksikössä juttujen sisääntulo ja niiden haltuunotto oli ollut organisoimatonta ja epämääräistä. Ilmoituksen kirjaamisen jälkeen juttu laitettiin kaappiin odottamaan vapaata tutkijaresurssia. Esikäsittelyryhmän aloitettua toimintansa, juttujen haltuunotto on ollut organisoitua ja se on nopeuttanut juttujen läpivirtausta ilmoituksen kirjaamisesta esitutinnan loppuun saattamiseen. (Hakala 2016.)

Kaakkois-Suomen talousrikosyksikkö on siirtynyt kokonaan käyttämään sähköistä pöytäkirjaa eli kaikki materiaali on vain sähköisessä muodossa. Tämä on poistanut päällekkäisyyttä kirjallisen ja sähköisen materiaalin käytöstä. Tämän myötä pääsääntöisesti myös kaikki ilmoitukset vastaanotetaan esikäsittelyryhmän sähköpostiin, jonka kautta ryhmä kirjaa niistä ilmoitukset patja-järjestelmään ja tekee kullekin jutulle sähköisen kansion. (Hakala 2016.)

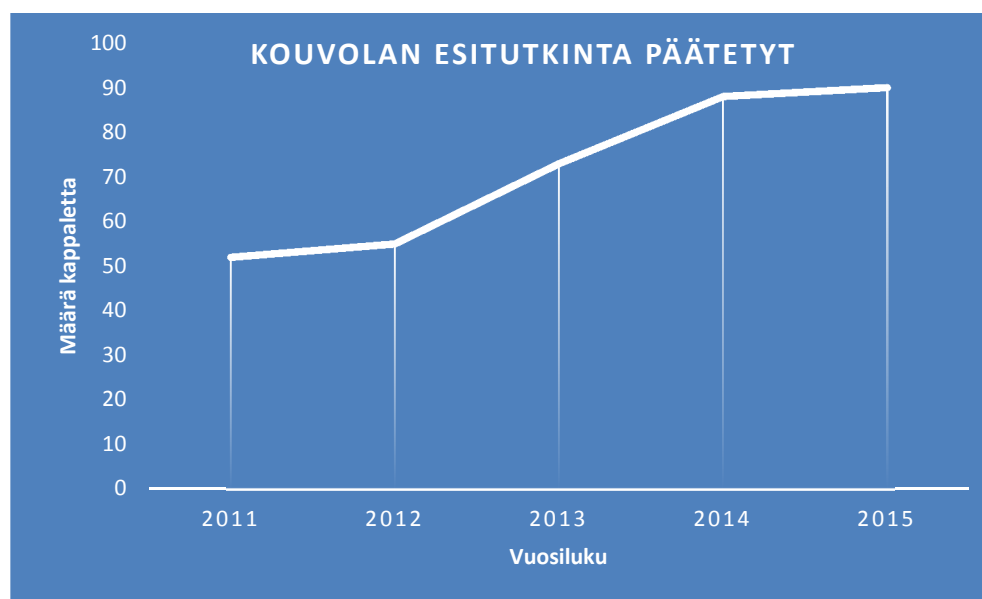
Ilmoituksen kirjaamisen jälkeen esikäsittelyryhmän ryhmänjohtaja ja esikäsittelyryhmän päällystötutkinnanjohtaja suorittavat arvioinnin, miten ilmoitetun jutun kanssa edetään. Tässä vaiheessa otetaan jo kantaa jutun mahdolliseen rajoittamiseen tai sen lopettamiseen. Esikäsittelyryhmä suorittaa arvioinnin jälkeen tarvittavat alkutoimenpiteet kuten asiakirjatilaukset, ilmoituksen täydennyspyynnöt ja juttu jaetaan välittömästi tutkijalle. Erillisen Excel-taulukon tehdään merkintä, kenellä juttu on konkreettisesti hallussa. Toisin sanoen yksikään juttu ei jää odottamaan vapaata tutkijaresurssia. Excel-taulukko helpottaa tutkijoiden työmäärän seuraamista ja tutkinnanjohtajan juttukohtaista seuranta. (Hakala 2016.)

Syyttäjäyhteistyötä on tiivistetty huomattavasti esitutkintalakiuudistuksen (2014) myötä. Tämä on helpottanut esitutkintaprosessia, koska syyttäjä on ollut esitutkinnan alkuvaiheessa mukana karsimassa turhaa työtä. Syyttäjän kanssa otetaan kantaa tutkintasuunnitelman laatimiseen jutun vaativuudesta riippuen. Tutkija laatii tutkintasuunnitelman ja se käydään tutkinnanjohtajan kanssa läpi. (Hakala 2016.)

Esikäsittelyryhmän toiminnan myötä päällekkäisyyttä on pystytty poistamaan ja esitutkintaa nopeuttamaan. Esikäsittelyryhmä suorittaa nopeaa tutkintaa ja tutkija saa sähköisesti haltuunsa jutun, jolle ei tarvitse tehdä alkutoimenpiteitä. (Hakala 2016.)

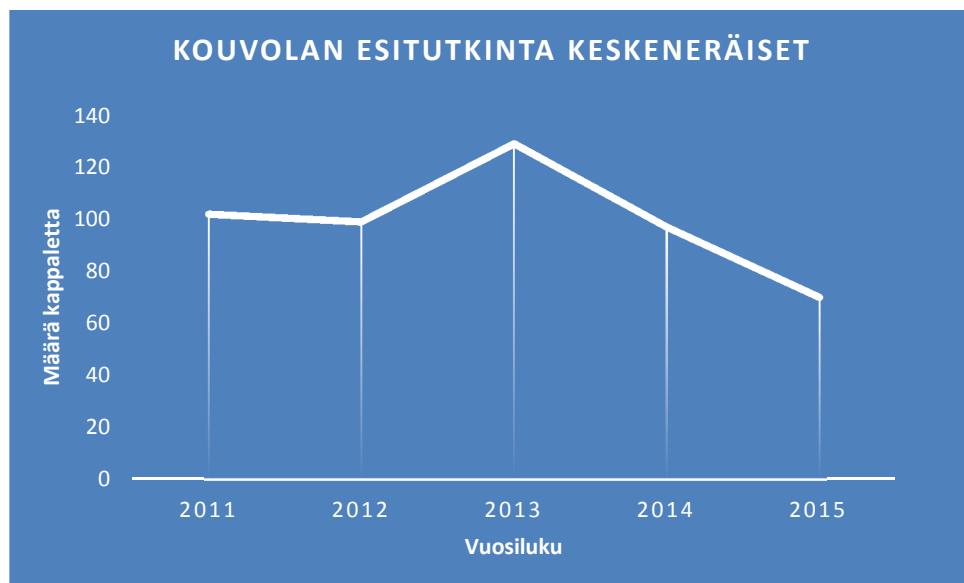
Roolijako on myös ollut tärkeä osa toimintaa. Tällöin jokainen tietää tarkalleen tehtävänsä jutun haltuunottovaiheessa ja roolijako on osaltaan poistanut päällekkäisyyttä tai esitutkinnan viivästymistä. (Hakala 2016.)

Paukkusen antamien tilastotietojen mukaan keskimäärin avoimien esitutkinnassa olevien juttujen määrä on noin 70 kappaletta, joka on suurin piirtein sama kuin ilmoitettuja rikoksia. Päätettyjen juttujen lukumäärä on saatu kasvamaan ja yli 24 kk avoimien juttujen määrä laskemaan esikäsittelyryhmän toiminnan alettua. Pääsääntöisesti Kaakkois-Suomen talousrikosyksikössä tutkitaan talousrikosluokiteltuja juttuja. (Paukkunen 2016.)



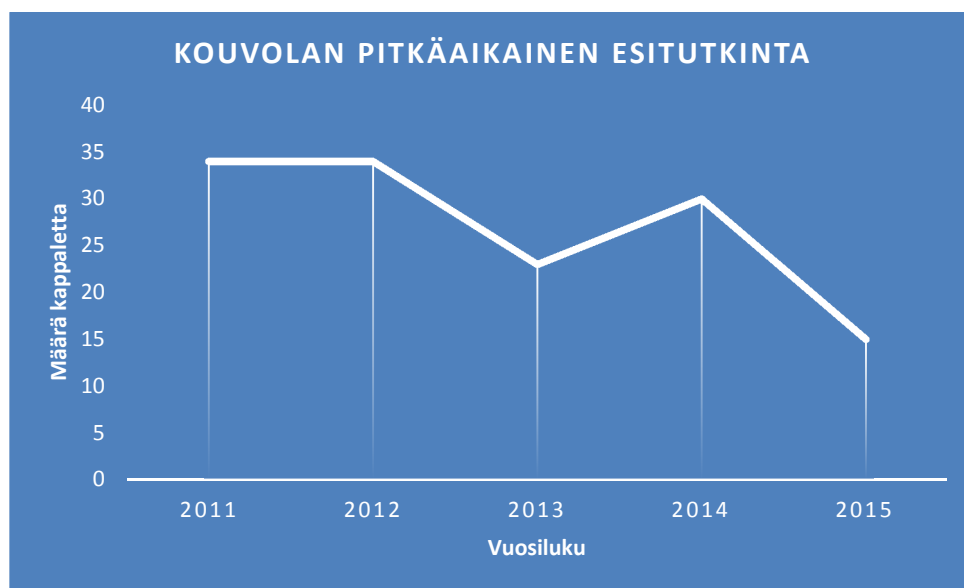
KUVIO 10. Kouvolaan esitutkinta päätetyt jutut (Paukkunen 2016).

Kuviossa 10 näkyy Kouvolaan pääpoliisiaseman talousrikosyksikössä tutkittujen rikosten määrät, joissa esitutkinta on saatu päätökseen vuosina 2011 - 2015. (Paukkunen 2016.)



KUVIO 11. Kouvolan esitutkinta keskeneräiset jutut (Paukkunen 2016).

Kuviossa 11 näkyy Kouvolan pääpoliisiaseman talousrikosyksikössä tutkittavana olevien rikosten määrät, joissa esitutkinta on kesken vuosina 2011 - 2015. (Paukkunen 2016.)



KUVIO 12. Kouvolan esitutkinta pitkäaikaiset jutut (Paukkunen 2016).

Kuviossa 12 näkyy Kouvolan pääpoliisiaseman talousrikosyksikön tutkimien rikoksien määrät, joissa esitutkinta on kestänyt yli 24 kuukautta ja tutkinta on edelleen kesken vuosina 2011 - 2015. (Paukkunen 2016.)



Yhteenvetona kuvioista 10 - 12 voi havaita selkeää parannusta esitutkintaprosessiin, esikäsittelyryhmän aloitettua vuonna 2013. Päätettyjen juttujen lukumäärä on noussut ripeästi pysyen noin 90 päätetyn jutun vuositasolla. Verrattuna vuosiin 2011 ja 2012, päätettyjen juttujen lukumäärän vuositaso on noussut noin 30 jutulla.

Avoimien juttujen lukumäärä on laskenut ripeästi. Lukumäärä on pudonnut vuoden 2013 reilusta 120 jutun lukumäärästä reiluun 60 juttuun. Verrattuna vuosiin 2011 ja 2012 pudotus on noin 30 juttua.

Yli 24 kk vanhojen juttujen lukumäärä on laskenut jyrkästi. Verrattuna vuosiin 2011 ja 2012, laskua on ollut noin 20 juttua.

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keräämiseen käytettiin avointa teemahaastattelua, kyselylomaketta ja osallistuvaa havainnointia.

