

# SRATEGIAPAPERIT KÄYTÄNTÖÖN

Poliisin henkilöstön näkemyksiä ennalta estävän toiminnan strategian toimeenpanon onnistumisesta

Katja Nissinen

11/2018

Tekijä  Katja Nissinen	Tutkinto  Poliisi (YAMK)
Julkaisun nimi  Strategiapaperit käytäntöön - Poliisin henkilöstön näkemyksiä ennalta estävän toiminnan strategian toimeenpanon onnistumisesta	Julkisuusaste  Julkinen
Ohjaaja  Mari Koskelainen	Opinnäytetyön muoto  Tutkimuksellinen opinnäytetyö
<p data-bbox="331 678 480 707">Tiivistelmä</p> <p data-bbox="331 757 1497 1043">On yleisesti tiedossa, että strategioiden toimeenpano on haastavaa ja strategiatyön haasteet koskettavat myös poliisihallintoa. Poliisin ennalta estävän toiminnan strategian valmistelu aloitettiin vuonna 2013. Strategiaa valmistelleen työryhmän tavoitteita olivat mm. se, että ennalta estävä toiminta jakautuisi laajemmin poliisihallinnossa ja sen arvostus lisääntyisi. Idea opinnäytetyön aiheesta syntyi mielenkiinnosta ennalta estävän toiminnan nykytilaa kohtaan ja mahdollisuudesta selvittää tutkimuksen keinoin sitä, miten vuonna 2014 julkaistun ennalta estävän toiminnan (EET) strategian toimeenpanossa on onnistuttu.</p> <p data-bbox="331 1093 1497 1379">Opinnäytetyössä esitellään keskeisten käsitteiden lisäksi strategisen johtamisen ja strategiaprosessin teorioita. Strategisen johtamisen teoreettiseen viitekehykseen on valittu johtamisen kannalta keskeisiä ja henkilöstöä strategiatyöhön osallistavia teemoja. Strategiaprosessin osalta esitellään niitä asioita, joita toimivan strategiaprosessin tulisi sisältää ja mitä haasteita strategiaprosessiin liittyy. Teoreettisen viitekehyksen jälkeen kuvataan EET-strategian valmistelu, strategian keskeiset linjaukset sekä strategian toimeenpanon eri vaiheita.</p> <p data-bbox="331 1429 1497 1671">Strategian toimeenpanon onnistumista kartoitettiin ennalta estävää työtä tekeväälle henkilöstölle tehdyn kyselyn avulla. Kartoituksessa selvitettiin strategian tavoitteiden toteutumista poliisilaitoksilla. Strategian keskeisten linjausten toteutumisen lisäksi kyselyn avulla selvitettiin, jakautuuko vastuu ennalta estävästä toiminnasta laitosten sisällä, miten ennalta estävää työtä tekevä henkilöstö kokee työtään arvostettavan sekä toiminnan keskeiset sidos- ja kohderyhmät.</p> <p data-bbox="331 1720 1497 1962">Johtopäätöksissä esitetään, että strategiaprosessin näkökulmasta ennalta estävän toiminnan tulee olla selkeämmin linjattua, suunnitelmallisempaa ja yhtenäisempää tavoitteiden ja kohderyhmien osalta. Strategisen johtamisen näkökulmasta poliisilaitosten ylimmän johdon tulisi osallistua aktiivisemmin strategian toimeenpanoon ensisijaisena tehtävänä huolehtia riittävästä resursseista sekä varmistua siitä, että ennalta estävä toiminta järjestetään kiinteäksi osaksi poliisin rakenteellista kokonaisuutta.</p>	

Sivumäärä	Tarkastuskuukausi ja vuosi	Opinnäytetyökoodi (OPS)
69 + 28 liitesivua	Marraskuu 2018	YAMK2017
Avainsanat		
Poliisin ennalta estävä toiminta, ennalta estävän toiminnan strategia, strategia, strateginen johtaminen, strategiaprosessi		

# SISÄLLYS

1. JOHDANTO .....	1
1.1. Lähtökohdat opinnäytetyölle .....	1
1.2. Opinnäytetyön tavoite ja rakenne .....	2
1.3. Aikaisemmat tutkimukset .....	3
2. TUTKIMUSONGELMA, KARTOITUKSESSA SELVITETTÄVÄT ASIAT JA TUTKIMUSAINEISTO .....	5
2.1. Tutkimusongelma .....	5
2.2. Kartoituksessa selvitettävät asiat .....	6
2.3. Aineisto .....	6
2.4. Tutkimuksen rajaus .....	7
3. TUTKIMUSMENETELMÄ .....	8
3.1. Tutkimusmenetelmän kuvaus .....	8
3.2. Perustelut haastateltavien ja haastattelumenetelmän valitsemiselle .....	9
3.3. Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus .....	10
4. KESKEISET KÄSITTEET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	11
4.1. Keskeiset käsitteet .....	11
4.2. Teoreettinen viitekehys .....	14
4.2.1. Strateginen johtaminen .....	14
4.2.2. Strategiaprosessi .....	18
4.2.3. Strategiaprosessin haasteita .....	23
5. EET-STRATEGIAN SRATEGIAPROSESSI .....	25
5.1. Lähipoliisitoiminta ja lähipoliisitoiminnan strategia .....	25
5.2. EET-strategiaprosessin käynnistyminen .....	26
5.3. EET-strategian 8 linjausta .....	27
5.4. EET-strategian toimeenpanosuunnitelma, hankkeet ja ohjausryhmä .....	29
5.5. Poliisin tulosohtausjärjestelmä osana strategian toimeenpanoa .....	32
6. TUTKIMUSTULOKSET .....	33
6.1. Ennalta estävän toiminnan organisointi, toiminnan järjestäminen ja tietojohdoisuus .....	33
6.2. Toimintaympäristö sekä kohde- ja sidosryhmät .....	38
6.3. Seuranta ja arviointi .....	43
6.4. Viestintä .....	45
6.5. Ammattitaito, motivaatio, työn sisältö .....	46
6.6. Ennalta estävän toiminnan toteuttaminen muissa laitoksen yksiköissä .....	49
6.7. Työn arvostus, kuormittavuus, itsensä ja toimenpiteiden kehittäminen .....	52
6.8. Vapaa sana .....	55

7. JOHTOPÄÄTÖKSET .....	57
7.1. Organisointi ja johtaminen .....	57
7.2. Strategian tavoitteiden toteutuminen .....	59
7.3. Ennalta estävän toiminnan vastuun jakautuminen.....	61
7.4. Ennalta estävän työn arvostus.....	63
LÄHTEET .....	66
LIITTEET .....	70

# 1. JOHDANTO

## 1.1. Lähtökohdat opinnäytetyölle

Opinnäytetyö käsittelee poliisin ennalta estävää toimintaa. Työssä kartoitetaan sitä, miten poliisin ennalta estävän toiminnan strategian vuosille 2014 – 2018 toimeenpano on toteutunut poliisilaitoksilla. On yleisesti tiedossa, että strategiatyö on kokonaisuutena haastavaa sekä yksityisellä että julkisella sektorilla, ja strategiatyön haasteet koskevat myös poliisihallintoa.

Strategian tavoite on varmistaa vision toteutuminen. Strategiaa voidaan kuvata eläväksi, dynaamiseksi, kokonaisvaltaiseksi ja kehittyväksi tulevaisuuden välineeksi johdolle, esimiehille ja koko organisaatiolle. Strateginen perusta muodostuu arvoista, toiminta-ajatuksista ja ydinosaamisesta. Strategialla tarkoitetaan toimintamallia, joka varmistaa vision suunnassa etenemisen ja sen toteutumisen. (Tuomi ym. 2009, 28.)

Poliisin ennalta estävän toiminnan strategian valmistelu aloitettiin vuonna 2013. Strategiaa valmistelleen työryhmän tavoitteita olivat mm. se, että ennalta estävä toiminta jakautuisi laajemmin poliisihallinnossa ja sen arvostus lisääntyisi. Ennalta estävän toiminnan (EET) tulisi olla poliisin kaikkeen toimintaan poikkileikkaavasti sisältyvä toimintatapa, jota hyödynnetään poliisiorganisaation kaikilla tasoilla, alueellinen ja ihmisten yhdenvertaisuus huomioiden. Tavoitteena on yhteiskunnan turvallisuuden parantaminen ja rikosten torjunta. Ennalta estävän työn visioksi asetettiin: ”Enemmän turvallisuutta, vähemmän rikollisuutta – yhdessä ennakoivasti toimien”. (Sisäministeriö 2014, 2.)

Olen työskennellyt Helsingin poliisilaitoksen ennalta estävässä toiminnossa sen perustamisesta 2012 lähtien ja omaan ammatillisen historian myös alue- ja lähipoliisina. Olen osallistunut paikallisiin sekä valtakunnallisiin lähipoliisin- ja ennalta estävän toiminnan kehittämistehtäviin, joiden tavoitteena on ollut mm. kehittää toimintamalleja, yhteistoimintaa ja yhteistyötä poliisiorganisaation sisällä sekä muiden viranomaisten, poliisin sidosryhmien ja yhteisöjen kesken. Kehittämistyössä Helsingin poliisilaitoksen ennalta estävän toiminnon henkilöstön lisäksi työn tukena on toiminut poliisin ennalta estävän toiminnan strategia vuosille 2014 – 2018 (liite 1.).

Tällä hetkellä jokaisella poliisilaitoksella toteutetaan ennalta estävää poliisitoimintaa. Ryhmien henkilöresurssit, sijainti organisaatiossa, sekä toiminnan painopisteet eroavat toisistaan jonkin verran. Kokemusteni perusteella vaikuttaa siltä, että EET-strategian tavoitteiden mukaisessa ennalta estävän toiminnan järjestämisessä kiinteäksi osaksi poliisin rakenteellista kokonaisuutta ei ole onnistuttu. Sama koskee ennalta estävän toiminnan ryhmien ja poliisilaitosten eri yksiköiden välistä yhteistyötä. Käsitykseni on myös, että ennalta estävää erityistoimintaa tekevä henkilöstö kärsii edelleen ammatillisen arvostuksen puutteesta. Kokemusteni perusteella syntyi ajatus asioiden tilan kartoittamisesta tutkimuksellisin keinoin.

## **1.2. Opinnäytetyön tavoite ja rakenne**

Opinnäytetyön tavoite on selvittää ennalta estävää erityistoimintaa tekevän henkilöstön näkemyksiä ennalta estävän toiminnan strategian toteuttamisesta poliisilaitoksilla. Kyselyn vastausten avulla saadaan tietoa siitä, miten toimintaa on poliisilaitoksilla resursoitu, johdettu, ja ketkä toimintaa toteuttavat. Kyselyssä selvitetään myös vastaajien kokemus omasta ammatillisesta osaamisesta sekä -arvostuksesta, motivaatiosta, työn vaikuttavuudesta, toimintamallien selkeydestä sekä mahdollisuudet vaikuttaa oman työn sisältöön. Vastauksista ilmenevät myös toiminnan keskeiset sidos- ja kohderyhmät.

Kyselyn ”vapaa sana” -osion vastaukset toimitetaan sellaisenaan ennalta estävän toiminnan valtakunnalliseen ohjausryhmään jatko- ja kehittämistoimenpiteitä varten. Näin ollessa kyselyyn vastanneilla on ollut mahdollisuus esittää näkemyksiään sille taholle, jossa ennalta estävää toimintaa kehitetään ja linjataan valtakunnallisesti. Opinnäytetyön tuloksia on mahdollista hyödyntää ennalta estävän toiminnan valtakunnallisessa kehittämistyössä sekä nykyistä seuraavan EET-strategian toimeenpanossa.