Haastattelut koostuivat kolmesta yksilöhaastattelusta. Kyselylomakkeen kysymykset lähtivät liikkeelle henkilön subjektiivisesta näkökannasta "mitä ja miten". Sen avulla oli tarkoitus selvittää, mitä ajatuksia Hämeen poliisilaitoksen talousrikosyksikössä työskentelevällä henkilökunnalla on esikäsittelytoiminnasta ja sen organisoimisen tai muuttamisen tarpeesta omassa työssään.

Pääaineisto kerättiin kyselylomakkeella, koska se oli tutkimuksen kannalta parhaimmaksi todettu menetelmä. Kyselylomake lähetettiin haastateltaville maaliskuussa 2016 ja vastaamiseen annettiin aikaa noin kaksi viikkoa.

Kyselylomake lähetettiin Lahden talousrikosyksiköstä yksikön johtaja/tutkinnanjohtajalle, ryhmänjohtajalle ja neljälle tutkijalle.

Hämeenlinnan talousrikosyksiköstä kyselylomakkeen saivat tutkinnanjohtaja, ryhmänjohtaja ja kaksi tutkijaa. Kyselyyn valittiin henkilöitä, jotka olivat toimineet talousrikostutkinnassa tai talousrikostutkijoina kyseisessä yksikössä yli vuoden. Kaikki kyselylomakkeen saaneet vastasivat kyselyyn, mutta ei välttämättä joka kysymykseen.

Osallistuva havainnointi tapahtui toisen opinnäytetyön tekijän toimesta työn ohessa talousrikostutkijana. Se alkoi välittömästi

toimeksiantosopimuksen allekirjoittamisesta Hämeen poliisilaitoksen kanssa. Annettuun toimeksiantoon perustuen havainnoista laadittiin muistiinpanoja esitutkintaprosessin toiminnoista ja sen toteuttamisesta. Havainnoinnissa kiinnitettiin huomiota sekä toimiviin että toimimattomiin järjestelyihin niin esitutkintaprosessissa kuin sen johtamisessa.

Havainnoinnin kautta saatua aineistoa on hyödynnetty johtopäätöksissä ja SWOT-analyysin rakentamisessa.

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus kerää aineistoa numeerisesti, jolloin aineisto on mitattavissa. Tilastotiedot ja niistä tehdyt laskelmat antoivat selkeästi esitettävää ja täsmällistä tutkimustietoa.

Tutkimuksen aihe antoi hyvän pohjan vapaamuotoisille keskusteluille. Kyselyyn vastaamisen jälkeen moni vastannut antoi palautetta siitä, että kysymykset olivat haasteellisia ja pakottivat vastaajaa syvällisesti miettimään talousrikosyksikön esikäsittelytoimintaa. Kyselyyn vastanneet talousrikostutkijat pitivät hyvänä sitä seikkaa, että nimenomaan tutkijan omaa mielipidettä kysyttiin.

### 6.1 Kyselylomake ja vastaukset

Kyselylomakkeessa oli 13 esseemuotoista kysymystä, ks. liite 1. Joissakin kysymyksissä apuna oli väliotsikoita vastauksen hahmottamiseksi. Kysymykset olivat osittain samankaltaisia, jolloin oli helpompi kartoittaa, vastaako henkilö omasta vai työnantajan näkökulmasta. Joissakin vastauksissa oli havaittavissa lojaalisuus työnantajaa kohtaan. Tämä ilmeni siten, että vastaus oli joko esitutkintalain tai esimiesten aikaisemmin yksikössä antamiensa linjausten mukainen. Joissakin vastauksissa oli havaittavissa tietämättömyys oman yksikön esitutkinnan aloittamistoimenpiteistä ja sen johtamisesta. Osa kysymyksistä oli opinnäytetyön aiheen takia osoitettu enemmän tutkijoille kuin ryhmänjohtajille tai tutkinnanjohtajille. Vastaajia oli yhteensä kymmenen. Otanta oli riittävä, koska haastateltavat eivät tuoneet enää uusia näkemyksiä vaan vastaukset olivat samankaltaisia. Vastauksissa ei ollut eroja yksikön tai ryhmän sisällä, mutta eroja ilmeni Lahden talousrikosyksikön ja Hämeenlinnan talousrikosryhmän välillä kysymyksestä 4 alkaen. Lahden talousrikosyksikössä kaikki vastaajat olivat esitutkintatoiminnan jonkinlaisen kehittämisen tai parantamisen kannalla, vaikka nykyinen toiminta "sinänsä toimii hyvin". Hämeenlinnan talousrikosryhmä koki, että "nykyistä käytäntöä ei ole tarvetta muuttaa".

**Kysymys 1. Mitä ajatuksia tulee mieleesi, kun puhutaan esitutkinnasta ja sen kehittämistä?**

Kolme henkilöä vastasi, että "laki antaa raamit" ja "joku päättää, että tehdään asiat eri tavalla". Viidessä vastauksessa käsiteltiin esitutkintaprosessin nopeuttamista, taloudellisuutta ja osaamisen sekä laadun kehittämistä. Yksi tutkija jätti vastaamatta tähän kysymykseen.

**Kysymys 2. Miten esitutkinnan aloittaminen on nykyään mielestäsi hoidettu?**

Tähän kysymykseen kaikki vastasivat samalla tavalla. Ryhmänjohtaja ja/tai tutkinnanjohtaja tutustuu tutkintapyyntöön ja suorittaa priorisoinnin eli heti tutkintaan tai odottamaan vapaata tutkijaresurssia. Ryhmänjohtaja kirjaa ilmoituksen. Jos juttu menee tutkijalle, hän saa kirjatun rikosilmoituksen, tutkintapyyntöön materiaaleineen ja mahdollisesti alustavia ohjeita ryhmänjohtajalta ja/tai tutkinnanjohtajalta.

**Kysymys 3. Mitä esitutkinnan aloitustoimenpiteitä sinä teet?**

Kysymyksen vastaukset riippuivat vastaajan toimenkuvasta. Kaikki tutkijat vastasivat samalla tavalla eli jutun saatuaan ja siihen perehdyttyään, he alkavat tehdä asiakirja- ja muita materiaalitilauksia. Jos tutkintasuunnitelmaa ei ole ryhmänjohtajan toimesta tehtynä, he tekevät sen itse. Joskus he kirjaavat rikosilmoituksen, jos ovat saaneet pelkän tutkintapyyntöön. Ryhmänjohtajat ja tutkinnanjohtajat perehtyvät tutkintapyyntöön ja juttu priorisoidaan. Yleensä ryhmänjohtaja kirjaa siitä rikosilmoituksen.

**Kysymys 4. Onko näissä sinun aloitustoimenpiteissäsi jotain, joita mielestäsi pitäisi jonkun muun tehdä tai olla ja tehtynä, ennen kuin saat jutun haltuusi?**

Vastauksissa alkoi näkyä eroja Lahden talousrikosyksikön ja Hämeenlinnan talousrikosryhmän välillä. Lahden talousrikosyksikön vastaukset olivat samankaltaisia. Kaikki tutkijat olivat sitä mieltä, että olisi hyvä, jos asiakirjatilaukset olisivat jo valmiiksi tilattuna, kun juttu annetaan

tutkijalle. Asiakirjatilaus riippuu kuitenkin tilattavan tiedon laadusta, koska joissakin tapauksissa tieto saattaa vanhentua, jos asiakirja tilataan liian varhaisessa vaiheessa esitutkintaa. Hämeenlinnan talousrikosryhmän kaikki tutkijat olivat sitä mieltä, että nykyinen käytäntö on "ihan ok tyyli" ja että on tärkeää, että tutkija itse perehtyy juttuun ja päättää asiakirjatilauksista. Toisaalta joissakin tapauksissa olisi hyvä, jos tutkintasuunnitelma olisi valmiiksi tehtynä ennen kuin juttu jaetaan tutkijalle.

### **Kysymys 5. Mitkä ovat mielestäsi nykyisen esitutkintakäytännön hyviä puolia?**

Lahden talousrikosyksikön vastaukset olivat samanlaisia. Hyvinä puolina mainittiin hyvä syyttäjäyhteistyö ja toiminnan joustavuus. Hämeenlinnan talousrikosryhmän vastaukset olivat myös keskenään samanlaisia, "tuntuu toimivan" ja "kokonaisuus pysyy parhaiten hanskassa, kun on vain yksi henkilö säätämässä" sekä "kaikilla on selvät sävelet".

### **Kysymys 6. Mitkä ovat mielestäsi nykyisen esitutkintakäytännön huonoja puolia?**

Tämän kysymyksen vastauksissa alkoi tulla enemmän eroja näkyviin Lahden talousrikosyksikön ja Hämeenlinnan talousrikosryhmän välillä. Lahden talousrikosyksikössä mainittiin seuraavaa:

*kun juttu siirtyy tutkijalle riittämättömästi valmisteltuna, siitä aiheutuu tarpeetonta viipymistä, tehtävävastuut eivät ole kirkaana, asiakirjoja saa odottaa viikkoja tai kuukausia, kaikki tarvittava ei ole valmiiksi tehtynä tai olisi voitu tehdä enemmän alkutoimia*

ja toisaalta kahdessa vastauksessa mainittiin, että "sinänsä homma toimii". Hämeenlinnan talousrikosryhmä oli Lahden talousrikosyksikön kanssa eri mieltä. Yksi vastaaja ei osannut lainkaan arvioida tilannetta. Loput olivat sitä mieltä, että huonoja puolia ei ole. Tai että huonoa on se, jos saa jutun, jolle joku muu on jo tehnyt jotain.

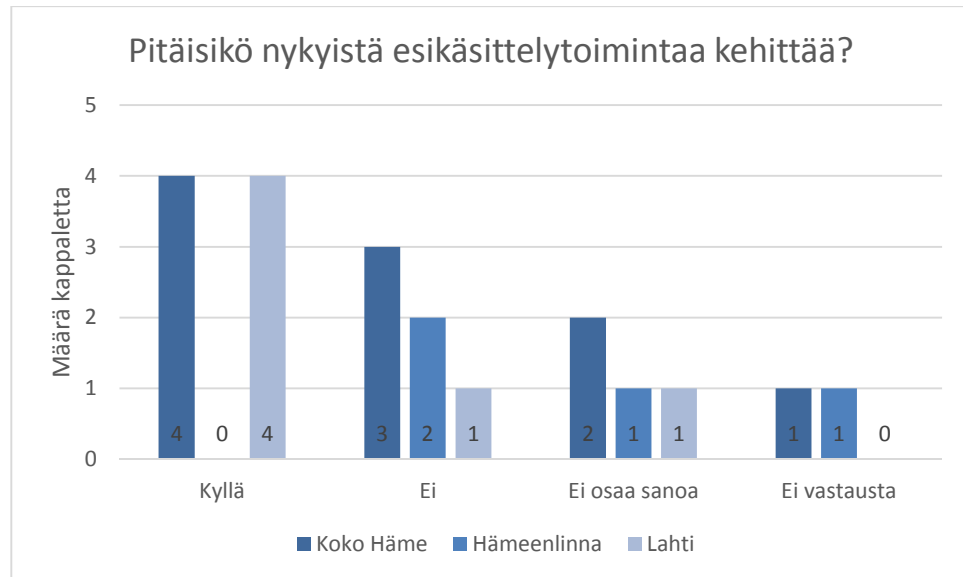
## **Kysymys 7. Pitäisikö sinun mielestäsi nykyistä esikäsittelytoimintaa kehittää?**

Lahden talousrikosyksikössä vastattiin, että

*esikäsittelytoimintaa voisi kehittää järjestelmällisempään suuntaan tai ainakin saattaa tutkijoiden tietoon, minkälaista nykyinen esikäsittelytoiminta on.*

Yhdessä vastauksessa todettiin myös, "että osaava ja motivoitunut henkilöstö on tutkinnan sujumisen kannalta oleellisin asia". Lisäksi mainittiin, että on hyvä hakea toimivia ratkaisuja. Hämeenlinnan talousrikosryhmässä todettiin, että "en koe siihen tarvetta" ja "nykyistä käytäntöä ei ole tarpeen muuttaa". Yksi jätti vastaamatta kysymykseen.