Opinnäytetyön alussa taustoitetaan aihevalintaa, perehdytään lyhyesti opinnäytetyön näkökulmasta keskeisimpiin poliisihallinnosta tehtyihin tutkimuksiin sekä kuvataan tutkimusongelma, -kysymykset ja -menetelmä. Keskeisten käsitteiden sekä poliisin ennalta estävän toiminnan strategiaproessin kuvaamisen tavoitteena on selkeyttää lukijalle poliisin strategiatyön kokonaisuutta. Näiden kokonaisuuksien jälkeen lukija voi perehtyä teoreettiseen viitekehykseen, jonka keskiössä ovat strateginen johtaminen sekä strategiaproessi. Opinnäytetyön lopussa esitellään kyselyn tulokset sekä johtopäätökset.

### 1.3. Aikaisemmat tutkimukset

Tässä luvussa esitellään niitä poliisin strategiatyöhön liittyviä tutkimuksia, jotka liittyvät myös tämän opinnäytetyön aihepiiriin. Mainittakoon, että Nina Haapasen 2016 tekemä pro gradu – tutkielma poliisihallinnon nykypäivän strategiatyöstä on innostanut tämän opinnäytetyön aihevalintaan. Haapanen esittää tutkielmassaan erilaisia näkökulmia jatkotutkimuksen aiheiksi. Nämä liittyvät mm. strategioiden täytäntöönpanoon, prosesseihin, toteutumisen seurantaan liittyvään arviointiin ja mittaamiseen, analyysitoimintojen menetelmiin sekä sisäiseen ja ulkoiseen viestintään strategisen viestinnän näkökulmasta. (Haapanen 2016, 143-144.)

Haapanen tutki Pro Gradu tutkielmassaan (2016) Poliisihallinnon strategiatyön nykytilaa ja poliisihallinnon strategiaprosessia. Tutkielma selvittää millaista on poliisihallinnon strategiatyö tällä hetkellä. Tutkielman mukaan poliisihallinnon strategiatyötä leimaa jäsentymättömyys ja suunnittelemattomuus. Strategiaprosessin haasteita ovat sattumanvaraisuus, ainutkertaisuus sekä tapauskohtaisuus. Poliisihallinnossa ei ole ennalta suunniteltua ja jäsenneiltyä strategiaprosessia käytössään. (Haapanen 2016, 129.)

Johtopäätöksissään Haapanen tulee siihen tulokseen, että poliisihallinnon strategiatyö on edellisessä kappaleessa mainittujen seikkojen lisäksi heikosti johdettua. Strategiaprosessille tulisi muodostaa vakiintuneita, hyväksytyjä ja hyväksi havaittuja prosessimalleja. Samoin tulisi kehittää myös strategista ajattelua ja strategisen johtamisen taitojen kehittämistä. Tutkielmassa haastateltujen asiantuntijoiden mielestä strategiatyön suurimmaksi ongelmaksi nousee kuitenkin se, että strategioiden jalkauttamiseen ja täytäntöönpanoon ei panosteta juuri lainkaan. (Haapanen 2016, 146.)

Mari Sainio tutki opinnäytetyössään (2012) ennalta estävän toiminnan tilaa poliisissa. Opinnäytetyön tavoite oli toimia taustatietona ennalta estävän toiminnan kehittämisessä ja strategian luomisessa. Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että ennalta estävää toimintaa toivottiin toteutettavan ryhmissä, jotka tekevät työtä kokopäiväisesti saaden työllensä poliisilaitoksen sekä sektorin johdon että muun päällystön tuen. Tietojohtoista poliisitoimintaa hyödynnettiin toiminnassa hyvänä työkaluna. Kehittämiskohteiksi Sainion tutkimuksessa nostettiin esiin mm. toiminnan ohjauksen puute ja se, että ennalta estävää toimintaa ei mielletä osaksi peruspoliisitoimintaa. Haastavaksi osoittautui ennalta



estävän työn tekeminen oman toimen ohella. Kritiikkiä saivat myös palkkauksen epäyhtenäisyys sekä poliisin sisäisen arvostuksen puute. (Sainio 2012, 43-46.)

Virpi Nättiaho tutki Pro Gradu -tutkielmassaan (2016) Poliisihallituksen asettaman ennalta estävän toiminnan valtakunnallisen ohjausryhmän toimintaa ja tehtäviä. Mainittakoon, että ohjausryhmällä on ollut keskeinen rooli ennalta estävän toiminnan strategian toimeenpanossa poliisilaitoksilla. Tutkielmassa selvitettiin, miten ohjausryhmän jäsenet kokevat ohjausryhmätyöskentelyn, miten työskentelyn tulokset viedään laitoksille sekä miten laitoksilta saadut parhaat kokemukset ja ideat saavuttavat ohjausryhmän. (Nättiaho 2016, 15)

Ohjausryhmän jäsenille tehdyissä haastatteluissa selvisi, että ohjausryhmässä työskentely koetaan tärkeäksi ja ohjausryhmässä pystytään ylläpitämään tilannekuvaa siitä, miten ennalta estävää toimintaa toteutetaan eri puolella Suomea. Ohjausryhmä koettiin foorumiksi, jossa on mahdollisuus toiminnan kehittämiseen ja hyvien alueellisten käytäntöjen jakamiseen muille. Suurimpia haasteita olivat laaja tehtäväkenttä ja vastuu. Tärkeimmiksi vastuualueiksi haastattelussa nousivat esiin ennalta estävää toimintaa koskevien valtakunnallisten linjausten täytäntöönpano, mittareiden luominen ja toiminnan kehittäminen. Keskeisimmät toiveet ohjausryhmässä olivat, että ennalta estävä toiminta olisi tietojohtoisempaa sekä valtakunnallisesti linjattua ja suunniteltua laadukkuuden, tasapuolisuuden ja mitattavissa olevien tulosten varmistamiseksi. (Nättiaho 2016, 15, 50-55.)

Mika Salminen valitsi Laurea Ammattikorkeakoulun turvallisuusjohtamisen YAMK opinnäytetyöhön viestinnän näkökulman. Salmisen tutkimusongelman keskiössä oli poliisilaitoksen strategian jalkauttaminen sekä arjen työstä tuotetun tiedon hyödyntäminen poliisilaitoksen ja Poliisihallituksen välisissä tulosneuvotteluissa. Poliisilaitoksen strategian jalkauttamisen varmistamiseksi Kaakkois-Suomen poliisilaitoksella operatiivinen ja hallinnollinen viestintä eriytettiin toisistaan. Strategian jalkauttaminen tapahtui hallinnollisen viestinnän työpajoissa, jossa viestintä oli kahdensuuntaista (”ylhäältä alas” sekä ”alhaalta ylös”) sekä strategiatyöhön osallistavaa. Opinnäytetyössä selvisi, että strategiatyön paranemisen lisäksi henkilöstön osallistumisella oli myös vaikutus työyhteisön henkiseen hyvinvointiin (Salminen 2016, 67, 92.)

## 2. TUTKIMUSONGELMA, KARTOITUKSESSA SELVITETTÄVÄT ASIAT JA TUTKIMUSAINEISTO

### 2.1. Tutkimusongelma

Tutkimusongelmaa on pohdittu suorituskyvyn, resurssien ja toiminnan näkökulmasta. Onko ennalta estävä toiminta valtakunnallisesti juuri sitä, mihin strategialla pyritään. Kokemusten ja keskusteluiden perusteella oli syytä olettaa, että strategian toimeenpanossa ei ole onnistuttu kaikilta osin. Oletus oli, että haasteet liittyvät johtamiseen, työn organisointiin sekä toimintatapojen selkeyteen. Teemmekö lähtökohtaisesti oikeita asioita, onko toiminnalla alueellista turvallisuutta edistäviä vaikutuksia ja onko ennalta estävää toimintaa tekevää henkilöstöä riittävästi?

Sisäministeri Orpo lausui 2016 esipuheessaan Valtioneuvoston selonteossa sisäisestä turvallisuudesta mm. seuraavaa: ”*Sisäisen turvallisuuden parantaminen monimutkaisessa turvallisuusympäristössä edellyttää viranomaisten suorituskyvyn lisäksi laaja-alaista yhteistyötä viranomaisten, kansainvälisten toimijoiden, kansalaisjärjestöjen, yritysten ja lukuisten muiden toimijoiden kesken*”. Orpon mainitsema monimutkainen turvallisuusympäristö on myös jatkuvasti muuttuva ympäristö, jossa tapahtuviin muutoksiin on pystyttävä vastaamaan tarvittaessa nopeastikin. (Sisäministeriö 2016.)

Poliisin ennalta estävän toiminnan strategia vastaa Orpon peräämiin edellytyksiin yhteistyön (viranomaiset, kansalaisjärjestöt, yritykset, muut toimijat) ja toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten tulkinnan osalta. Opinnäytetyö selvittää mm. keitä keskeiset sidosryhmät ovat ja tunnistetaanko turvallisuutta sekä turvallisuuden tunnetta heikentäviä ilmiöitä.

Strategiatyö johtaminen on poliisihallinnossa verrattain uutta jos verrataan strategisen johtamisen aikaperspektiiviin. Haapanen kirjoittaa Pro Gradu tutkielmassaan, että poliisin strategiatyössä tulee löytää tasapaino yhteiskunnallisten vaatimusten ja poliisin resurssien välillä. Poliisilla tulee olla tarvittavaa rohkeutta niiden strategisten valintojen tekemiseen, jotka se kokee tärkeiksi poliisiorganisaation sekä yhteiskunnan kannalta. Perusteltaessa vähenevien voimavarojen keskittämistä on tärkeää, että strategiat ovat

onnistuneesti laadittuja. Tähän vaaditaan johdonmukaista ja ammattitaitoista strategiatyötä. (Haapanen 2016, 6-10.)

Opinnäytetyö selvittää ennalta estävän toiminnan strategian vuosille 2014 - 2018 täytäntöönpanoa poliisilaitoksilla. Työssä kartoitetaan sitä, miten ennalta estävää toimintaa tekevä päällystö, alipäällystö ja miehistö kokevat strategian keskeisten linjausten ja tavoitteiden toteutuneen.

## **2.2. Kartoituksessa selvitettävät asiat**

Opinnäytetyössä kartoitetaan, ennalta estävän toiminnan strategian täytäntöönpanoa ja strategian tavoitteiden toteutumista poliisilaitoksilla. Henkilöstölle esitetyt kysymykset pohjaavat strategian linjauksiin. Strategiaa valmistelleen työryhmän arvio oli, että strategian myötä vastuu ennalta estävästä toiminnasta jakautuisi laajemmin poliisihallinnossa ja ennalta estävän toiminnan arvostus lisääntyy. Näin ollen opinnäytetyön toinen keskeinen kysymys on jakautuuko vastuu ennalta estävän toiminnan vastuu poliisilaitoksilla ja miten henkilöstö kokee työtään arvostettavan.

Kysymysten keskeiset teemat koskien ennalta estävää toimintaa:

- organisointi ja johtaminen poliisilaitoksilla
- toimintaympäristön erityispiirteiden huomioiminen
- sidos- ja kohderyhmät
- painopisteet, vaikuttavuus ja toimintamallien selkeys
- seuranta ja arviointi
- viestintä
- ammattitaito, motivaatio sekä vaikutusmahdollisuudet oman työn sisältöön

Edellä mainittujen linjausten sisällöt esitetään opinnäytetyön alaluvussa 5.3. EET-strategiaan lukija voi tutustua opinnäytetyön ensimmäisessä liitteessä.

## **2.3. Aineisto**

Tutkimuksen perusjoukko on ennalta estävää erityistoimintaa tekevä henkilöstö. Aineiston keruun kannalta haasteellista oli, että ennalta estävää erityistoimintaa tekevistä

henkilöstöstä ei ole koostettu valtakunnallista nimelistaa. Poliisihallituksen ylläpitämästä Sinetti - intranetportaalista löytyvät kattavat yhteystiedot poliisilaitosten ennalta estävän toiminnan ryhmistä sekä vastuualueista, mutta sivulle ei ole koottu kaikkien ennalta estävää työtä tekevän henkilöstön yhteystietoja. Yhteystietojen puutteellisuuden vuoksi vastauslinkki ja kyselyn saatekirje lähetettiin poliisilaitosten ennalta estävän toiminnasta vastaavalle päällystölle. Saatekirjeessä pyydettiin lähettämään kyselyn linkki edelleen, ennalta estävää toimintaa tekeväälle henkilöstölle.

Jo tutkimuksen alkuvaiheessa ilmeni aineiston keräämiseen ja käsittelyyn liittyvä ongelma, joka koski ennalta estävää erityistoimintaa tekevän henkilöstön lukumäärää. Henkilöstön lukumäärästä ei ole tarkkaa tietoa saatavilla. Poliisihallituksesta tiedusteltiin arviota siitä, mikä EET henkilöstön lukumäärä on. Arvio EET henkilöstön lukumäärästä oli 120-140 poliisia. (Heikkinen 2018.)

Kyselyyn vastaamiseen oli aikaa kolme viikkoa ja vastaamiseen arvioitiin menevän 10-15 minuuttia. 54 henkilöä vastasi kyselyyn. Yksi vastauksista jouduttiin hylkäämään puutteellisten virka-asemaa koskevien tietojen takia. Aikarajan umpeuduttua päällystölle ei lähetetty muistutuskirjettä, koska tämä olisi aiheuttanut heille lisää työtä. Henkilöstön lukumäärään perustuvan arvion mukaan vastausprosentti oli noin 38-44 %.

#### **2.4. Tutkimuksen rajaus**

Opinnäytetyssä ei oteta kantaa ennalta estävän strategian linjausten laatuun tai asiasisältöön. Työssä ei myöskään käsitellä muita strategioita, jotka ovat vaikuttaneet strategian laatimiseen.

Opinnäytetyössä kuvataan strategiaprosessia yleisesti, mutta työssä ei kuvata niitä käytännön keinoja, joiden avulla poliisilaitokset ovat toteuttaneet strategian toimeenpanon käytännössä. Näitä keinoja ovat esim. rekrytointi, strategiatyöpajat, yksiköiden sisäistä koulutus, ym. Tutkimuksen ulkopuolelle on jätetty strategian toimeenpanon osalta Suojelupoliisi, Keskusrikospoliisi ja Poliisiammattikorkeakoulu.

### 3. TUTKIMUSMENETELMÄ

#### 3.1. Tutkimusmenetelmän kuvaus

Tutkimusmenetelmä oli kvantitatiivinen survey tutkimus, jossa kerättiin tietoa standardoidussa muodossa ennalta estävää erityistoimintaa tekevältä henkilöstöltä (perusjoukko). Tutkimusasetelma oli kokonaistutkimus (koko perusjoukko). Tutkimusluvan tutkimuksen tekemiseen myönsi Poliisiammattikorkeakoulu (liite 4.)

Kyselylomake sisälsi strukturoituja ja puolistrukturoituja kysymyksiä. Kyselylomake tehtiin hyödyntämällä internetpohjaista Webropol kyselytyökalua. Vastauslinkki toimitettiin poliisilaitoksille otoksen esimiehille sähköisesti edelleen jaettavaksi.

Kysely sisälsi yksitoista kokonaisuutta, jotka sisälsivät yhteensä neljäkymmentä kysymystä. Kysymysten tavoitteena oli nostaa mahdollisimman kattavasti esiin strategian linjausten keskeiset asiat ja tästä syystä kysymyksiä oli verrattain paljon. Testikysely kuitenkin osoitti, että kysymyksiin vastaaminen oli verrattain nopeaa.

Kysymykset olivat avoimia tai monivalintakysymyksiä. Kyselylomakkeen (liite 2.) alussa tiedusteltiin virkapaikkaa, virka-asemaa sekä työskenteleekö kokopäiväisesti ennalta estävän toiminnon ryhmissä ja jos ei työskentele, niin miten työaika käytetään ennalta estävään toimintaan. Virkapaikkaa kysyttiin sen selvittämiseksi, saavutetaanko kyselyn avulla kaikkien poliisilaitosten näkemys.

”Ennalta estävän toiminnan toteuttaminen poliisilaitoksellani” – osion kysymykset koskivat työn organisointia sekä johtamista laitoksen johdon ja lähiesimiehen toimenpiteiden näkökulmasta. Osiossa selvitettiin tietojohdoisen poliisitoiminnan toteutumista sekä sitä, onko ennalta estävä näkökulma huomioitu poliisilaitosten valvonta- ja hälytystoiminnassa, rikostorjunnassa, liikennevalvonnassa ja liikenneturvallisuustyössä sekä lupahallinnossa.

Toinen strukturoitu kysymyskokonaisuus koski ammattitaitoa, motivoituneisuutta, vaikutusmahdollisuuksia työn sisältöön ja toimintatapoihin, sekä yhteistyötä muiden

toimijoiden kanssa. Kysymykset koskivat myös resursointia sekä arvostusta. Kolmas osio selvitti tehtävänkuvan selkeyttä ja työn kannalta tärkeimpiä sidosryhmiä.

Viimeisessä strukturoidussa kysymysosiossa esitettiin työn painopisteitä ja vaikuttavuutta koskevia väittämiä. Kysymyksillä selvitettiin myös toimintamallien selkeyttä sekä toiminnan arviointia ja mittaamista. Väittämien jälkeen vastaajia pyydettiin mainitsemaan työn kannalta kolme tärkeintä kohderyhmää.

Viimeinen kysymys oli ”vapaa sana”, jossa vastaajilla oli mahdollisuus esittää kehittämisehdotuksia, ajatuksia, kritiikkiä tai toiveita koskien ennalta estävää toimintaa. Vastaajia informoitiin kyselyn saatteessa siitä, että vapaan sanan osion tulokset toimitetaan ennalta estävän toiminnan ohjausryhmään ja vastaaminen oli vapaaehtoista.

Kysymysten sisältö koski pääsääntöisesti ennalta estävän toiminnan 2014 – 2018 strategian linjauksia. Kysymyksiä laadittaessa otettiin huomioon se mahdollisuus, että vastaaja ei ole mahdollisesti tutustunut strategiaan. Sen varmistamiseksi, että vastaajat ymmärtävät mihin strategian kohtiin kysymyksissä viitataan, kirjoitettiin kysymysten lomaan lainauksia strategiasta.

### **3.2. Perustelut haastateltavien ja haastattelumenetelmän valitsemiselle**

Oletus oli, että ennalta estävää strategian toteuttaminen ja ennalta estävä toiminta tapahtuu pääsääntöisesti EET -ryhmissä. Kysely osoitettiin ennalta estävää työtä tekeväälle henkilöstölle, koska oletus oli, että he tuntevat strategian toimeenpanoon liittyvät toimenpiteet parhaiten. Kyselyn tavoitteena oli saavuttaa päällystö, alipäällystö ja miehistö. Virka-asemalla oli merkitystä mm. oman esimiehen toimintaa arvioitaessa eli sen selvittämisessä miten laitoksen ylin johto, päällystö ja alipäällystö ovat onnistuneet ennalta estävän toiminnan toimeenpanossa.

Haastattelumenetelmän tavoite oli saavuttaa mahdollisimman monta vastaajaa ja tehdä vastaamisesta mahdollisimman vaivatonta. Strukturoitu kyselylomake, jonka saattoi toteuttaa sähköisesti, oli luontevin tapa tutkimukselle. Menetelmän valinnassa haasteelliseksi osoittautui yhteystietojen puute. Avoimen linkin lähettäminen esimiesten kautta henkilöstölle ei antanut varmaa tietoa otoksen koosta. Avoin linkki takasi vastaajille anonymiteetin.

### 3.3. Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus

Tutkimuksen kysymyksillä pyrittiin selvittämään mahdollisimman tarkasti tutkimusongelmaa. Kysymysten tavoite on ollut selvittää yhtä asiaa kerrallaan ja tutkimusongelmaa koskevia kysymyksiä pyrittiin esittämään riittävän kattavasti.

Vastauksia analysoitaessa ilmeni, että yhden kysymyksen osalta kysymyksen asettelua olisi tullut pohtia tarkemmin. Tämä liittyi kysymyskokonaisuuteen, toteutetaanko hälytys- ja valvontatoiminnassa, rikostorjunnassa, liikennevalvonnassa ja liikenneturvallisuustyössä sekä lupahallinnossa ennalta estävää näkökulmaa. Strategian mukaisten tavoitteiden selvittämiseksi olisi ollut tarkoituksenmukaisempaa tiedustella niitä toimenpiteitä, miten toimintaa käytännössä toteutetaan.

Tutkimuksen perusjoukon kokonaislukumäärä ei ole yleisesti tiedossa. Näin ollessa vastausprosentin tarkka ilmoittaminen ei ole mahdollista (arvio noin 38-44 %). Kyselyyn vastasi henkilöstöä kymmenestä poliisilaitoksesta (poliisilaitoksia yhteensä 11), joten tutkimus antaa riittävän valtakunnallisen kokonaiskuvan tutkittavasta aiheesta.

Kahden poliisilaitoksen osalta vastaajia oli vain yksi. Näin ollessa näkemys poliisilaitoksen ennalta estävästä toiminnasta perustuu yhden vastaajan arvioon. Tutkimuksen tarkoitus ei ollut verrata poliisilaitoksia keskenään, vaan muodostaa valtakunnallinen kokonaiskuva strategian toimeenpanosta.

Avoin, sähköinen vastauslinkki takaa vastaajalle anonymiteetin, mutta mahdollistaa myös useamman vastauskerran tai linkin jakamisen edelleen. Perusjoukon tavoittamisen näkökulmasta päällystösiesimiesten kautta jaettu sähköinen linkki oli paras mahdollinen keino henkilöstön saavuttamiseksi. Jotta esimiehille ei olisi seurannut lisää vaivaa, heitä ei pyydetty lähettämään vastausajan umpeuduttua muistutuskirjettä niille, jotka eivät olleet vastanneet kyselyyn määräajan puitteissa.

Vastaajille osoitetussa saatekirjeessä (liite 3.) selvitettiin tutkimuksen tavoite. Raportissa on selvitetty tulokset ja tärkeimmät johtopäätökset.