Kuvioissa 13 on esitetty kysymykseen seitsemän annetut vastaukset. Koko Hämeen osalta neljä henkilöä oli sitä mieltä että pitää kehittää, kolme sitä mieltä että ei pidä kehittää ja kolme ei osannut sanoa. Yksi jätti vastaamatta. Vastaukset jakautuivat Lahden ja Hämeenlinnan osalta niin, että kukaan Hämeenlinnan vastaajista ei kokenut tarpeelliseksi esikäsittelytoiminnan kehittämistä, joten kyllä vastauksia ei tullut lainkaan, kaksi vastasi ei, yksi ei osannut sanoa ja yksi jätti vastaamatta. Lahden vastaajista neljä vastasi kyllä, yksi ei ja yksi ei osannut vastata lainkaan. Huomioitavaa on, että ne jotka vastasivat kyllä, ovat tutkijoita ja ne jotka vastasivat ei, ovat esimiestehtävissä. Loput vastaukset jakautuivat tutkijoiden ja esimiesten välillä.



KUVIO 13. Pitäisikö nykyistä esikäsittelytoimintaa kehittää?

### Kysymys 8. Miten nykyistä käytäntöä tulisi mielestäsi kehittää?

Lahden talousrikosyksikön vastauksissa mainittiin seuraavia asioita, kuten "tilata tarvittava tutkinta-aineisto", "varsinaista esikäsittelytoimintaa ei ole" ja "johtajuudessa on aina parantamisen varaa". Yhdessä vastauksessa toivottiin ryhmänjohtajan aktiivisempaa kantaa esitutkintaan sen aikana. Kaksi jätti vastaamatta. Hämeenlinnan talousrikosryhmässä mainittiin, että viranomaisyhteistyö voisi olla tehokkaampaa. Myös roolijakoon toivottiin selkeää linjausta ryhmänjohtajan ja tutkinnanjohtajan välillä. Muuten vastaajien mielestä "homma toimii". Yksi jätti vastaamatta ja yksi ei osannut kommentoida.

### Kysymys 9. Miten mahdollisesti järjestettävä esikäsittelytoiminta pitäisi mielestäsi käytännössä järjestää?

Lahden talousrikosyksikössä vastattiin, että kaikki tarpeelliset alkutoimenpiteet olisi tehtynä ja oikeudelliset ongelmat ratkaistuna sekä yhteistyökumppanit selvitettyinä ennen kuin juttu jaetaan tutkijalle. Vastauksissa oli myös mainittu, että erillistä esikäsittely-yksikköä ei ole tarpeen perustaa vaan nykyinen malli on toimiva. Toisaalta ryhmänjohtajan ja tutkinnanjohtajan tehtävien selkeyttäminen ja

alkutoimenpiteiden suorittaminen heidän osaltaan nostettiin esille eli tehtäväjakoon toivottiin selkeyttä. Tutkijan roolista vastattiin, että

*tutkijalla ei ole roolia jutussa ennen kuin kaikki esikäsittelytoimenpiteet on suoritettu, koska tarkoitus on näillä toimenpiteillä nimenomaan nopeuttaa tutkinnan läpivirtausta ja se, ettei tutkijalla mene tutkinta-aikaa ylimääräiseen.*

Hämeenlinnan talousrikosryhmä ei esittänyt ehdotuksia, koska vastausten mukaan nykyinen malli on toimiva. Yksi jätti vastaamatta.

### **Kysymys 10. Mitä toimintoja mahdollisesti järjestettävään esikäsittelytoimintaan mielestäsi kuuluisi?**

Lahden talousrikosyksiköstä kaksi vastasi asiakirjojen tilaamisen ja tutkintasuunnitelman laatimisen. Kolme vastasi samalla tavalla kuten kysymykseen yhdeksän. Kaksi jätti vastaamatta. Hämeenlinnan talousrikosryhmässä mainittiin asiakirjojen tilaaminen ja tutkintasuunnitelman laatiminen sekä rikoshyödyn jäljittäminen. Kaksi jätti vastaamatta.

### **Kysymys 11. Onko mielestäsi jotain esteitä esitutkinnan kehittämiseksi mahdollisesti perustettavan esikäsittelytoiminnan avulla?**

Lahden talousrikosyksikössä vastattiin, että esteitä ei ole ja "hyvä, että tämä asia käydään nyt läpi ja tarvittaessa kokeilun kautta". Hämeenlinnan talousrikosryhmässä vastattiin "en tiedä", "ei ole", "esikäsittely ei ole tarpeellinen siten että siihen sidottaisiin erikseen henkilöitä....se aiheuttaa täysin tarpeetonta päällekkäistä työtä". Yksi jätti vastaamatta.

### **Kysymys 12. Miten mielestäsi esteet voisi poistaa?**

Lahden talousrikosyksiköstä vastasi yksi. Hän totesi, että

*este uudistukselle voisi olla henkilöstön vastustus, toinen este voisi olla tutkielman loppu tulemana se, että erillistä esikäsittelyryhmää tiukkarajaisella tehtäväkuvalla ei ole perusteltua aloittaa.*



Hämeenlinnan talousrikosryhmästä ei tullut yhtään vastausta tähän kysymykseen.

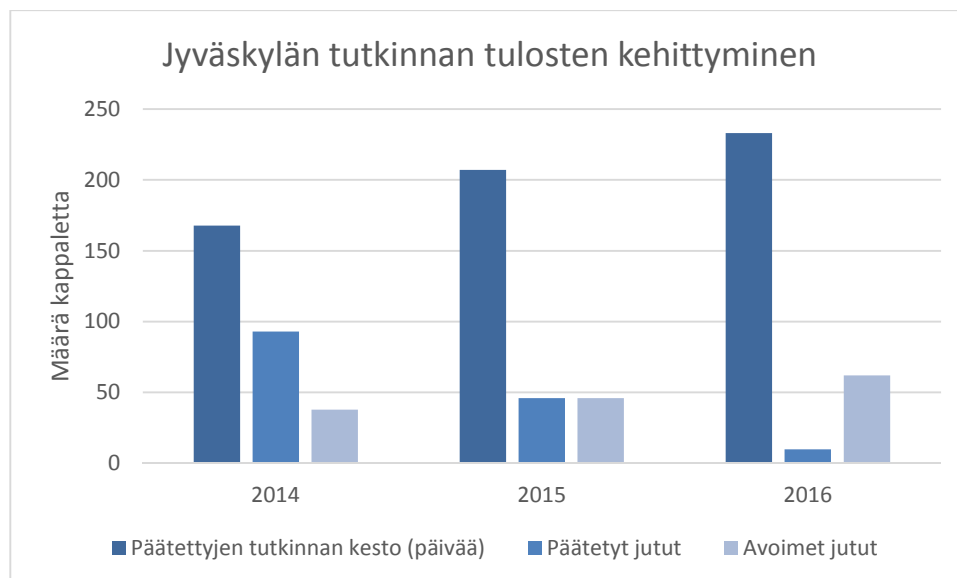
**Kysymys 13. Haluatko kertoa vielä jostain, mitä ei ole käsitelty, mutta jota aiheeseen liittyen haluaisit nostaa esiin?**

Lahden talousrikosyksiköstä ei tullut yhtään vastausta. Hämeenlinnan talousrikosryhmästä tuli yksi vastaus, jossa sanottiin, että "esikäsittelyä tärkeämpää olisi panostaa rikoshyödyn jäljittämiseen".

Yhteenvetona vastauksista voidaan todeta, että sekä Lahdessa että Hämeenlinnassa toiminta on tällä hetkellä samankaltaista. Lahdessa etenkin tutkijat ovat yleisesti nykyisen toiminnan jonkinlaisen kehittämisen kannalla, kun taas Hämeenlinnassa ollaan kehittämistä vastaan niin tutkijoiden kuin esimiestenkin kohdalla. Ne jotka eivät osanneet vastata kysymykseen 7, olivat muissa vastauksissaan esittäneet mielipiteitä erilaisten toimintojen kehittämisestä. Tähän ryhmään kuului tutkijoita ja esimiehiä. Vastauksia kokonaisvaltaisesti arvioidessa Hämeen poliisilaitoksen talousrikosyksikön vastaajista seitsemän kymmenestä oli sitä mieltä, että vähintäänkin jotakin kohtaa esitutkintaprosessissa tulisi kehittää ja kolme sitä mieltä ettei prosessissa ole lainkaan kehittämisen tarvetta.

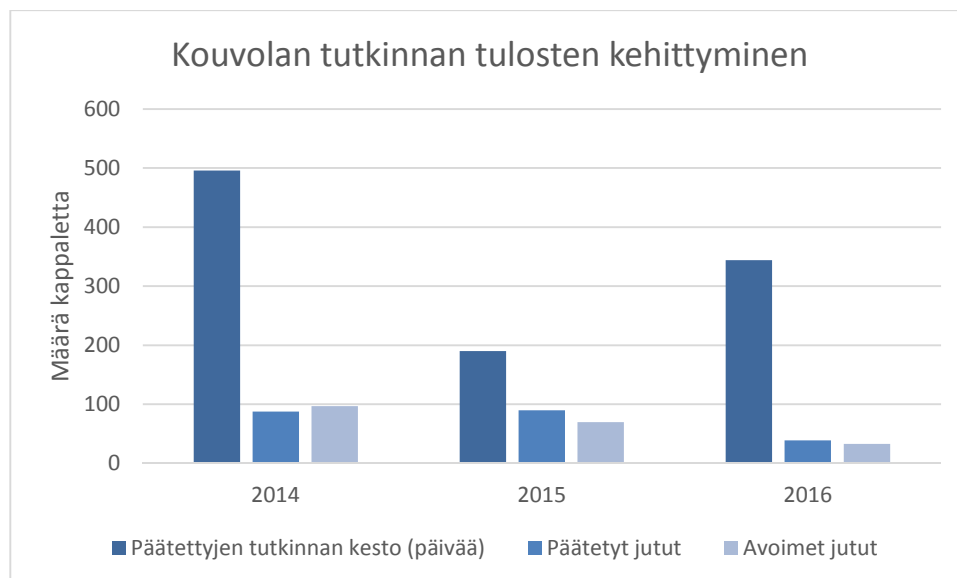
## 6.2 Tilastotiedot

Tutkimusta varten Hämeen poliisilaitoksen rikostiedustelu- ja analyysiryhmä keräsi tilastotietoja Poliisin tulostietojärjestelmästä Polstatista. Tilastotiedot on kerätty 1.1.2014 jälkeiseltä ajalta eli Päijät-Hämeen ja Kanta-Hämeen poliisilaitosten yhdistymisen jälkeen (PORA III). PORA III jälkeistä aikaa ei ole verrattu aikaan ennen 1.1.2014, koska PORA III myötä poliisilaitoksia yhdistettiin ja ryhmäjakoja muutettiin. Myös juttujen tilastointi ja jaottelu on muuttunut kuten myös poliisilaitosten ja tutkintayksiköiden koodit.



KUVIO 14. Jyväskylän tutkinnan tulosten kehittyminen (Hämeen poliisilaitoksen rikostiedustelu- ja analyysiryhmä 2016).

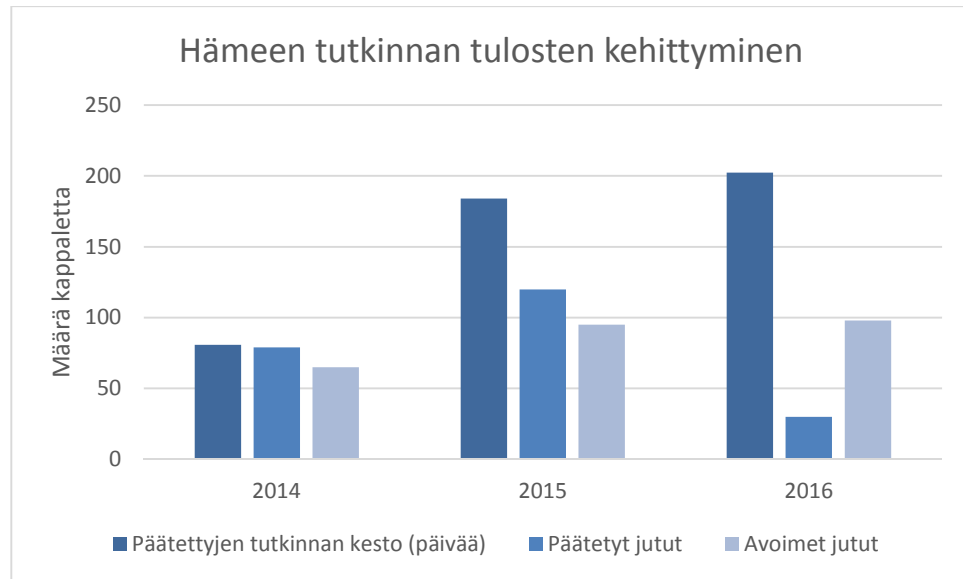
Kuviossa 14 esitetään Jyväskylän talousrikostutkinnan talousrikostutkinnan keston, sekä päättyneiden ja avoimien juttujen määrien kehittyminen vuodesta 2014 vuoteen 2016. Vuoden 2016 luvuissa on tapahtumat vasta ensimmäiseltä kvartaalilta, joten niiden vertailtavuus on heikko vuoteen 2014 ja 2015 verrattuna. Vuosien 2014 ja 2015 välillä voidaan havaita, että juttujen tutkinnan kesto on kasvanut runsaalla 20 prosentilla vuonna 2015. Samalla päättyneiden juttujen lukumäärä on laskenut puoleen vuodesta 2014. Voisi päätellä, ettei kehitys ole ollut odotusten mukainen. Tilannetta saattaa selittää se seikka, että neljän kokeneen talousrikostutkijan poistuman on korvannut kaksi kokemattomampaa talousrikostutkijaa. Lisäksi tulee huomioida, että esikäsittelytoiminta talousrikosyksikössä on aloitettu vuonna 2015 ja se edelleen hakee muotoaan. Tuloksia odotetaan aikaisintaan vuonna 2017.



KUVIO 15. Kouvolan tutkinnan tulosten kehittyminen (Hämeen poliisilaitoksen rikostiedustelu- ja analyysiryhmä 2016).

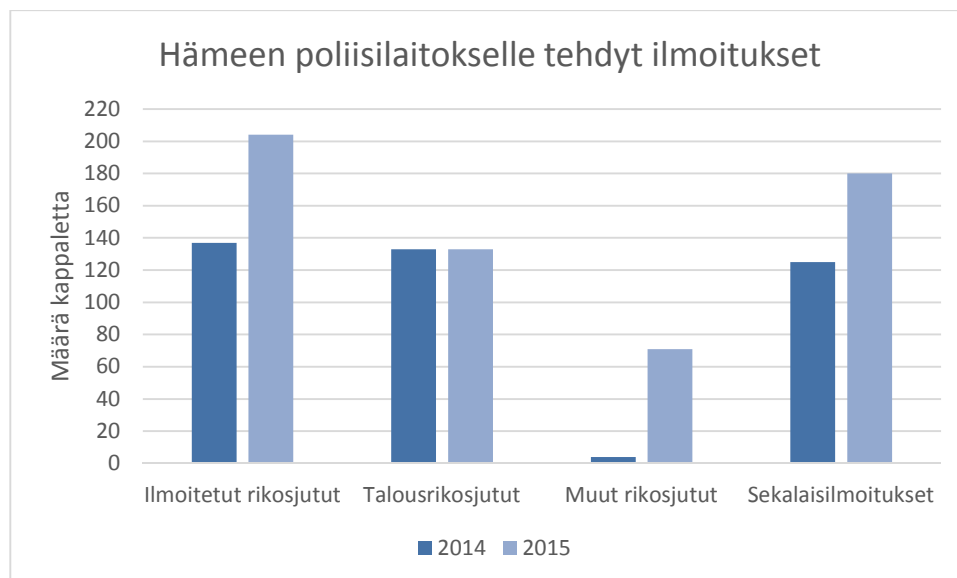
Kuviossa 15 esitetään Kouvolan talousrikostutkinnan keston kehittyminen, sekä päättyneiden ja avoimien juttujen määrien kehittyminen vuodesta 2014 vuoteen 2016. Vuoden 2016 luvuissa on tapahtumat vasta ensimmäiseltä kvartaalilta, joten niiden vertailtavuus on heikko vuoteen 2014 ja 2015 verrattuna. Vuosien 2014 ja 2015 välillä voidaan havaita, että juttujen tutkinnan kesto on nopeutunut 260 prosentilla vuonna 2015. Samalla päätettyjen juttujen lukumäärä on pysynyt lähes samana. Se on kasvanut vain kahdella jutulla. Avoimien juttujen määrä on vähentynyt vuodesta 2014 vuoteen 2015 lähes 30 jutulla.

Kouvolassa esikäsittelytoiminta on otettu käyttöön vuonna 2013.



KUVIO 16. Hämeen tutkinnan tulosten kehittyminen (Hämeen poliisilaitoksen rikostiedustelu- ja analyysiryhmä 2016).

Kuviossa 16 on esitetty Hämeen talousrikosyksikön tutkimat talousrikoksiksi luokitellut rikokset. Kuvioista selviää päätettyjen juttujen tutkinnan kesto, sekä päättyneiden ja avoimien juttujen lukumäärien kehittyminen vuosina 2014 - 2016. Talousrikosyksikkö tutkii myös muita rikoksia kuin talousrikoksia. Hämeen poliisilaitoksen talousrikosyksikössä ei ole vielä esikäsittelytoiminta käytössä, vaan sen käyttöönottoa vasta harkitaan. Päättyneiden juttujen käsittelyajat ovat reippaassa noususuhdanteessa verrattuna vuoden 2014 lukua 2015 ja 2016 lukuihin. Esikäsittelytoiminnan tarkoituksena on tehostaa ja nopeuttaa tutkinnan käsittelyä, joten voidaan perustellusti sanoa, että tutkinnan kehittämistä tulee pyrkiä tehokkaasti tekemään.



KUVIO 17. Hämeen poliisilaitokselle tehdyt ilmoitukset (Hämeen poliisilaitoksen rikostiedustelu- ja analyysiryhmä 2016).

Talousrikosyksikkö tutkii myös muita rikoksia ja sekalaisilmoituksia kuin talousrikoksia. Kuviossa 17 on eritelty vuosina 2014 ja 2015 Hämeen poliisilaitoksen talousrikosyksikön tutkimat jutut. Vuonna 2014 Hämeen poliisilaitoksen talousrikosyksikössä oli kaiken kaikkiaan tutkittavana 262 R- ja S-juttua, joista talousrikosjuttuja oli yhteensä 137. Vuonna 2015 oli kaiken kaikkiaan tutkittavana 384 juttua, joista talousrikosjuttuja oli yhteensä 133. R- ja S-juttujen eroista on kirjoitettu kappaleessa 2.2.2.

Yhteenvedona tilastoista voi todeta, että Jyväskylän haltuunotto prosessi, joka otettiin käyttöön vuonna 2015, hakee vielä paikkaansa. Tähän vaikuttaa neljän kokeneen tutkijan poistuma. Kouvolan esikäsittelyryhmä on selkeästi ehtinyt tuottaa tuloksia, jotka ilmenevät etenkin tutkinnan keston lyhentymisellä ja avoimien juttujen vähentymisellä. Hämeen poliisilaitoksen osalta voidaan todeta, että juttumäärät ovat kasvaneet ja niiden tutkinta-ajat ovat nousussa.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Päijät-Hämeen ja Kanta-Hämeen poliisilaitosten yhdistyminen 1.1.2014 tarkoitti samalla eri toimintakulttuurien yhdistämistä. Se mikä toimii Lahdessa, ei välttämättä ole paras vaihtoehto Hämeenlinnassa. Kahden ison poliisiaseman sijainti eri kaupungeissa vaikeuttaa avointa kommunikaatiota ja tiedottamista, mikä hidastaa toimintakulttuurien toisiinsa sulautumista. Alueet, joilla talousrikostutkinta suoritetaan, ovat myös erikokoisia, mikä tarkoittaa, että tutkittavien juttujen lukumäärät ovat erisuuruiset. Toimintakulttuurien erilaisuus Lahden talousrikosyksikön ja Hämeenlinnan talousrikosryhmän välillä kävi ilmi kyselyvastauksissa: Lahdessa oltiin yleisesti kehittämisen kannalla, kun Hämeenlinnassa oltiin sitä vastaan.

Lahden talousrikosyksikön ja Hämeenlinnan talousrikosryhmän välillä oleva viestintä ei riitä toimintakulttuurien yhdistämiseen tai yhteisten muutosten läpi viemiseen. Fyysisestä etäisyydestä johtuen, viestintä jää lähinnä esimiestasolle. Hämeen poliisilaitoksen talousrikosyksiköltä puuttuu kokonaisvaltainen koheesio ja yhteisen tekemisen into, joka ilman avointa viestintää jää tavoittamatta. Tämän vuoksi työntekijöiden oma subjektiivinen motivaatio tekemiseen ja ymmärrys toimintaympäristön muutoksiin ovat ensisijaisen tärkeitä. Esimiesten rooli, viestintätaidot ja ammattitaito korostuvat tämän myötä.

Hämeen poliisilaitoksen talousrikosyksikössä nykyinen toiminta ei ole selkeästi organisoitu. Hämeenlinnan talousrikosryhmä tuntui olevan tyytyväinen nykyisiin toimintatapoihin, eikä kokenut esitutkintatoiminnan kehittämistä tarpeelliseksi. Sekä Lahden talousrikosyksikössä että Hämeenlinnan talousrikosryhmässä oltiin kuitenkin yksimielisiä siitä, että roolijako ei ole täysin selkeä.

Tutkimuksen aikana oli havaittavissa, että prosessiajattelu tai käsitys siitä, mitä prosessi tarkoittaa, ei Lahden talousrikosyksikössä ollut täysin sisäistetty. Tämä tuli esille Lahden talousrikosyksikön toimintasuunnitelma- ja tulostavoiteasiakirjoista, joissa käytettiin sanoja

prosessin omistaja tai prosessi, mutta niitä ei liitetty mihinkään toimintojen ketjuun. Tähän viittaa myös osa tutkimuksessa käytettyjen tutkimusmenetelmien tuloksista, joissa tuli ilmi, että esitutkintaprosessi on tähän asti ollut sekavaa tai epämääräistä. Sekavuus tai epämääräisyys on johtunut prosessiajattelun ymmärtämättömyydestä. Kun esitutkinnasta puhutaan prosessina, pitää prosessi ymmärtää oikein, jotta esitutkintaa tai siihen kuuluvia toimintoja voidaan lähteä kehittämään. Muuten voidaan puhua vain esitutkinnan yksittäisen toiminnon muokkaamisesta ilman kaikkien toimintojen toisiinsa kuulumista, jolloin ei ole kyse esitutkinnasta prosessina tai edes sen kehittämisestä. Toimintojen yhteen liittäminen tavoitellun tuloksen saamiseksi muodostavat prosessin.