## 4. KESKEISET KÄSITTEET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Luvun alussa käsitellään opinnäytetyön keskeiset käsitteet. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään strategian merkitystä ja strategiatyöskentelyä johtamisen ja prosessien näkökulmasta. Luvun tavoitteena on antaa lukijalle käsitys siitä, mitä osa-alueita strategiatyön laaja kokonaisuus pitää sisällään. Viidennessä luvussa kuvataan EET-strategian toimeenpanon prosessi, jonka toteutumista opinnäytetyön tulokset kuvaavat.

### 4.1. Keskeiset käsitteet

**Ennalta estävällä toiminnalla** tarkoitetaan kokonaisuutta, jonka muodostavat ennalta estävästi suoritettu jokapäiväinen poliisin toiminta sekä **erityistoiminta**, jossa poliisi toteuttaa toimenpiteitä ensisijaisena tavoitteenaan ennalta estävä turvallisuuden parantaminen. Ennalta estävä erityistoiminta perustuu tietojohtoisuuteen, jossa hyödynnetään poliisin eri toiminnoissa hankittua, saatua ja analysoitua tietoa tavoitteen saavuttamiseksi. (Sisäministeriö 2014, 2.)

Tietojohtoisen poliisitoiminnan ja alueellisen työn tavoite on, että poliisi tuntee toimintaympäristön ja pystyy ennakoimaan ympäristössä tapahtuvia muutoksia. Poliisi luo luottamuksellisia suhteita keskeisten kumppaneiden kanssa havaintojen saamiseksi ja ongelmien ratkaisemiseksi yhdessä luotuja toimintaprosesseja hyödyntäen. Kohdennettujen toimenpiteiden avulla poliisi tunnistaa syrjäytymisen ja rikosoirehdinnan syitä ja vaikuttaa syihin ennakoivasti yhteistyössä viranomaisten, kuntien sekä yhteisöjen kanssa. (Sisäministeriö 2014, 2.)

Poliisin ennalta estävän toiminnan tavoitteena on yhteiskunnan turvallisuuden parantaminen ja rikosten torjunta. Poliisi estää rikoksia, järjestyshäiriöitä onnettomuuksia ja ratkaisee ongelmia yhteistyössä ihmisten, muiden viranomaisten ja keskeisten kumppaneiden kanssa. Poliisi näkyy, neuvoo, valistaa ja tiedottaa sekä valvoo, puuttuu ja reagoi. Ennalta estävän toiminnan tulokset näkyvät yhteiskunnan turvallisuuden ja ihmisten turvallisuuden tunteen parantumisena. Poliisin ennalta estävä toiminta on poliisin kaikkeen toimintaan poikkileikkaavasti sisältyvä toimintatapa, jota tehdään poliisiorganisaation kaikilla tasoilla alueellinen ja ihmisten yhdenvertaisuus huomioiden. (Sisäministeriö 2014, 2.)



Käsite **tietojohdoinen poliisitoiminta** kytkeytyy poliisitoiminnan johtamiseen ja ohjaukseen. Tietojohdoinen poliisitoiminta tulisi ymmärtää johtamisfilosofiana, jossa analysoitu tieto ja rikostiedustelutieto muodostavat kehyksen päätöksentekoa varten. Tiedustelutoiminta mielletään ammatti- ja taparikollisuuden torjuntaan kohdistuvaksi tiedonhankintaprosessiksi. Tietoon perustuva poliisitoiminta sisältää ajatuksen jokaisesta poliisimiehestä osana ”tietämysverkostoa”. Tiedon kokoaminen, tallentaminen ja jakaminen on osa jokaisen poliisin perustehtävää. Tietojohdamisella tarkoitetaan tapaa, jossa hyödynnetään kaikilla poliisitoiminnan tasolla tuotettua tietoa. Tietojohdoisen poliisitoiminnan mallin viitekehykseen sisältyy rikostutkinta, -torjunta, rikosten teon vaikeuttaminen tai häiritseminen, ongelmien vähentäminen ennalta ehkäisevä toiminta. (Hakaniemi 2012, 44-46.)

Poliisin ennalta estävä toiminnan kokonaisuus on niin laaja, että sen tarkoituksenmukainen toteuttaminen vaatii tuekseen strategian. Peltosen mukaan **strategia** on aktiviteettien tai kokonaisuuksien suunta, joiden avulla yritys tai organisaatio pyrkii saavuttamaan tavoitteensa. Strategian avulla pyritään sopeuttamaan yrityksen toiminnan laajuus, rakenne ja resurssit ympäristön ja markkinoiden muutoksiin. (Peltonen 2008, 65.)

Vuorisen mukaan **strategia** on päätösten ja toimenpiteiden joukko, joka tuo yritykselle menestystä tulevaisuudessa. Strategia antaa organisaatiolle suunnan ja merkityksen luoden organisaatiolle identiteetin ja työ henkilöstön toimintaan johdonmukaisuutta. Strategian tavoitteisiin liittyvät pyrkimykset voidaan jakaa kahteen vaihtoehtoon. Toisessa vaihtoehdossa pyritään ”*tekemään jotain tehokkaammin ja paremmin*” ja toisessa vaihtoehdossa pyritään ”*tekemään jotain uutta ja erilaista*”. (Vuorinen 2014, 15, 27-28.)

Ennalta estävän toiminnan strategiaesityksen tavoite oli, että vastuu ennalta estävästä toiminnasta jakautuisi laajemmin poliisihallinnossa ja ennalta estävän toiminnan arvostus lisääntyisi. Keskeisiä tavoitteita ovat suunnitelmallisuus, toiminnan organisointi, kokonaisvaltainen johtaminen sekä toiminnan laadullinen kehittäminen. Pitkän aikavälin tavoitteita ovat toiminnan tehostuminen, turvallisuuden lisääntyminen ja rikosten väheneminen. (Sisäministeriö 2014.) Edellisessä kappaleessa esitettyjen strategiin tavoitteisiin liittyvien pyrkimysten voidaan katsoa toteutuvan EET-strategiassa molemmin osin. Keskeistä on tehokkuuden ja toiminnan parantaminen – toisaalta tavoitteena on löytää uusia toimintatapoja ja kehittää toimintaa.

**Vision** tavoite on kuvata sitä, millainen organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa. Vision tehtävänä on vastata kysymykseen: ”minne suuntaamme?” ja sen avulla organisaatiossa toimivat tietävät mihin ollaan pyrkimässä ja mihin toimintaa tulisi suunnata. Visio on strategian kantava voima. (Tuomi ym. 2010, 47.)

**Strateginen johtaminen** on toimintaa, joka mahdollistaa pitkän aikavälin menestyksen. Aikajanalla tämä tarkoittaa keskittymistä niihin asioihin, jotka menevät kuukausien, vuosien tai jopa vuosikymmenten päähän. Organisaatiossa tulee luoda strategia esimiestyön mahdollistamiseksi ja työntekijän tulee olla tietoinen rooleistaan ja tehtävistään osana organisaation suurempaa roolia ja tehtävää. Tämä tietoisuus syntyy strategiatyön myötä ja onnistuessaan se luo edellytyksiä johtamiseen, työssä onnistumiseen ja vähentää henkilöstön turhautumista sekä epävarmuutta. (Vuorinen 2014, 15-16.)

**Strategiaprosessissa** määritellään strategian osat, muodostetaan kokonaiskuva ja toimeenpannaan strategia organisaation kaikilla tasoilla. Strategiaprosessi osallistaa työntekijät ja johdon strategian tekemiseen ja toteuttamiseen. Prosessi sisältää yhteisen tekemisen tapojen suunnittelua ja aikataulutusta. Huolellisesti suunniteltu ja toteutettu prosessi on parhaimmillaan organisaation yhteinen oppimisprosessi (Tuomi ym. 2010, 30.)

Poliisihallitus ja poliisilaitokset tekevät vuosittain tulossopimukset. Vuonna 2015 oli tulossopimusten keskeinen painopiste EET-strategian toteuttaminen poliisilaitoksilla. **Tulosohjauksella** tarkoitetaan ohjausmallia, joka perustuu vuorovaikutteisuuteen ja sopimusajatteluun. Sopijaosapuolten tavoite on löytää tasapaino käytettävissä olevien voimavarojen ja niillä saavutettavien tulosten välillä. Perusidea on, että voimavarat, toiminnan tehokkuus ja laatu ovat tasapainossa keskenään ja että toiminnalla saadaan kustannustehokkaasti aikaan halutut vaikutukset. (Valtiovarainministeriö 2005, 9.)

## 4.2. Teoreettinen viitekehys

Strategioiden johtamisesta, strategisesta johtamisesta, strategiaprosessin johtamisesta ja strategiatyön johtamisesta on kirjoitettu useita teoksia. Yhtenevää teoksille on strategiakäsitteen kuvaaminen alkujaan sodankäynnin välineenä ja myöhemmin liikkeenjohdon työvälineenä. 2000-luvun strategiatyötä käsittelevissä teoksissa keskeisiä teemoja ovat johtamisen, henkilöstön osallistamisen ja prosessien näkökulmat.

Juha Näsi ja Manu Aunola kuvaavat kirjassaan strategisen johtamisen teoria ja käytäntö (2002) strategiaa seuraavasti: ”*Tämän teoksen kirjoittajille strategia tarkoittaa yrityksen toiminnan juonta, sen tapahtumisen punaista lankaa.*” Näsin mukaan nykyaikaisen strategisen johtamisen teorioita leimaa runsaus. Teorioita kirjoitettaessa on poimittu vähän sieltä ja vähän tuolta. (Näsi ym. 2002, 57.) Samaan lopputulokseen olen tullut myös itse. Kirjat vilisevät termejä kuten strategiatyö, strategiavaikuttaminen, strategiasparraus, strategiatarina, jalkauttaminen, sadettaminen, maastouttaminen. Strategista johtamista ja strategiaprosessia käsitellään seuraavissa alaluvuissa.

### 4.2.1. Strateginen johtaminen

Strategisen johtamisen näkökulmasta on keskeistä se, että strategian luominen ja toimeenpano on haastava prosessi, jossa on johtamisen näkökulmasta useita merkittäviä vaiheita. Prosessi vaatii onnistuakseen koko organisaation osallistumista sekä yhteistä kieltä. Tähän kappaleeseen on koottu organisaatioiden strategisen johtamisen liittyviä keskeisiä seikkoja.

EET-strategian toimeenpano-ohjelmassa edellytettiin, että poliisilaitokset toteuttavat tulossopimustensa mukaisesti ennalta estävän strategian tavoitteita ja aloittavat strategiassa mainitut toimenpiteet ennalta estävän toiminnan kehittämiseksi (Poliisihallitus liite 2014, 1.). Tulossopimusten mukaisesti jokaisen poliisilaitoksen johdon tehtävänä on ollut toteuttaa toimenpiteitä strategian toimeenpanemiseksi ts. toteuttaa strategista johtamista. Strategian johtaminen käytäntöön sisältää useita eri osa-alueita, jotka johtajan tulee hallita työssään.

Johtamisen näkökulmasta strategiatyöskentely on johdon vastuulla, mutta se ei saa jäädä vain ylimmän johdon toiminnaksi. Johdon tehtävänä on johtaa strategiatyöskentelyä käynnistämällä se, määrittämällä käytössä olevat työkalut, keskustelemalla ja tarvittaessa

jopa keskeyttämällä strategiatyöskentely. Toisaalta strategiatyön tulee olla henkilöstöä osallistavaa ja houkuttelevaa. (Juuti ym. 2009, 29-30.)