Jos tiedottaminen ja keskustelu olisivat avoimempia koko poliisiorganisaation sisällä, voitaisiin yksikön sisäisiä esikäsittelytoimintoja suunnitella nopeammin ja kattavammin, koska on ilmeistä, että niiden tarve on kasvamaan päin. Yksiköiden sisäistä esikäsittelytoimintaa tulisikin tutkia ja kehittää koko poliisiorganisaation kannalta.

Poliisien vähentäminen myös muista tutkintayksiköistä kuormittaa talousrikostutkintaa. Tämä tarkoittaa sitä, että talousrikosyksiköissä tutkitaan lisäksi rikoksia, jotka eivät kuulu talousrikosluokitteluun. Näiden rikosten tutkintaan käytetty aika on pois talousrikosten tutkinnasta mikä on ristiriidassa valtioneuvoston talousrikostutkinnalle myöntämän taloudellisen tuen ja sen tarkoituksen kanssa. Hämeen poliisilaitoksen talousrikosyksikön tehtävämäärät ovat kasvaneet, kun samaan aikaan tutkijoiden määrää on vähennetty, tulosvaatimusten pysyessä kuitenkin samalla tasolla tai osittain kiristyneinä.

Poliisiorganisaatioon kohdistuva jatkuva yhteiskunnallinen muutos ja säästäminen vaativat ammattitaidon laajentamista ja käytössä olevien resurssien hallintaa. Koulutusta ja rekrytointia tulee kehittää. Ammattitaito ja motivoituneisuus ovat avainsanoja.

Resurssien hallinnan myötä tehtävien jakoa ja priorisointia joudutaan uudelleen järjestämään. Roolit ja tehtäväjaot tarvitsevat selkeyttä. Enää ei

ole varaa tehdä päällekkäisyyksiä tai olla tekemättä mitään. Esimiesten pitää olla ajan tasalla siitä, mitä kukin tekee tai jättää tekemättä. Tehtävien oikeudenmukaiseen ja tasapuoliseen jakautumiseen tulee kiinnittää huomiota työhyvinvoinnin kannalta.

Hämeen poliisilaitoksen talousrikosyksikön esitutkintaprosessia voidaan kehittää paremmaksi siten, että esikäsittelytoiminnan johtamista muutetaan käytännönläheisemmäksi ja madalletaan hierarkiaa. Tutkinnanjohtajan on tultava esitutkintaprosessiin mukaan heti alkuvaiheessa. Prosessia voidaan tämän lisäksi parantaa niin, että pyritään suorittamaan työtehtävät laadukkaammin nopeammassa aikataulussa. Tähän päästään tehtävien ja roolien selkeällä jaolla. Alipäällystöön kuuluvan esimiehen tehtävä on johtaa päivittäistutkintaa ja tukea tutkijaa. Tutkijalle on annettava valmiit työkalut. Henkilöstölle annettaisiin enemmän vastuuta ja mahdollisuuksia päättää työskentelytavoistaan itsenäisesti. Palkitaan onnistuneet laadun ja tehokkuuden parannusideat ja saavutukset. Luodaan yhteinen toimintakulttuuri ilman ylimääräisten resurssien kuluttamista, jonka lähtökohtaisena ajatuksena on laadukas ja nopea tutkinta. Työhyvinvoinnin ja henkilöstön jaksamisen kannalta on tärkeää, että yksikössä työskentelevien henkilöiden työyhteisötaitoja hiotaan toimimaan saumattomasti yhteen. Nämä toiminnot eivät välttämättä vaadi taloudellisia investointeja, ainoastaan osaavia ja motivoituneita työntekijöitä sekä ammattitaitoisia, luovasti ajattelevia johtajia.

### 7.1 Hämeen poliisilaitoksen talousrikosyksikkö prosessina

Prosessijohtaminen on mahdollisuus vastata toimintaympäristön muutoksiin. Hämeen poliisilaitoksen toiminta voidaan luokitella ydinprosessiksi. Ydinprosessi koostuu prosesseista, joilla on suora yhteys asiakkaaseen. Tukiprosessit ovat organisaation sisäisiä prosesseja ja ne antavat edellytykset ydinprosessitoiminnalle. Esitutkintaprosessi on yksi poliisilaitoksen tukiprosesseista. Kun prosessiajattelu viedään yksikön sisäiseksi, niin esitutkintaprosessia voidaan katsoa ydinprosessina.



Yksikön tehtävänä on suorittaa esitutkintaa. Kun tällaisen prosessin tuloksia ryhdytään parantamaan esikäsittelytoimintaa kehittämällä, niin esikäsittelytoiminta muuttuu tukiprosessiksi.

Yksikön sisäistä prosessia kehitettäessä, vastuu sen toiminnasta kuuluu yksikön johtajalle. Hänen vastuullaan on uuden esikäsittelytoiminnan aloittaminen, seuranta ja sen kehittäminen.

Toiminnan selkeyden vuoksi, on isoimmista yksiköissä, kuten Hämeen poliisilaitoksen talousrikosyksikössä, perusteltua sijoittaa esikäsittelytoiminta omaan ryhmäänsä, jolla on oma lähiesimies. Mitä enemmän on tekijöitä, sitä tärkeämpää on selkeä toiminnan jakaminen. Toiminnan ollessa ryhmään sidottua ja esimiesjohdettua, tehtäväjaot selkeytyvät ja helpottuvat. Tällä varmistetaan, että kaikki oleellinen tulee varmasti tehtyä. Päällekkäisyyksien ja turhan tekemiseltä vältytään. Vastuu on selkeästi jaettua ja tulosten seuraaminen on helppoa. Toimintojen selkeys nopeuttaa esikäsittelyprosessia eli juttujen läpivirtausta rikosilmoituksesta esitutkintapöytäkirjaksi syyttäjälle. Esikäsittelyryhmä -nimellä voidaan selkeästi osoittaa, mikä on ryhmän toiminnan tarkoitus.

Tämän tutkimuksen tarkoituksen kannalta on oleellista vertailla tuloksia ennen esikäsittelytoimintaa ja sen aloittamisen jälkeen. Tällöin on relevanttia mitata juttujen lukumääriä eri vaiheissaan. Tätä havainnointia selkeyttävät kuviot päätetyistä, avoimena olevista ja esitutkinnassa yli 24 kuukautta olevista jutuista. Lukumäärien vertailulla saadaan selvitys juttujen läpivirtauksesta, kuinka nopeasti rikosilmoituksen kirjaamisesta esitutkinta on suoritettu ja juttu saadaan lähtemään syyttäjälle.

Koska esitutkintaprosessin suorittaminen on kiinni ihmisistä, on harkittava tarkoin, miten tehtäviä jaetaan eri työntekijöiden kesken. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että esikäsittelytoiminnan kehittämisen tarve perustellaan kaikille selkeästi. Lisäksi jokaisella on oltava mahdollisuus vaikuttaa sen toteutukseen. Koska henkilöstön määrään ei voida vaikuttaa, on viimekädessä yksikön johtajan vastuulla nimetä henkilöt eri

ryhmiin. Tällaiseen määräämiseen vaikuttaa työntekijän henkilökohtainen ammattitaito ja aikaan saavuus. Ryhmiin nimeäminen on oltava perusteltavissa.

### 7.1.1 Hämeen poliisilaitoksen talousrikosyksikön prosessikartta

Tutkimuksemme ensimmäisenä alatutkimuskysymyksenä oli "Miten esikäsittelytoiminta organisoidaan ja johdetaan?". Tässä kappaleessa esitämme mallin toimintojen järjestämiseen ja vastuiden jakautumiseen.

Toiminnan kehittäminen aloitetaan luomalla prosessikartta. Prosessikartta eli vuokaavio on hyvä edellytys itse toiminnan ymmärtämiseen ja sitä kautta se antaa pohjan itseohjautumiselle ja nopeudelle. Kaavion kannattaa olla yksinkertainen, jotta se on kaikkien helposti ymmärrettävissä. Kaavioon kirjataan roolit eli tekijät ja toiminta. Kaaviossa ei välttämättä ole tarkoituksenmukaista merkitä rooleja hierarkian mukaan, koska tällainen hierarkisuuden osoitus saattaa heikentää oma-aloitteisuutta ja nopeutta. (Laamanen 2001, 79 - 80.)



KUVIO 18. Hämeen poliisilaitoksen talousrikosyksikön rakenne ja vastuut

Kuviossa 18 esitetään Hämeen talousrikosyksikön rakenne ja vastuualueet. Tutkinnanjohtaja johtaa esitutkintaa. Tämä tarkoittaa

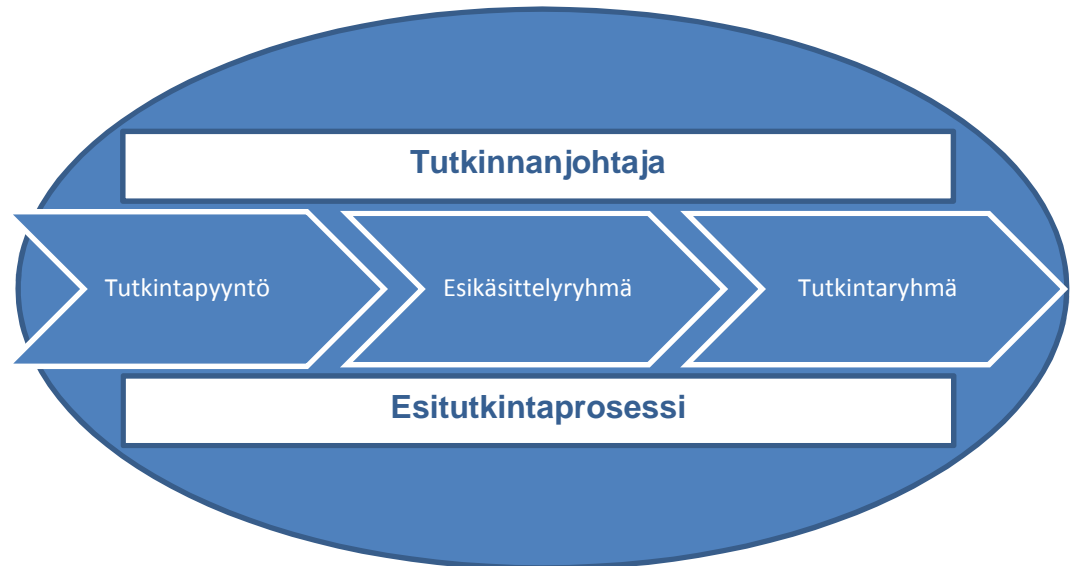
johtamista ja vastuun kantamista tutkintapyyntöön saapumisesta esitutinnan valmistumiseen. Esikäsittelyryhmä ja tutkintaryhmä ovat erillään. Ryhmien väliin sijoittuvat tutkintasihteeri, Rihy-tiimi sekä rikostarkastaja, jotka toimivat kaikkiin ryhmiin eli toimivat tukitoimintojen tuottajina. Henkilömäärä eri ryhmissä on oltava vaihdeltavissa tilanteiden mukaan eli kukaan ei toimi suorassa tehtävämääräyksessä.

Esikäsittelyryhmä vastaa juttujen esikäsittelytoiminnoista, jonka jälkeen juttu jaetaan tutkintaryhmään tutkijalle jaettavaksi. Esikäsittelyryhmässä on alipäällystöön kuuluva esimies, joka vastaanottaa kaikki yksikköön tulevat jutut. Hän selvittää yhdessä tutkinnanjohtajan ja ryhmänsä kanssa juttuun tarvittavat toimenpiteet. Esikäsittelyryhmän rooli ja tehtävät tulee saattaa kirjalliseen muotoon. Ryhmän tehtävistä tulee sopia yhteisesti ennen niiden kirjalliseen muotoon saattamista. Kirjallinen tehtäväkuvaus takaa kaikkien vaadittavien tehtävien suorittamisen. Nopea tutkinta eli niin sanotut yhden kosketuksen jutut, voidaan hoitaa mahdollisesti esikäsittelyryhmässä.

Esikäsittelytoiminta tarkoittaa kaikkien vaadittavien alkutoimenpiteiden tekemistä, kun ilmoitus tai tutkintapyyntö on tullut yksikköön. Alkutoimenpiteillä eli esikäsittelyllä tarkoitetaan kaikkia niitä toimintoja, joita juttu vaatii ennen varsinaisen esitutinnan aloittamista. Näitä ovat tutkintapyyntöön perehtyminen, rikosilmoituksen laatiminen, tunnusmerkistön ja jutun vanhentumisajan varmistaminen. Lisäksi puutteellisiin tutkintapyyntöihin pyydetään täydennystä. Tutkinnanjohtaja ottaa kantaa jutun etenemiseen esitutkintalain edellyttämällä tavalla huomioiden jutun rajoittamisen tai mahdollisen tutkimatta jättämisen. Tutkimatta jättämisestä on kirjoitettu luvussa 2.2.1. Lisäksi tutkinnanjohtaja ottaa kantaa jutun priorisoimiseen, siihen kuinka kiire esitutinnan aloittamisella on. Tässä vaiheessa jutusta ilmoitetaan syyttäjälle. Juttuihin tilataan tarvittava aineisto, jossa avustaa tukitoimintoja suorittavat tahot.

Tutkintaryhmään jaetaan pitkäkestoista tutkintaa vaativat jutut. Ryhmällä on oma alipäällystöön kuuluva esimies, joka vastaa juttujen jaosta tutkijalle ja tukee jutun esitutkintaa. Juttu jaetaan tutkintaryhmään sen jälkeen kun

kaikki alkutoimenpiteet on suoritettu. Tutkintasuunnitelma, joka laaditaan yleensä vaativiin juttuihin, laaditaan tutkintaryhmässä esimiehen ja/tai tutkijan toimesta. Tutkintasuunnitelma toimii työvälineenä tutkijan ja syyttäjän välillä.



KUVIO 19. Tutkintapyyntön etenemisprosessi

Kuviossa 19 on esitetty kuinka tutkintapyyntön saavuttua, esikäsittelyryhmä ottaa sen haltuunsa esikäsittelytoimintoja varten. Tutkinnanjohtaja on mukana tutkintapyyntön saapumisesta alkaen, kantaen vastuun jutun oikeudenmukaisesta etenemisestä ja itse esikäsittelytoiminnasta sekä esitutkinnasta. Kun juttu on kulkenut esikäsittelyryhmän kautta, se siirtyy tutkintaryhmään, jos se on pitkäkestoista tutkintaa vaativa. Esitutkinta voi päättyä esitutkintalakiin perustuen jo tutkintapyyntövaiheessa, esikäsittelyryhmässä tai tutkintaryhmässä, ilman että se prosessina päättyisi itse esitutkintapöytäkirjaan syyttäjälle.

### 7.1.2 Lahden talousrikosyksikön SWOT-analyysi

Tutkimuksen toisena alakysymyksenä esitettiin "Minkälaisia haasteita talousrikosyksikköön kehitettävän esikäsittelytoiminnan toteuttamiseen liittyy? Tähän saatiin parhaiten vastauksia SWOT-analyysin avulla.

Tässä kappaleessa on käsitelty Lahden talousrikosyksikön tilannetta, koska yhtenä tietolähteenä SWOT-analyysin rakentamisessa on käytetty havainnointia, joka on toteutettu vain Lahden talousrikosyksikössä.

SWOT- eli nelikenttäanalyysi on tunnettu analysointimenetelmä yritystoiminnassa. Sen avulla voidaan tarkastella koko yrityksen toimintaa tai jotain osaa siitä yksityiskohtaisesti. SWOT muodostuu sanoista vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats). SWOT-analyysin avulla voidaan miettiä, miten heikkouksia voisi poistaa ja vahvuuksia parantaa tai miten mahdollisuuksista voi saada hyötyä ja uhkia estää. (Uusyrittyskeskukset 2014.)



KUVIO 20. Lahden talousrikosyksikön SWOT-analyysi

Lahden talousrikosyksikön SWOT-analyysi on rakennettu peilaten vaihtoehtoja esitutkintaprosessiin ennen esikäsittelytoiminnan kehittämistä ja kehittämisen jälkeen. Kuvan 20 yläriville on koottu Lahden talousrikosyksikön nykytila ja sisäiset asiat. Alariville on koottu tulevaisuus

ja ulkoiset seikat. Vasemmalla puolella ovat positiiviset seikat ja oikealla negatiiviset seikat.

Lahden talousrikosyksikön suurimpina vahvuuksina on kokenut ja ammattitaitoinen henkilökunta, mikä tarkoittaa nopeaa tarttumista esitutkintaan ja sen hoitamista tehokkaasti ja tarkasti asiakkaan ja yhteiskunnan kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi talousrikosyksikön henkilökunnalla on suuremmilta osin korkea työmoraali ja suhtautuminen työtehtäviinsä sen mukainen.

Heikkouksina on osaamisen epätasainen jakautuminen, jonka myötä työtehtävät osittain jakautuvat epätasaisesti ns. nopeiden ja hitaiden tutkijoiden välillä. Poliisilaitoksen ja yksikön sisäinen tiedottaminen on laadultaan epätasaista eikä varmisteta sitä, että kaikki saavat tietoa yhtä aikaa ja tasapuolisesti. Yleinen epävarmuus siitä, mitä yksikölle määrätään tehtäväksi tai päätetään tavoitteista tuo epävakautta yksikön omiin tavoitteisiin ja suunnitelmiin. Rooli- ja tehtäväjako ovat epäselviä mikä johtaa päällekkäisyyksien tekemiseen. Epäselvyyttä on ollut etenkin esimiehen ja johtajan roolissa. Talousrikostutkinnan tulostavoitteiden toteutumisesta rasittaa poliisihallituksen tulosten toteutumisen vaatimus tilanteessa, jossa yksikön tutkittavaksi on määrätty muitakin kuin talousrikoksiksi luokiteltuja rikoksia.

Mahdollisuuksina ovat esikäsittelytoiminnan ja juttujen läpivirtausten tehostuminen. Työhyvinvointi paranee selkeillä rooli- ja tehtäväjaoilla sekä näiden myötä tehtävien tasapuolisemmalla jakautumisella.

Uhkina on esikäsittelytoiminnan puutteellinen toteutus ja henkilöstön vastarinta muutoksiin. Päätettävistä resursseista on vaikea saada varmuutta etukäteen ja uudet päätökset tai määräykset saattavat yllättäen muuttaa yksikön tilannetta. On myös mahdollista, että työ saattaa muuttua liian yksipuoliseksi joidenkin kohdalla, kun huomioidaan tehtäväjako suhteessa osaamiseen. Tietämättömyys tai ymmärtämättömyys toiminnasta ja sen merkityksestä, mitä tehdään ja miksi, sekä eri

toiminnoissa väärin termien käyttö hidastavat toimintaa tai voivat viedä sitä väärin ratkaisuihin tai lopputuloksiin.

## 7.2 Vastaus päätutkimuskysymykseen

Hämeen poliisilaitoksen talousrikosyksikön esitutkintaprosessia voidaan kehittää esikäsittelytoiminnalla. Selkeästi organisoidulla esikäsittelytoiminnalla juttujen läpimenoaika ja laatua parannetaan. Välitön tarttuminen tutkintapyyntöön ja siihen tarvittavien alkutoimenpiteiden hoitaminen nopeuttaa esitutkintaa ja vähentää kaksinkertaista työtä. Päällekkäisyyksien poistamisen lisäksi, turhat odotusajat lyhenevät ja juttu saadaan nopeasti etenemään tuomioistuimen ratkaistavaksi. Takaisin saatu rikoshyöty halutaan mahdollisimman suureksi, jolloin tuloksekas ja laadukas esitutkinta on ensiarvoinen asia. Esikäsittelytoiminnan prosessissa tärkein ominaisuus on selkeä rooli- ja tehtäväjako. Haasteet prosessin kehittämiseen ovat henkilökunnan asenne ja epätasainen kokemus. Tämän vuoksi esikäsittelyprosessitoiminnan laadukkaalla ja innovatiivisella johtamisella on tärkeä merkitys. Työn johtamisessa tulisi huomioida, henkilöstön erilaiset kyvyt ja osata asettaa kullekin henkilölle hänen parhaita taitojaan tukevia työtehtäviä. Samalla tulisi olla rohkeutta luopua sellaisista henkilöistä, joiden kyvykkyys ei riitä laadukkaaseen esitutkintatoimintaan. Nokkimisjärjestyksen rohkea purkaminen olisi paikallaan.

## 7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja hyödynnettävyys

Tässä tutkimuksessa saatiin selvitys siitä, että esitutkintaprosessia voidaan kehittää esikäsittelytoiminnan avulla. Tutkimus rakennettiin käyttäen useita eri menetelmiä ja tietolähteitä, jotka yhdessä oikeuttivat tutkimuksessa tehtyihin johtopäätöksiin. Useiden eri menetelmien käytöllä vahvistettiin tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen aikana selvisi myös se, kuinka erilainen näkökulma esikäsittelytoimintaan Hämeen talousrikosyksikön Hämeenlinnan toimipisteen ja Lahden toimipisteen välillä on. Tutkimuksen haastattelu- ja kyselylomakkeen kysymykset

pyrittiin laatimaan, niin että saadaan selville henkilön todellinen mielipide asiassa. Tutkimus laadittiin objektiivisesti, jota tukevat suoritettut haastattelut ja kyselyt. Tutkimuksessa käytettiin lisäksi tilastotietoja, jotka numeerisesti esitettyinä tukevat laadittua selvitystä.

Kvalitatiivinen tutkimus ja sen tulokset ovat harvoin yleistettävissä, koska tutkimus koostuu ihmisten subjektiivisista näkökannoista tutkittavana olevaan asiaan. Toisaalta tämä tutkimus toimii hyvänä tietolähteenä muissa talousrikosyksiköissä, joissa pohditaan keinoja tutkinnan kehittämiseksi. Kaikissa talousrikosyksiköissä laki antaa puitteet esitutkintaprosessin toteuttamiselle, mutta sen parantamiseen keinot löytyvät yksikön sisältä.