Voidaan kysyä, miksi poliisi tarvitsee erilaisia strategioita organisaationa, joka toimii monopoliasemassaan, niin sanotussa ei – kilpailutilanteessa? Kamensky perustelee tätä sillä, että kaikki organisaatiot ovat perustettu jotain tehtävää varten, ja sen pyrkimyksenä on tyydyttää ihmisten ja organisaatioiden tarpeita resursseja käyttämällä. Maailman muuttuessa jatkuvasti organisaatio pystyy parantamaan toimintaansa kohdistamalla paremmin huomion oikeisiin tarpeisiin ja asiakkaisiin strategian avulla. Strategian avulla voidaan huomioida tarvittavat muutokset ajoissa ja tehostamaan resurssien kohdentamista ja käyttöä. (Kamensky 2010, 17.)

Poliisissakin hyödynnetyn Balanced Scorecard (BSC) -mittariston kehittäjät Norton ja Kaplan ovat löytäneet viisi periaatetta, jotka he ovat nimenneet strategialähtöisen organisaation periaatteiksi.

Periaate 1: *Strategia ilmaistaan operatiivisina käsitteinä.* Strategian onnistuminen vaatii toteutuakseen kuvauksen ja siitä mitä strategialla tavoitellaan. Strategiakartan tai BSC – mittariston avulla voidaan havainnollistaa, kuinka aineeton pääoma muutetaan aineelliseksi tulokseksi. Strategiasta luodaan ymmärrettävä ja yhteinen viitekehys organisaation yksiköille ja työntekijöille ja siitä viestitään jatkuvasti ja tarkasti. (Kaplan ym. 2002, 10-13.)

Periaate 2: *Organisaation mukauttaminen strategiaan.* Organisaation tehtävänä on synergian luominen ja johdon tehtävänä on tunnistaa strategioiden väliset yhtymäkohdat ja integroida ne toisiinsa. Organisaatiot luodaan erilaisten toimintojen ympärille ja toimintojen kesken esiintyy vaikeuksia kommunikoida ja koordinoita toimintaa. Näiden ongelmien poistaminen on yksi strategialähtöisen organisaation tavoitteista. Yksiköt linkitetään strategiaan yleisten teemojen ja tavoitteiden avulla. Linkityksen onnistuessa organisaatio kasvaa kokonaisuutena osiensa summaa suuremmaksi. (Kaplan ym. 2002, 13-14.)

Periaate 3: *Strategian tekeminen osaksi jokaisen työntekijän päivittäistä työtä.* Uuden strategian täytäntöönpano vaatii organisaation jokaisen henkilön aktiivista työpanosta. Tavoitteena on siirtää strategia johtoryhmästä koko henkilöstölle. Tavoite on se, että jokainen ymmärtää mitä strategialla tarkoitetaan ja toteuttaa sitä omassa työssään.

Kysymyksessä ei ole ylhäältä alaspäin tapahtuva johtaminen vaan viestintä. (Kaplan ym. 2002, 14-15.)

Periaate 4: *Strategian kehittäminen jatkuvaksi prosessiksi.* Strategiatyöhön tulee käyttää aikaa. Strategiakeskeisissä yrityksissä on havaittu, että tuloksia syntyy kun strategia yhdistetään budjetointiprosessiin, sitä tarkastellaan säännöllisesti johtoryhmän kokouksissa ja hyödynnetään strategian oppimis- ja omaksumisprosessia. Prosessissa on keskeistä syy-seuraus -suhteiden näkeminen sekä palautejärjestelmät, joiden kautta saadaan tietoa edistymisestä. Organisaation sisällä syntyvän keskustelun ja ideoinnin kautta prioriteetteja ja mittaristoa pystytään päivittämään reaaliajassa. (Kaplan ym. 2002, 15-17.)

Periaate 5: *Yritysjohdo käynnistää muutoksen.* Kaplanin ja Nortonin kokemusten mukaan tärkein tekijä strategian onnistumisessa on johtoryhmän aktiivisuus ja sitoutuneisuus. Uusi strategia edellyttää muutoksia organisaation kaikilla osa-alueilla sekä yhteistyötä näiden muutosten koordinoimiseksi. Kysymys on myös muutosprosessista, joka ei tapahdu hetkessä. Prosessin kolme vaihetta ovat organisaation herättäminen – kerrotaan miksi muutosta tarvitaan, muutosta ohjaavan johtamismallin luominen ja jatkuvan strategiatyön varmistaminen pysähtymättä paikoilleen. (Kaplan ym. 2002, 17-20.)

Liikeryrityksille strategia on elinehto ja pitkällä aikavälillä menestyvät ne yritykset, jotka pystyvät luomaan, toteuttamaan ja uudistamaan riittävän hyvää strategiaa. Julkisen sektorin toimintaympäristö eroaa liikeryrityksistä siinä, että se on usein yksinkertaisempi, vähemmän globaali sekä sisältää vähemmän ulkoisia vaatimuksia ja tulospainetta kuin yksityinen sektori. Julkisella sektorilla kehittyminen tapahtuu usein pakon edessä ja strategian uudistaminen saattaa olla vielä haastavampaa kuin yksityisellä sektorilla. Oleellista menestymiselle on soveltaa yleispäteviä strategiaoppeja toimialan, organisaation ja vallitsevan tilanteen mukaan. Ydinasioita ovat diagnoosi, jonka keskiössä ovat organisaation sisäiset eroavaisuudet sekä erityisolosuhteet, kilpailu- ja resurssistrategiat sekä strategioista johdetut toimenpiteet. (Kamensky 2015, luku 2.)

Kimmo Suominen kuvaa strategiaa tulkinnalliseksi ja kielelliseksi ilmiöksi. Esimiehen tehtävä on keskustella strategiasta ja kääntää se johdettavien kielelle sekä käytännön termeiksi. Esimiehen tulee omata myös substanssia – asian hallintaa. Tarvitaan ymmärrystä omien johdettavien toiminnasta, sekä laajaa kokonaisuuden hahmottamista, jotta strategiat saadaan toimintaan ja toimimaan. Oma merkityksensä on tyyllillä, jolla

strategiatyötä edistetään. Dynaaminen ja keskusteleva tyyli avaa tilaa myös kritiikille, mutta kehitys syntyy kyvystä käydä keskustelua asioita, joista ollaan myös eri mieltä. Esimiehen velvollisuus on kyseenalaistaa, uudistaa ja kehittää vaihtoehtoisia menestymisen malleja. (Suominen ym. 2009, 46-48.)

Dialoginen strategiatyö perustuu organisaatiossa vallitsevien useiden samanaikaisten käsitysten ajatukselle. Nämä käsitykset voivat koskea organisaation tavoitteita tai menestymistä toimintaympäristössä. Idea piilee siinä, että johdon määrittelemä strategia on keskeisessä roolissa, mutta toiminta tulee olevaksi vasta, kun henkilöstö tulkitsee sitä omassa toiminnassaan. Näihin tulkintoihin vaikuttavat ja toimintaa ohjaavat, vallitsevat käsitykset, omat ammatilliset taustat sekä kokemukset. (Mantere ym. 2012, 30-42.)

Dialogisessa strategiatyössä henkilöstö nousee johdon rinnalle määrittämään liiketoiminnan tilannetta ja kehittämistä. Johto jalkauttaa strategiaa ja tekee tavoitteita ja toimintaa ymmärretyksi, erilaisten keskusteluiden kautta. Haasteena on löytää riittävästi aikaa ja tilaa näiden keskusteluiden käymiseksi, mutta se on ainut keino moniäänisyyden saavuttamiseksi. Keskusteluiden kautta tulee esiin näkemyseroja ja uusia vaihtoehtoja, joka tarkoittaa strategian kyseenalaistamista tai jopa sen muuttamista. Johto toimii henkilöstön strategisen ajattelun valmentajana ja harjaannuttaa heitä vuorovaikutukseen, kyseenalaistamiseen ja kehittämiseen. Dialogiseen strategiatyöhön osallistuvat kaikki ylintä johtoa myöten. Ymmärrys dialogisen strategiatyön tekemiseen tulee yhdessä tekemisen kautta. (Mantere ym. 2012, 30-42.)

Vuorovaikutuksen puolesta puhuu myös Mika Kamensky, jonka mielestä strateginen johtaminen ei ole ainoastaan suunnittelua ja toteutusta. Kamensky näkee organisaation menestymisen timanttina, jossa on neljä särmää. Särmät muodostavat ne menestystekijät, joita vaaditaan onnistuneeseen strategian toteuttamiseen. Nämä ovat strategia, johtaminen, vuorovaikutus ja osaaminen. (Kamensky 2015, luku 1.)

Kamenskyn mukaan strategiat toteutetaan operaatiolla - työtä tekemällä. Tähän näkökulmaan peilaten strategiat ja operatiivinen johtaminen koskettavat jokaista organisaatiossa. Strategian työprosessien suhteen on yrityksissä neljänlaisia ihmisiä:

1. niitä, jotka osallistuvat strategiaproessin kaikkiin vaiheisiin koko ajan

2. niitä, jotka osallistuvat tiettyihin osiin strategiaprosessia, esimerkiksi lähtöanalyysiin, ideointiin, tavoiteasetantaan, välitarkasteluihin, strategian loppuarviointiin ja strategiseen valvontaan
3. niitä, jotka osallistuvat strategiaan viestinnän ja koulutuksen kautta mutta eivät varsinaisesti osallistu sen luomiseen tai uudistamiseen, ja
4. niitä, jotka eivät lainkaan tiedä tai ymmärrä yrityksen strategiaa. (Kamensky, luku 3.)

Strategian integrointi operatiiviseen toimintaan tuottaa haasteita ja vaikeuksia sen mukaan, mihin ryhmään henkilö yllä olevassa luokituksessa kuuluu. Suuntaus on ollut jo pitkään sen suuntainen, että organisaation kaikkien jäsenten tulisi osallistua strategiatyöhön. Demokraattisempi ja osallistuvampi johtaminen on nyky-yhteiskunnassa toivottu johtamistapa. Syvemmälle ja laajemmalle levinneet osaaminen ja erikoistuminen vaativat, että tämä potentiaali otetaan käyttöön myös strategiatyössä. Yhteiskunnassamme on pitkälle levinnyt demokratian ajatus, jossa osallistumisen täytyy merkitä myös päätäntävaltaa. Menestysstrategia ei kuitenkaan ole tasajakoa ja demokratiaa. Strategiatyö on ennen kaikkea kovia valintoja ja priorisointeja vaihtoehtojen ja intressien välillä, minkä vuoksi yhdellä henkilöllä tai joillakin harvoilla on oltava ehdoton päätäntävalta. (Kamensky 2015, luku 3.)

Voidaan todeta, että tämän päivän strategiatyön keskiössä on sisällöltään onnistuneen strategian lisäksi osallistavan johtamisen periaate. Juutin ym. mukaan huomattava osa organisaation avainhenkilöistä joutuu muodostamaan oman henkilökohtaisen suhteensa strategiaan. Sitoutuneisuuden asteita voidaan kuvata termeillä: ”kieltäytyjät”, ”mukana kulkijat” ja ”tulisielut”. Kieltäytyjä kokee, että strategialla ei ole hänelle mitään annettavaa ja päinvastoin. Mukana kulkija on mukana enemmän velvollisuudesta, kun taas tulisielu kokee strategian organisaation menestyksen avaimena ja sitoutuminen syntyy ajatuksesta: ”kun organisaatio menestyy, niin he menestyvät myös itse”. (Juuti ym. 2009, 31-34.)

#### **4.2.2. Strategiaprosessi**

Tässä aluvuossa kuvataan näkemyksiä strategiaprosessien sisällöistä. Alaluvun lopussa käsitellään strategiaprosessin haasteita sekä muutamalla sanalla sitä, miten strategiaprosessit toteutuvat poliisissa.

Strategian toimeenpano on prosessi, jonka muotoutumiseen vaikuttavat yrityksen tai organisaation perustehtävä, toimintatavat ja toimintakulttuuri. Onkin tärkeää, että

strategian toteuttamisen tapa nivoutuu saumattomasti toimintakulttuuriin. Strategiaprosessit käsittelevät usein strategian suunnittelua ja toimintasuunnitelmien laatimista – toteuttamisen, seurannan ja viestinnän jäädessä huomattavasti pienemmälle painoarvolle. Varsinkin strategiaviestinnän puutteet näkyvät siinä, että organisaation jäsenillä tulisi olla mahdollisuus muodostaa oma tulkintansa strategian sisällöstä ja pohtia sitä omasta näkökulmastaan. Esimiehen tehtävä onkin sananmukaisesti ”kääntää” strategia oman tiiminsä työhön. (Suominen 2009, 42.)

Poliisin perustehtävä, toimintatavat ja toimintakulttuuri ovat käsitteitä, joiden muutos ei tapahdu hetkessä. Se, että ennalta estävä poliisitoiminta nivoutuu saumattomasti poliisin toimintakulttuuriin, vaatii onnistunutta strategiaprosessia. Suominen kiinnittää huomiota strategiaviestinnän onnistumiseen. Viestinnän tarpeellisuuteen palataan myös johtopäätöksissä.

Strateginen johtaminen ja organisaation uudistaminen edellyttävät valintojen tekemistä. Valintojen tekeminen tai tekemättä jättäminen ovat strategisia tekoja ja vastuu niistä on organisaation johdolla. Organisaation on valittava itselleen sopivin tapa strategiaprosessin läpivientiin. Keskeistä onnistumisessa on yhdessä tekeminen. Onnistuneen prosessin jälkeen organisaation kaikilla jäsenillä on ymmärrys siitä, mitä kohti ollaan menossa, ja miten visio toteutuu. (Tuomi ym. 2009, 9, 107-108.)

Strategisen johtamisen prosessin voi jakaa yksinkertaisimmillaan strategian laatimisen ja strategian toteuttamisen vaiheisiin. Tarkastelu on lineaarinen ja samaa lineaarista aikajanaa toteuttaa myös valistuneempi prosessin tarkastelu, jossa prosessin vaiheet ovat:

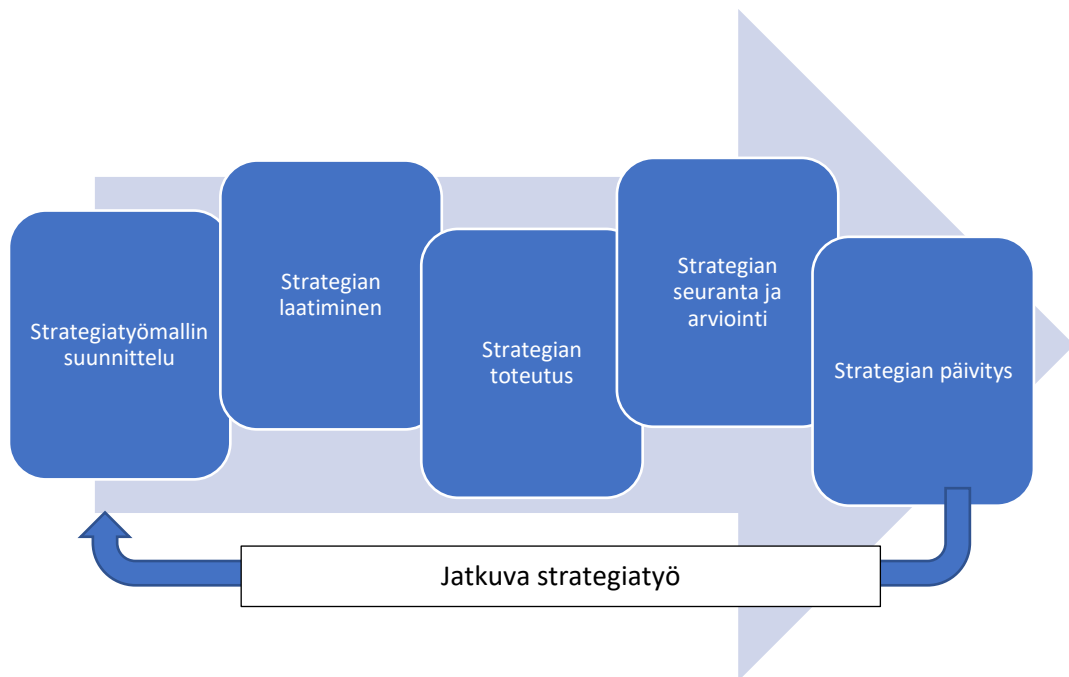
- vision ja mission määrittäminen
- päämäärien asettaminen
- strategian laatiminen päämäärien saavuttamiseksi
- strategian toimeenpano ja läpivienti
- mittaus, arviointi ja korjaavien toimenpiteiden tekeminen

Viimeisenä mainittua vaihetta tulee hyödyntää arvioitaessa neljää ensimmäistä vaihetta ja tehdä muutoksia tai parannuksia tarpeen mukaan. (Vuorinen 2014, 39-40.)

Tuomen ym. mukaan strategiaprosessin aikana on tarkastelun kohteena koko organisaation toiminta. Prosessin huolellisella suunnittelulla ja toteutuksella pyritään siihen, että jokainen organisaatiossa pääsee uudistamaan ja toteuttamaan strategiaa osana arkityötä. (Tuomi ym. 2010, 31.)



Kirsti Kehusmaa esittää organisaatioiden strategiatyön jatkuvina prosesseina tai toimintatapoina. Kuvassa 1 esitettyjen vaiheiden ei tarvitse seurata toisiaan ajallisesti, vaan ne voivat sijoittua myös limittäin. Strategiastyöstä tulee toimiva kehä, jossa jatkuvan strategiatyön prosessi kaataa parhaimmillaan strategisen ja operatiivisen toiminnan välisiä raja-aitoja – strategiastyöstä tulee jatkuvaa strategian mukaista etenemistä kohti yhteistä tahtotilaa (Kehusmaa 2010, 17.)



Kuva 1: Jatkuva strategiatyö (Kehusmaa 2010, 16.)

Kehusmaa pohjaa kirjassaan Nortoniin ja Kaplaniin strategiatyön joustavuutta ja arkipäiväisyyttä korostaessaan. Kehusmaan mukaan strategiatyötä ja strategian johtamista käytetään strategiasuunnittelun synonyymeinä. Strategian toteutusta kutsutaan useasti strategian jalkautukseksi tai maastoutukseksi. Kehusmaa puhuu strategiastyöstä strategian suunnitteluna, toteutuksena ja johtamisena. Työn toteuttamiseen osallistuu koko organisaatio. Strategiatyön vaiheisiin kuuluvat organisaatiolle sopivan strategiatyömallin suunnittelu, strategian laatiminen ja toteuttaminen käytännössä sekä strategian seuranta, arviointi ja päivitys. Jatkuva, uudistuva ja organisaatiossa elävä strategiatyö on ideaalimalli. Kysymys on kasvupolusta, jonka varrella organisaatio kehittää ja kehittyy, valiten vallitsevaan tilanteeseen sopivimmat toimintamallit. (Kehusmaa 2010, 11-16.)

Kaplan ja Norton muuttavat strategian teemoiksi, tavoitteiksi, mittareiksi ja tavoitearvoiksi, joiden tavoitteena on kuvata sitä, mitä organisaatio haluaa saavuttaa. Strategiset hankkeet ovat keino haluttuihin tavoitteisiin pääsemiseksi. Hankkeet ovat rajallisen ajan kestäviä projekteja, joiden tavoite on auttaa organisaatiota tavoiteltujen tulosten saavuttamisessa. Jokaiselle ei- taloudelliselle tavoitteelle tulisi valita vähintään yksi hanke, joka edesauttaa kyseisen tavoitteen saavuttamista. Useiden hankkeiden tulee tukea toisiaan yhteisvaikutuksen saavuttamiseksi. Hankkeet voidaan pisteyttää erilaisia järjestelmiä hyödyntäen. Tavoite on arvioida hankkeen strategista sopivuutta ja hyödyllisyyttä, voimavaravaatimuksia sekä organisaation osaamista ja riskejä. (Kaplan ym. 2009, 127-134.)

Ritakallion ja Vuoren ”Elävän Strategia” -kirjassa tunnustetaan strategiatyöhön vaikuttavien muutosten nopeus ja monimuotoisuus, niin kuin se tulisi poliisissakin tunnistaa. Tekijät viittaavat siihen, että koska elämme jatkuvan muutoksen, ympäristön epävarmuuden ja uuden luomisen aikaa, ei strategioita kannattaisi hakata kiveen. Strategian ytimeksi nousee prosessi, jolla strategiaa muodostetaan, uudistetaan ja toteutetaan jatkuvasti. (Ritakallio 2018, 11.)

Ritakallion mukaan elävän strategiaprosessin ytimessä on seitsemän (7) vaihetta. Strategioita luodessa tulee osata katsoa tulevaisuuteen, mutta strategian muodostamisen vaiheessa tulee muodostaa mahdollisimman monia ja uusia skenaarioita suhteessa kriittisiin oletuksiin. Lukuisat ja erilaiset skenaariot auttavat sen nimenomaisen vaihtoehdon (skenaario) valinnassa, jossa onnistumisen mahdollisuudet ovat muita paremmat. Skenaarioita tehtäessä tulee analytiikkaa hyödyntää yhdistämällä erilaista dataa, ohjelmia sekä manuaalisia prosesseja. (Ritakallio ym. 2018 22-24, 53-54.)

Ritakallio kannustaa strategiaan kokeiluihin, joista saa oppia, jota ei muualta saa. Perusajatus on se, että organisaatio tekee kokeilemalla jotain, joka auttaa oppimaan uusia asioita markkinoista, teknologiasta tai asiakkaista. Aktiiviset kokeilut voivat tukea strategian kehittämistä, näistä esimerkkinä voidaan mainita pilottihankkeet. (Ritakallio ym. 2018, 70-73.) Hankkeita on hyödynnetty myös EET-strategian toimeenpanossa.

Neljän vaihe, strategian muokkaus (shaping), tarkoittaa prosessien ja organisaation osien uudistamista niin, että strategia saa jatkuvan luonteen. Jatkuvuudella tarkoitetaan sitä, että uudessa tilanteessa toiminnan kannalta kriittisiin tekijöihin pystytään vastaamaan tilanteen edellyttämällä tavalla. Shaping ajattelussa ymmärretään, että jokaisen

toimenpiteen hyödyllisyys on riippuvainen organisaation muista toimenpiteistä. On tärkeää tunnistaa se tosiasia, että henkilöstön osaaminen ja henkilöstön suhtautuminen strategiaan ei muutu yhtä nopeasti, kuin johdon ajattelu. (Ritakallio ym. 2018, 85-86.) Shaping ajattelutapa sopii EET-strategian jalkauttamiseen uudistumisen näkökulmasta. EET-toimintamallit voivat olla organisaatiolle uusia ja toiminnan elementit tulisi saada toimimaan yhteen muiden toimintojen kanssa.