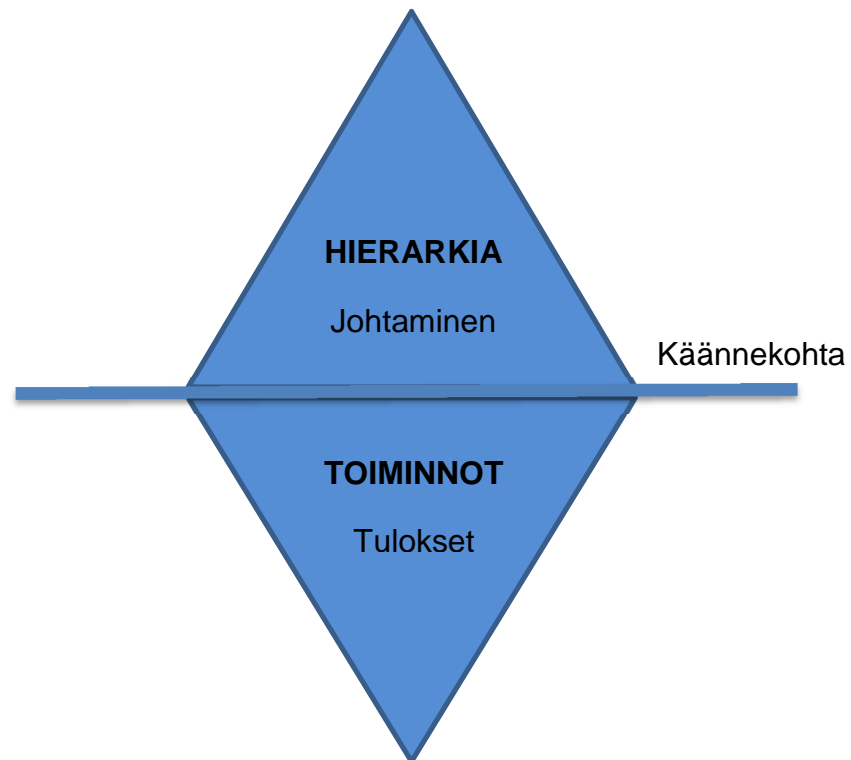
#### 7.4 Hypoteesi

Poliisiorganisaatio on hierarkkinen, joka tarkoittaa ylhäältä alaspäin johtamista. Hierarkkisuutta on usein kuvattu pyramideilla.

Poliisiorganisaation hierarkia on kuvattu kuviossa 4 luvussa 2.1.

Tämän tutkimuksen myötä kehittyi hypoteesi hierarkiapyramidin toimivuuden käsittelemisestä heijasteena olevan toiminnot-pyramidin avulla. Tulosohjauksen mukaan poliisihallitus asettaa tavoitteita, jotka välitetään pyramidia alaspäin toteutettaviksi. Tulosohjaukseen kuuluu myös, että työvälineitä tai keinoja ei anneta vaan tavoitteiden saavuttaminen jää poliisilaitosten ratkaistavaksi. Samaan aikaan taloudelliset voimavarat kutistuvat eli poliisin käytössä olevat resurssit vähenevät. Toisaalta samaan aikaan myös laatuvaatimukset kiristyvät uudistuvan lainsäädännön takia. Lyhyesti ilmaistuna poliisin pitää tuottaa entistä laadukkaampaa työtä ja parempia tuloksia, mutta vähemmällä resursseilla. Resurssien väheneminen on näkynyt miehistön vähentämisellä ja tulospalkkauksen toteutumattomuudella. Laskusuhdanteisen kehityksen myötä, poliisilaitokset ovat joutuneet yhä enemmän siirtymään yksiköiden sisäisiin uudelleen järjestelyihin ja toimintamallien muuttamiseen.





KUVIO 21. Heijasteinen toiminnot-pyramidi.

Heijasteinen toiminnot-pyramidi kuvaa hierarkiapyramidin toimivuutta. Kuviossa 21 näkyy toiminnot-pyramidin kautta tulosten heijaste hierarkiapyramidin kautta johtamiseen. Jos johtaminen on tuloksia tuottavaa, niin käännekohdassa toiminnot-pyramidi pysyy hierarkiapyramidin peilikuvana eli pyramidi pysyy yksinkertaisessa muodossaan. Tässä tilanteessa tulokset ja johtaminen kohtaavat. Tällöin toiminnot-pyramidi heijastaa sen, että pyramidimalli on toimiva ja hierarkia saa aikaiseksi oikeita toimintoja.

Jos johtaminen ei tuota tuloksia, toiminnot-pyramidi alkaa kääntyä. Tässä tilanteessa hierarkia ei kohtaa toimintoja. Jos kääntymiseen ei puututa, se on lopulta kokonaan alaspäin kääntyneenä. Puuttuminen tarkoittaa joko hierarkia- tai toiminnot-pyramidin muuttamista eli johtamisen tai tulosten muuttamista. Käännekohdassa, kun toiminnot-pyramidi on alaspäin kääntyneenä, hierarkkinen johtaminen alkaa kaventua, johtaminen lähestyy itse toimintoja. Hierarkkisuuden madaltuessa johtaminen alkaa tapahtua enemmän yksikön sisäisesti, käyttäen keinoja, jotka ovat

tosiasiallisesti käytettävissä ja asettaen tavoitteita, jotka ovat käytössä olevilla resursseilla saavutettavissa.

Yksinkertaisesti ilmaistuna, tässä tilanteessa hierarkiapyramidin hierarkia vaihtuu: hierarkiapyramidin alimpana oleva taso eli miehistö on hierarkiapyramidissa ylimpänä ja ennen ylimpänä ollut päällystö on nyt alimpana.

Heijasteisen toiminnon-pyramidin hypoteettinen lopputulos on, että hierarkiapyramidi lopulta kaatuu, jos sen sisällä ei ryhdytä toimenpiteisiin, jotka pitäisivät sen pystyssä. Pystyssä pitämiseen tarvitaan viestintätaitoja ja ymmärrystä yhteisen tekemisestä. Ymmärrys kasvaa, kun viestintä eri hierarkiatasojen välillä lisääntyy.

Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla, miten hierarkisuutta saataisiin madaltumaan, ilman että se muuttaisi hierarkiapyramidin muotoa.

## 8 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, voiko esitutkintaprosessia kehittää esikäsittelytoiminnan avulla. Kehittäminen tarkoittaa parantamista tai jalostamista. Tutkimuksen tuloksena olemme todenneet, että esitutkintaa voi parantaa selkeällä esikäsittelytoiminnalla. Tällaisen toiminnon järjestämisessä on kuitenkin haasteita, joiden kuvaaminen onnistuu parhaiten SWOT-analyysissä. Uusien käytäntöjen käyttöönotto tai toimintatapojen muuttaminen työn tehostamisen tai muun syyn johdosta aiheuttaa yleensä haasteita työyhteisössä. Usein nämä heijastuvat niin työntekijöiden keskinäisiin kanssakäymisiin kuin työtehtävien tekemiseen. Haasteiden yli voidaan kuitenkin päästä hyvällä johtajuudella ja motivoituneilla työntekijöillä.

Olemme tutkimuksessamme esittäneet mallin, kuinka esikäsittelytoiminta voidaan organisoida ja vastuut jakaa. Selkeä roolijako ja vastuun jakaminen eivät tarkoita hierarkkisuutta. Jokaisen pitää tietää vastuunsa ja velvollisuutensa työyhteisössä. Poliisin hierarkiassa johtaminen tapahtuu ylhäältä alaspäin, mutta ei pidä unohtaa, että samalla vastuu kasvaa alhaalta ylöspäin.

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelminä käytettiin haastatteluja, kyselytutkimusta ja havainnointia. Haastattelun ja kyselytutkimuksen tarkoituksena oli selvittää henkilökunnan mielipiteitä esitutkintaprosessin kehittämisestä. Jyväskylän ja Kouvolan talousrikosyksikköjen johtajien haastatteluista kävi ilmi, että esitutkintaprosessi on nopeutunut ja sen laatu parantunut ja samalla työhyvinvointi on lisääntynyt, kun esikäsittelytoiminnot organisoitiin yksikön sisällä. Kvantitatiivisena osuutena tutkimuksessa kerättiin ja analysoitiin tilastotietoja poliisin Polstat -tulostietojärjestelmästä.

Päätutkimuskysymyksenä pohdittiin, voidaanko Hämeen poliisilaitoksen talousrikosyksikön esitutkintaprosessia kehittää esikäsittelytoiminnan avulla. Alatutkimuskysymyksinä pohdittiin, minkälaisia haasteita

esikäsittelytoiminnan kehittämiseen Hämeen talousrikosyksikössä liittyy ja miten toimintaa organisoidaan ja johdetaan.

Tutkimuksen lähdeaineistona käytettiin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta sekä internet-lähteitä. Teoriaosuudessa selvitettiin poliisiorganisaation rakennetta, kuvattiin sen hierarkiaa ja toimintaa sekä esikäsittelytoimintaa ja siihen liittyvää lainsäädäntöä. Lisäksi avattiin organisaation sisäistä muutosta käsitteenä ja organisaatioiden sisäisien muutosten tuomia haasteita sekä johtamisen merkitystä muutostilanteiden läpiviemisessä. Tämän lisäksi kuvattiin prosessijohtamisen tuomia mahdollisuuksia organisaatiomuutostilanteissa.

Empiirisessä osuudessa kerrottiin Hämeen poliisilaitoksen rakenteesta ja tehtävistä, sekä talousrikosyksikön esikäsittelytoiminnasta. Tämän lisäksi kerrottiin tutkimuksessa käytetyillä eri tutkimusmenetelmillä saadut tulokset. Saatuja tuloksia tutkittiin esitettyjen teorioiden pohjalta.

Tämä tutkimus ja sen myötä syntynyt hypoteesi toimivat hyvinä pohjina jatkotutkimuksille. Olisi perusteltua laatia tutkimus siitä, onko yksikköjen sisäinen esikäsittelytoiminta edelleen lisääntynyt ja samalla madaltanut poliisiorganisaation hierarkkisuutta. Toisaalta voitaisiin tutkia, onko yksikköjen sisäinen esikäsittelytoiminta lisännyt vuorovaikutteisuutta hierarkiaportaikossa ja tämän myötä parantanut tuloksia.

Poliisiorganisaatio on joutunut tilanteeseen, jossa selviytymiskeinoja vastata nykyhetkeen ja tulevaisuuteen, joudutaan miettimään entistä tarkemmin. Toimintoja joudutaan tarkastelemaan yksityiskohtaisemmin, jotta ylimääräinen tai turha tekeminen saadaan karsittua. Tällainen vaatii organisaation prosessien huolellista tutkimista.

Oikein laadittu prosessi antaa kustannusvapaita keinoja toimintojen nopeuttamiseen, joilla on suora vaikutus mahdollisuuteen parantaa tuloksia. Mutta mikään prosessi ei toimi, jos sen toimijat eivät ole osaavia ja motivoituneita. Tuloksiin ei enää päästä pelkällä poliisin viralla ja kerran kuussa tulevalla peruspalkalla.

## LÄHTEET

Asetus poliisin hallinnosta 158/1996 [viitattu 13.3.2016]. Saatavissa:  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960158>

Esitutkintalaki 805/2011 [viitattu 23.3.2016]. Saatavissa:  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110805>

Hakala, L. 2014. Poliisipäällystötutkintotyö 15 B-osan opinnäytetyö.  
Poliisiammattikorkeakoulu.

Hakala, L. 2016. Rikoskomisario. Haastattelu 7.4.2016.