Strategian toteuttamisen arviointikriteereitä (mittarit) tulee reflektoida koko ajan ja niiden tulkintaan tulee kiinnittää erityistä huomiota. Eri asioiden väliset "syy - seuraus suhteet" tulee tunnistaa mahdollisimman hyvin johdon päätösten tueksi. Uusien skenaarioiden muodostamisessa auttaa myös sidosryhmien (sisäiset ja ulkoiset) kuunteleminen. Haasteeksi nousee se, kenen mielipiteitä kannattaa kuunnella ja missäkin vaiheissa – valinta on viimekädessä johtajalla. (Ritakallio ym. 2018, 111-129.)

Viimeinen prosessin vaiheista on elävän strategian jalkauttaminen. Ritakallio etsii vaihtoehtoa jäykille rakenteille ja mittareille *semirakenteista*. Semirakeinteiden tavoite on tuoda organisaatiot lähemmäs itseorganisoitumisen tilaa tunnistamalla ainoastaan tärkeimmät roolit ja prioriteetit strategiaprosessissa. Semirakenteiden toimiminen vaatii runsasta kommunikointia organisaation ja eri yksiköiden välillä. Kommunikoinnin avulla varmistutaan tehokkaasta ja koordinoidusta toiminnasta organisaation rakenteista riippumatta. Kommunikaation avulla organisaation jäsenet tiedostavat skenaariorakenteen ja toteutettavan skenaarion sekä pohtivat yhdessä, miten jokaisen työpanos edesauttaa sen toteutumista. Näin saavutetaan toisiaan täydentävä työpanos. (Ritakallio ym. 2018, 150-151.)

Olavi Kujanpää käsittelee artikkelissaan ”poliisin prosessityön kehittäminen” Suomen poliisin toimintajärjestelmää ydintehtävien ja prosessien näkökulmasta. Tutkimuksen keskeisenä lähtökohtaoletuksena on, että hyvin toimivissa toimintajärjestelmissä ei rajojen näkeminen professionaalisen ja muun työn välillä ole enää ajankohtaista. Kujanpään mukaan toimintajärjestelmän sisäisen moniäänisyyden käsittely ja ongelmien analysointi voivat merkittävästi edistää poliisin työssä esiintyvien laatuun liittyvien ongelmien ratkaisemista ja siten vaikuttaa kansalaisten turvallisuuteen. (Kujanpää 2007, 164.)

Kujanpää jakaa prosessiajattelun selkeään kahtiajakoon, hänen mukaansa poliisin prosessijohtamisessa keskitytään strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen, kun

käytännön tasolla painotetaan prosessien kehittämistä ja parantamista. Kujanpään mukaan poliisissa tämä ilmenee siten, että ylijohdon kannalta tärkeintä on tieto siitä, mikä keskeisten prosessien vaikuttavuus on ollut. Paikallisella tasolla olennaista on aliprosessien organisointi, ja suorittavalla tasolla merkityksellisintä on työn tekemisen tapa ja sen vaikutus. (Kujanpää 2007, 173.)

#### **4.2.3. Strategiaprosessin haasteita**

Kehusmaa jakaa strategiatyön haasteet kymmeneen (10) kohtaan, joista ensimmäisessä kuvataan strategiatyön irrallisuutta muusta toiminnasta. Yleisin ongelma on mieltää strategiatyö pelkäsi strategian suunnitteluksi. Päällimmäinen ongelma on Kehusmaan mukaan siinä, että strategia ja operatiivinen toiminta erotetaan toisistaan, jolloin strategia ei ”jalkaudu” toteuttajatasolle saakka. Strategiaan tulee palata toistuvasti ja sen pitää elää sekä sisäisen että ulkoisen toimintaympäristön mukana. Toisena haasteena on se, että strategiatyötä tekee vain pieni osa organisaatiosta, vaikka sen toteuttajaksi tarvitaan koko organisaatiota. Organisaation tuleekin ottaa mukaan työn eri vaiheisiin. Tämä helpottaa strategian hyväksymistä ja sen sisäistämistä työn eri vaiheissa. (Kehusmaa 2010, 26-29.)

Mitä suuremmista linjauksista on kyse, sitä vaikeampaa on niitä koskeva päätöksenteko. Päätökset merkitsevät usein muutosta ja muutoksen koetaan uhkaavan turvallisuutta. Strategiset valinnat voidaan kokea muita vaihtoehtoja poissulkevinä ja joskus johto saattaa pelätä valintojen ärsyttävän asiakkaita, kumppaneita tai omaa henkilöstöä. Ratkaisuna tähän toimii avoin, konfliktia pelkäämätön keskustelu. Keskustelun avulla varmistetaan yhteinen näkemys. Selkeä näkemys auttaa valintojen perustelua omalle organisaatiolle. Avoin keskustelu vaatii kypsyyttä ja keskinäistä luottamusta. Strategia, muutos ja valinnat tulee viestiä organisaatiolle ymmärrettävästi. Viestinnän merkitystä saatetaan vähätellä ja se saattaa olla haastavaa silloin kun strategia on vaikeaselkoinen tai sisältää paljon erikoistermejä. Viestinnässä huomioidaan erilaiset kohderyhmät ja sovitetaan viestintä kohderyhmän mukaan. (Kehusmaa 2010, 29-34.)

Viidentenä haasteena on se, että organisaation johtamismalli ei tue strategiaa. Palkkiot ja palkat tai organisaation rakenteet eivät välttämättä tue strategiaa. Strategian toteutuminen saattaa edellyttää organisaatorakenteen muuttamista tai henkilöresurssin määrään tai laatuun liittyvää kehitystä. Kehusmaa painottaa, että strategiatyö on suunnittelu-, toteutus-, seuranta- ja arviointivaiheissaan ennen kaikkea johtamista. Strategiatyö onnistuu tai epäonnistuu johtamisen myötä. On myös mahdollista, että johto yli- tai

aliarvioi organisaation kyvykkyyttä tai ominaisuuksia strategiatyön yhteydessä. Mitä suuremmasta organisaatiosta on kyse, sitä heikommin johto tuntee organisaation käytännön tason vahvuudet ja kehityskohteet. Strategialle ei saa asettaa mahdottomia tavoitteita, liian korkealle vievät strategialta uskottavuutta ja vaikeuttavat strategian toteutumista. (Kehusmaa 2010, 34-36.)

On mahdollista, että strategiaa ei seurata ja arvioida jatkuvasti. Kysymys toteuttaako johto tärkeintä tehtäväänsä on aiheellinen silloin, jos strategiaan ei enää palata sen jälkeen, kun se on julkaistu. Strategian keskeisiä teemoja ja linjauksia tulee arvioida jatkuvasti. Arvioinnista saatujen tulosten perusteella strategiaa tulee päivittää. Viimeiseksi haasteeksi Kehusmaa nostaa esiin sen, että strategiaa ei päivitetä jatkuvasti. Strategiat laaditaan usein 3-5 vuoden mittaisiksi. Päivittämisen tarkoitus ei ole kirjoittaa strategiaa uudelleen, vaan prosessi on Kehusmaan sanoin ”kevytversio” verrattuna varsinaiseen strategiasuunnitteluun. (Kehusmaa 2010, 39-40.)

Tuomen ym. mukaan on mahdollista törmätä muutosvastarintaan strategiaprosessien alussa sekä läpiviennin aikana. Vastarinta saattaa liittyä aikaisempiin prosesseihin, jolloin henkilöstö on saattanut turhautua tuloksettomuuteen tai strategiasta ei ole koettu olevan hyötyä oman työn näkökulmasta. Vastarinta tulisi nähdä kuitenkin mahdollisuutena, jonka avulla prosessia voidaan arvioida kriittisesti sen eri vaiheissa. Muutosvastarintaa voidaan myös vähentää tehokkaalla viestinnällä ja valmistelulla. (Tuomi ym. 2010, 31.)

## 5. EET-STRATEGIAN SRATEGIAPROSESSI

Tässä luvussa kuvataan sitä, miten poliisin ennalta estävän toiminnan strategian strategiaproessi on edennyt suunnitteluvaiheesta poliisilaitoksille toimeenpantavaksi. Luvun alussa on lyhyt esittely ennalta estävän toiminnan strategiaa edeltäneestä lähipoliisitoiminnasta ja lähipoliisitoiminnan strategiasta, jotta lukijalle syntyisi kuva siitä, minkälainen on ennalta estävän toiminnan lähihistoria. Strategian toimeenpanon näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että ennalta estävää poliisitoimintaa on toteutettu jo ennen EET-strategiaa ja näin ollessa toiminta ei ole poliisihallinnossa uutta.

### 5.1. Lähipoliisitoiminta ja lähipoliisitoiminnan strategia

Poliisin ennalta estävällä toiminnalla ja turvallisuusyhteistyöllä on pitkä historia. Lähipoliisitoiminnan ensiaskeleita otettiin 70-luvun lopulla, jolloin korttelipoliisityöryhmän mietinnössä lähipoliisitoiminnan kehittyminen nähtiin rikosten ennalta ehkäisyn tehostamisena ja yleisön välisten suhteiden parantamisena. Mallia lähipoliisitoimintaan (Community Policing) ja käytäntöihin haettiin Englannista ja Yhdysvalloista. Lähipoliisitoiminta vakiintui osaksi poliisitoimintaa vuonna 1991. Poliisihallitus teki vuonna 1998 linjauksia lähipoliisin toimintamalleiksi. ”Tavoitteena turvallinen lähiympäristö – linjauksia lähipoliisin toimintamalleiksi” - teoksessa painotetaan ongelmakeskeistä ja alueelliseen yhteistyöhön perustuvaa toimintamallia rikosten ja järjestyshäiriöiden ennalta ehkäisemiseksi. Satu Värri esittää pro gradu tutkimuksessaan, kuinka lähipoliisitoiminta muuttui reaktiivisesta perinteisestä poliisitoiminnasta ennaltaehkäisevään suuntaan, tehtäväsuuntautuneisuudesta ongelmasuuntautuneeksi ja valvovasta toimijasta turvallisuuden rakentajaksi. Tavoite oli myös kääntää rikosten torjunnan painopiste poliisin yksinoikeudesta yhteisvastuulliseen suuntaan ja tehdä strategista yhteistyötä yhteisöjen sekä muiden viranomaisten kanssa. (Värri 2015, 4-5.)

Poliisin ennalta estävän toiminnan strategiaa 2014 – 2018 edeltäneessä lähipoliisin strategiassa 2010, ennalta estävää toiminnan toimintatapoja linjattiin seuraavasti: Lähipoliisitoiminta on poliisin perustehtävän hoitamista kansalaisläheisesti laadukkaasti ja tehokkaasti. Tavoite on tuottaa turvallisuutta, turvallisuuden tunnetta sekä vähentää ja ehkäistä rikollisuutta ja järjestyshäiriöitä. Näiden toimintojen avulla pyritään

säilyttämään poliisikuva myönteisenä ja poliisiin kohdistuva luottamus korkealla. Strategiassa otetaan huomioon toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ja ymmärretään tarve poliisin rikostorjuntatyön keinovalikoiman muutoksiin reaktiivisesta proaktiiviseen. Toiminnan perustan muodostavat paikallinen yhteistyö sekä yhdessä koottu ja analysoitu tieto. (Lähipoliisitoiminnan strategia 2010, 3,7.)