Haraholma, K. 2011. Poliisin hallintorakennemuutos. Arviointitutkimus  
muutoksista ja sen vaikutuksista. Poliisiammattikorkeakoulu [viitattu  
30.3.2016]. Saatavissa:  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/86798/Raportteja97\\_www.p  
df?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/86798/Raportteja97_www.pdf?sequence=1)

Helsingin yliopiston tietotekniikkakeskus. 2016. Kvalitatiivisen tutkimuksen  
arviointi [viitattu 10.7.2016]. Saatavissa:  
[http://www.mv.helsinki.fi/home/palojoki/OPETUS/kvali/luotettavuustevalue  
nto.pdf](http://www.mv.helsinki.fi/home/palojoki/OPETUS/kvali/luotettavuustevalue<br/>nto.pdf)

Hämeen poliisilaitos. 2015a. Poliisipalvelulinjan työjärjestys.

Hämeen poliisilaitos. 2015b. Sisäinen ohje ID-1555377292.

Hämeen poliisilaitos. 2015c. Tulosseuranta 2015. Hämeen poliisilaitoksen  
talousrikosyksikkö.

Hämeen poliisilaitos. 2016. Toimintasuunnitelma 2016 Talousrikostutkinta.

Jyväskylän yliopiston Koppa. 2016. Menetelmäpolkuja humanisteille:  
Laadullinen tutkimus [viitattu 8.3.2016]. Verkkojulkaisu. Saatavissa:  
[https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkim  
usstrategiat/laadullinen-tutkimus](https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkim<br/>usstrategiat/laadullinen-tutkimus)

Kaakkois-Suomen poliisilaitos. 2014. Rikostorjuntasektorin työjärjestys.

Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kouri, I. 2010. Lean-taskukirja. Espoo: Teknologiateollisuus Oy.

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessin verkkona -ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatu-keskus Helsinki.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Teknologiateollisuus Oy.

Laamanen, K. & Tuominen, K. 2011. Prosessijohtamisen toimintamalli: itsearviointin työkirja. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Laki poliisin hallinnosta 110/1992. Saatavissa:  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920110>

Leppälahti, M. 2004. Hermeneutiikkaa suomeksi. Elore 2/200 [viitattu 13.4.2016]. Saatavissa: [http://www.elore.fi/arkisto/2\\_04/lep204a.html](http://www.elore.fi/arkisto/2_04/lep204a.html)

Metropolia. 2016. Tutkimusmenetelmät eli metodit [viitattu 13.4.2016]. Saatavissa:  
[https://www.samk.fi/download/13153\\_Laadullisen\\_tutkimuksen\\_tyokirja\\_A\\_Pitkaranta.pdf](https://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_A_Pitkaranta.pdf)

Norton, P. 2016. Developing a Turnaround Business Plan. London: CRC Press.

Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta. Työterveyslaitos [viitattu 15.2.2016]. Saatavissa:  
[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Organ\\_esim\\_net.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Organ_esim_net.pdf)

Paukkunen, J. 2012. Esitys. Kymenlaakson poliisilaitos.

Peuha, T. 2016. Rikoskomisario. Haastattelu 23.3.2016.

Poliisi. 2016. [viitattu 18.4.2016]. Saatavissa: [www.poliisi.fi](http://www.poliisi.fi)

Poliisihallitus. 2015a. Päätös POL-2015-17126.

Poliisihallitus. 2015b. Poliisin toiminta- ja taloussuunnitelma 2016 - 2019 ja tulossuunnitelma 2015 [viitattu 18.4.2016]. Saatavissa:

[https://www.poliisi.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwwstructure/30223\\_Poliisin\\_toiminta-ja\\_taloussuunnitelma\\_2016-2019\\_ja\\_tulossuunnitelma\\_2015\\_2.pdf?74d4d1ecab62d288](https://www.poliisi.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwwstructure/30223_Poliisin_toiminta-ja_taloussuunnitelma_2016-2019_ja_tulossuunnitelma_2015_2.pdf?74d4d1ecab62d288)

Poliisilaki 872/2011. [viitattu 16.2.2016]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110872>

Raudasoja, K. & Suomela, U. 2014. Kustannuslaskennasta kustannusten hallintaan –valtion viraston kustannuslaskenta. Helsinki. Talentum Media Oy.

Rissa, K. 2009. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus [viitattu 22.3.2016]. Verkkojulkaisu. Saatavissa:

<http://docplayer.fi/1102186-Tyoyhteisoviestinnalla-hyvinvointia.html>

Rope, T & Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Helsinki. Kauppakamari.

Räsänen, H. 2016. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät [viitattu 23.3.2016].

Saatavissa:

[http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/4\\_Kvalitatiiviset\\_tutkimusmenetelmaet.pdf](http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf)

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [viitattu 22.3.2016]. Verkkojulkaisu. Saatavissa:

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_2.html)

Silius, K. & Tervakari, A-M. 2005. MATHM-577550 Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät 5 op. Luentomateriaali [viitattu 8.3.2016]. Saatavissa:

[matwww.ee.tut.fi/hmopetus/kval-tutk/2005/luennot2005/liitteet/kvalit201205.pdf](http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/kval-tutk/2005/luennot2005/liitteet/kvalit201205.pdf)

Suomen Uusyrityskeskukset ry. 2014. Perustamisopas 2014 Alkavalle yrittäjälle [viitattu 8.7.2016]. Saatavissa:  
[http://www.perustamisopas.fi/sites/perustamisopas.fi/files/Perustamisopas\\_2014\\_web.pdf](http://www.perustamisopas.fi/sites/perustamisopas.fi/files/Perustamisopas_2014_web.pdf)

Seppänen, P. 2016. Rikosylikonstaapeli. Haastattelu 3.3.2016.

Sisäministeriö. 2012a. Julkaisu 34/2012 [viitattu 9.4.2016]. Saatavissa:  
<https://www.intermin.fi/julkaisu/342012>

Sisäministeriö. 2012b. Poliisin tulosohjauksen ja voimavarojen kohdentamisen kehittäminen. Sisäministeriön julkaisuja 4/2012 [viitattu 28.3.2016]. Saatavissa:  
<http://www.intermin.fi/julkaisu/042012?docID=32940>

Sisäministeriö. 2016a. Talousrikollisuus ja harmaa talous [viitattu 5.4.2016]. Saatavissa:  
[http://www.intermin.fi/fi/turvallisuus/rikostorjunta/talousrikollisuus\\_ja\\_harmaa\\_talous](http://www.intermin.fi/fi/turvallisuus/rikostorjunta/talousrikollisuus_ja_harmaa_talous)

Sisäministeriö. 2016b. Talousarvioesitys [viitattu 10.4.2016]. Saatavissa:  
<https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/JulkaistuMetatieto/Documents/EDK-2015-AK-15154.pdf>

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Suomisanakirja. 2016. [viitattu 1.4.2016]. Saatavissa:  
[www.suomisanakirja.fi](http://www.suomisanakirja.fi)

Tilastokeskus. 2016. [viitattu 1.4.2016]. Saatavissa:  
[http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk\\_vaesto.html](http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html)

Tieteen termipankki. 2016 [viitattu 13.4.2016]. Saatavissa:  
[http://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:hermeneuttinen\\_keh%C3%A4](http://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:hermeneuttinen_keh%C3%A4)



Tolvanen, M. 2014. Poliisialan lainsäädännön nykytila. Poliisin toimintaympäristö, Poliisiammatti-korkeakoulun katsaus 2014. [viitattu 9.4.2016]. Saatavissa:

[http://www.polamk.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/intermin/embeds/polamkwwwstructure/25564\\_Raportteja\\_112\\_toimintaymparistokatsaus2014.pdf?da5e6318ac28d388](http://www.polamk.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/polamkwwwstructure/25564_Raportteja_112_toimintaymparistokatsaus2014.pdf?da5e6318ac28d388)

Valtioneuvosto. 2012. Tehostettu harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunnan toimintaohjelma vuosille 2012-2015. Valtioneuvoston periaatepäätös 19.1.2012 [viitattu 9.2.2016]. Saatavissa:

<http://vm.fi/documents/10623/360820/Tehostettu+harmaan+talouden+ja+talousrikollisuuden+torjunnan+toimintaohjelma+vuosille+2012-2015/c0c9a84d-ffa6-4326-b59c-f8074ef77d9d>

Valtioneuvoston asetus poliisista 1080/2013 [viitattu 19.7.2016].

Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20131080>

Valtiovarainministeriö. 2016a. Tulospalkkaus [viitattu 6.4.2016].

Saatavissa: <http://vm.fi/valtio-tyonantajana/virka-ja-tyoehdot-henkilostohallinnon-asiakirjat/palkkaus-kannustejarjestelmat/tulospalkkaus>

Valtiovarainministeriö. 2016b. Tulosohejaus [Viitattu 16.4.2016].

Saatavissa: <http://vm.fi/hallintopolitiikka/ohjausjarjestelmat/tulosohejaus>

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.

Tutkimuskammio. 2012. Max Weber: Byrokratia [viitattu 6.4.2016].

Saatavissa: <https://tutkimuskammio.wordpress.com/2012/09/11/max-weber-byrokratia/>

## LIITTEET

### LIITE 1. Kyselylomake

#### **KYSELYLOMAKE**

**Talousrikostutkinnan esitutkintaprosessin kehittäminen mahdollisesti perustettavan esikäsittelytoiminnan avulla.**

**Hämeen poliisilaitoksen talousrikosyksikkö**

**Nimi:** \_\_\_\_\_

**Toimenkuva:** \_\_\_\_\_

**Aloittanut talousrikosyksikössä:** \_\_\_\_\_

1. Mitä ajatuksia tulee mieleesi, kun puhutaan esitutkinnasta ja sen kehittämisestä?
2. Miten esitutkinnan aloittaminen on nykyään mielestäsi hoidettu?
3. Mitä esitutkinnan aloitustoimenpiteitä sinä teet?
4. Onko näissä sinun aloitustoimenpiteissäsi jotain, joita mielestäsi pitäisi jonkun muun tehdä tai olla jo tehtynä, ennen kuin saat jutun haltuusi?
5. Mitkä ovat mielestäsi nykyisen esitutkintakäytännön hyviä puolia?
6. Mitkä ovat mielestäsi nykyisen esitutkintakäytännön huonoja puolia?
7. Pitäisikö sinun mielestäsi nykyistä esikäsittelytoimintaa kehittää?
8. Miten nykyistä käytäntöä tulisi mielestäsi kehittää?

**Esimerkiksi:**

-jutun haltuunotto ja alkutoimenpiteet

-viranomaisyhteistyö

-jutun läpivirtaus

-tutkijan rooli

-toimenkuvat ja tehtäväjako

-johtajuus

-resurssit

9. Miten mahdollisesti järjestettävä esikäsittelytoiminta pitäisi mielestäsi käytännössä järjestää?

Esimerkiksi:

-jutun haltuunotto ja alkutoimenpiteet

-viranomaisyhteistyö

-jutun läpivirtaus

-tutkijan rooli

-toimenkuvat ja tehtäväjako

-johtajuus

-resurssit

10. Mitä toimintoja mahdollisesti järjestettävään esikäsittelytoimintaan mielestäsi kuuluisi?

11. Onko mielestäsi jotain esteitä esitutkinnan kehittämiseksi mahdollisesti perustettavan esikäsittelytoiminnan avulla?

12. Miten mielestäsi esteet voisi poistaa?

13. Haluatko kertoa vielä jostain, mitä ei ole käsitelty, mutta jota aiheeseen liittyen haluaisit nostaa esiin?

LIITE 2. Teemahaastattelun runko

## TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Henkilötiedot ja virkanimike

Taustatiedot

Toimenkuva yksikössä

Yksikön nykyinen toimintamalli

Mistä malli sai alkunsa

Koska toteutettu

Yksikön aikaisempi toimintamalli

Miten nykyinen toimintamalli toimii suhteessa aikaisempaan

Tulokset

-parantuneet

-huonontuneet

Muuta kerrottavaa