Strategian tavoitteena oli päivittää lähipoliisitoiminnan linjaukset ja tavoitteet. Strategiassa korostettiin poikkihallinnollisen yhteistyön merkitystä ja hallinnon läpileikkaava tavoite oli, että lähipoliisitoiminta mielletäisiin osana poliisin perustehtävää. Linjausten toiminnalliset painopisteet suuntautuivat syrjäytymisen ennalta ehkäisyyn, toimintaympäristön seurantaan, turvallisuusyhteistyöhön, palveluverkon palvelukyvyyn varmistamiseen sekä sähköisen asioinnin ja sosiaalisen median käytön lisäämiseen. (Lähipoliisitoiminnan strategia 2010)

## **5.2. EET-strategiaprosessin käynnistyminen**

Sisäministeriön poliisiosasto asetti 13.9.2013 poliisin ennalta estävää kokonaisstrategiaa valmistelevalle työryhmälle. Työryhmän tehtävänä oli tehdä ehdotus poliisitoimen ennalta ehkäisevää ja estävää työtä koskevasta kokonaisstrategiasta vuosille 2014 – 2018. Työskentelyn tavoite oli kehittää toimintaa kokonaisvaltaisemmaksi sekä strategisemmin ohjatuksi ja strategian tuli sisältää toiminnan strategiset tavoitteet ja keskeiset toimintalinjaukset erityisesti poliisin ydintehtävän kannalta. Strategian tuli sisältää myös arvio toiminnallisista ja taloudellisista vaikutuksista. (Sisäministeriö 2014.)

Asiantuntijatyöryhmä kokoontui asettamispäätöksen jälkeen kolmasti. Ennen asettamispäätöstä pidettiin yksi valmistelukokous ja tämän lisäksi työryhmä osallistui ennalta estävän toiminnan valtakunnalliseen seminaariin, johon osallistui EET ammattilaisia. Seminaarissa määriteltiin sen hetkistä EE -toiminnan tilaa ja perehdyttiin toimintatapoihin eri puolella Suomea. Työryhmä otti huomioon strategiavalmistelussa toiminnan nykytilan, mutta huomioi myös ennakoitua tulevaisuuden näkymät. (Sisäministeriö 2014.)

Työryhmä määritteli toiminnan keskeiset haasteet ja valitsi keskeiset keinot tavoitetilan saavuttamiseksi. Ennalta estävän toiminnan kokonaisstrategian valmistelussa huomioitiin poliisihallinnon organisaatio laaja-alaisesti sekä poikkihallinnollinen yhteistyö eri

viranomaisten kanssa. Ennalta estävän työn visioksi päätettiin ”Vähemmän rikollisuutta, enemmän turvallisuutta – yhdessä ennakoivasti toimien”. (Sisäministeriö 2014.)

### 5.3. EET-strategian 8 linjausta

Tässä kappaleessa esitetään strategian keskeiset linjaukset. Linjaukset 1 – 4 koskevat kaikkea poliisitoimintaa. Linjauksissa määritellään mitä tulisi tehdä, mutta strategiassa annetaan myös alueellista liikkumavaraa toimenpiteiden suhteen. Opinnäytetyö kartoittaa näiden nimenomaisten strategian linjausten toimeenpanoa poliisilaitoksilla.

Poliisin ennalta estävän toiminnan strategia on tehty vuosille 2014 - 2018 ja sen keskeinen viesti on nähdä ennalta estävä toiminta poikkileikkaavasti kaikkiin poliisin toimintoihin sisältyvänä toimintatapana. Vaikka strategia antaa mahdollisuuden alueellisille ratkaisuille sekä valinnoille, on strategian tavoite valittujen toimintalinjausten kautta tehostaa ennalta estävää toimintaa, vähentää rikoksia ja lisätä turvallisuutta. Toimintatapa ulottuu poliisiorganisaation kaikille tasoille ja toiminnassa huomioidaan sekä ihmisten-että alueellinen yhdenvertaisuus. (Sisäministeriö 2014, 2.)

*1. ”Poliisin ennalta estävä toiminta on kokonaisvaltaisesti ja tietojohtoisesti suunniteltua, järjestettyä, johdettua ja toteutettua tavoitteellista toimintaa turvallisuuden parantamiseksi ja rikosten torjumiseksi.”*

Tällä tarkoitetaan suunniteltua, organisoitua ja johdettua toimintaa organisaation kaikilla tasoilla poliisin ylijohdon laatiman toimenpidesuunnitelman mukaisesti. Toiminta järjestetään kiinteäksi osaksi poliisin rakenteellista kokonaisuutta. Toiminta perustuu poliisin sisäiseen poikkileikkaavaan yhteistyöhön, sekä tietojohtoisuuteen, jossa hyödynnetään eri toiminnoissa aktiivisesti hankittua ja analysoitua tietoa. (Sisäministeriö 2014, 3.)

*2. ”Ennalta estävän toiminnon tehokkuus edellyttää asetetun tavoitteen saavuttamiseksi painopisteiden määrittämistä, kohderyhmien tunnistamista ja toiminnan kohdentamista sekä uusien toimintatapojen löytämistä.”*

Alueellisen tilannekuvan lisäksi tarkastellaan myös valtakunnallisia ilmiöitä ja turvallisuutta vaarantavia tekijöitä. Painopisteitä ja kohderyhmiä määriteltäessä tulee huomioida eri ryhmien erityistarpeet paikallisissa olosuhteissa. Sidosryhmien (sisältää



myös moniviranomais- ja moniammatillisen työn) ja eri asiakasryhmien kesken tehdään tavoitteellista yhteistyötä ehkäisten paikallisten ongelmien syntymistä ja niiden kärjistymistä. Keinot ovat asiakaslähtöisiä ja ajantasaisia (esim. teknologia, sosiaalinen media). (Sisäministeriö 2014, 3.)

*3. ”Ennalta estävän toiminnan vaikuttavuutta seurataan ja arvioidaan eri poliisihallinnon tasoilla toiminnan ohjaamiseksi ja kehittämiseksi.”*

Ennalta estävää toimintaa seurataan ja arvioidaan paikallisesti sekä valtakunnallisesti painopisteiden määrittämiseksi ja kohdentamiseksi. Seurannan ja arvioinnin tavoitteena on taata riittävä toiminnallinen yhdenmukaisuus sekä alueellinen yhdenvertaisuus. Arviointitavat ja mittarit määritellään poliisihallituksen toimeenpanosuunnitelmassa. Poliisihallituksen toimeenpanosuunnitelma määrittää arviointitapoja ja mittareita. (Sisäministeriö 2014, 4.)

*4. ”Ennalta estävä viestintä on aktiivista ja suunniteltua, nostaa esiin turvallisuuteen haitallisesti vaikuttavia ilmiöitä, tiedottaa ennakoivasti ja osallistaa ihmiset vaikuttamaan turvallisuuden edistämiseen.”*

Ennalta estävällä viestinnällä informoidaan, valistetaan, neuvotaan sekä pyritään edistämään ihmisten osallistumista. Viestinnän keinoin pyritään vaikuttamaan myös ihmisten tietoihin, asenteisiin, sekä käyttäytymiseen. Ammattitaitoisen, palvelevan ja tehokkaan viestinnän avulla on parhaimmillaan mahdollista saada ennalta estävää vaikuttavuutta ja yhteiskunta pyritään kohtaamaan turvallisuutta lisäävällä tavalla. (Sisäministeriö 2014, 4.)

*5. ”Ennalta estävä erityistoiminta edellyttää erikoistuneita, ammattitaitoisia ja motivoituneita osajia, jotka toimivat tiiviissä yhteistyössä muiden viranomaisten ja sidosryhmien kanssa ja löytävät uusia toimintatapoja ja kumppaneita vaikuttavuuden saavuttamiseksi.”*

Ennalta estävä erityistoiminta edellyttää laaja-alaista turvallisuusosaamista ja kykyä tehdä moniammatillista ilmiö- ja yksilötason yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa. Turvallisuusongelmien ratkaisu edellyttää perinteisestä poliisitoiminnasta laaja-alaisempaa lähestymistapaa ja moniammatillista työotetta. Yhteistyötahoja hyödynnetään kuhunkin tilanteeseen sopivalla tavalla, ja uusia yhteistyötahoja pyritään löytämään aktiivisesti verkostoitumalla. (Sisäministeriö 2014, 4 - 5.)

6. *”Ennalta estävässä rikostorjunnassa hankitaan, käsitellään ja jaetaan tietoja, tunnistetaan asiakkaan tarpeet ja vaikutetaan rikosten teon taustasyihin sekä opastetaan asiakas palveluiden piiriin rikosten ennalta estämiseksi.”*

Ennalta estävässä rikostorjunnassa tavoite on lisätä kiinnijäämisriskiä ja vähentää rikoksen houkuttelevuutta. Tavoitteeseen päästään rikosten paljastamisella ja selvittämällä. Tutkinnassa otetaan huomioon rikostyyppien erityispiirteet ja rikos- ja turvallisuushkiin pyritään vaikuttamaan ennalta estävin toimenpitein. Rikoskierteeseen ajautuminen estetään mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja erityistä huomiota kiinnitetään lapsiin sekä nuoriin. (Sisäministeriö 2014, 5.)

7. *”Ennalta estävässä valvonta- ja hälytystoiminnassa sekä liikennevalvonta- ja liikenneturvallisuusyhteistyössä tehdään yhteistyötä keskeisten toimijoiden kanssa ja kohdennetaan aktiivista toimintaa tietojohtoisesti.”*

Valvonta- ja hälytystoiminnassa sekä liikennevalvonta- ja liikenneturvallisuusyhteistyössä lähtökohtana on laadukas poliisityö, jossa toimenpiteitä kohdennetaan tietojohtoisesti (esim. paikka ja aika). Ilmiöihin puututaan aktiivisesti, turvallisuutta vaarantavia riskitekijöitä ja rikosten tekotilaisuuksia vähennetään. (Sisäministeriö 2014, 5.)

8. *”Ennalta estävä lupahallinto vaikuttaa turvallisuusriskeihin, rikosten syntymahdollisuuksiin ja järjestäytyneen rikollisuuden toimintaedellytyksiin.”*

Ennalta estävä lupaharkintaa ja lupavalvontaa toteutetaan laadukkaasti ja yhdenmukaisesti. Väärinkäytösten mahdollisuudet prosessissa tunnistetaan ja poliisiyksiköiden tuottamaa tietoa hyödynnetään lupahallinnon ennalta estävässä toiminnassa ja päinvastoin. (Sisäministeriö 2014, 5-6.)

#### **5.4. EET-strategian toimeenpanosuunnitelma, hankkeet ja ohjausryhmä**

Strategiatyöryhmä viittasi työssään siihen, että toimeenpanosuunnitelma laaditaan poliisin ylijohdossa, Poliisihallituksessa 31.3.2014 mennessä. Poliisihallitus ilmoitti kesäkuussa 2014 lähetetyssä kirjeessä poliisin ennalta estävän toiminnan strategian toimeenpanosta. Sisäministeriön poliisiosaston vahvistama strategiaa toteutetaan vuosina 2014 – 2018 ja se sisältää ennalta estävän toiminnan keskeiset strategiset linjaukset. (Poliisihallitus – kirje 2014)

Poliisilaitoksia ja valtakunnallisia yksiköitä kehoitettiin ryhtymään toimenpiteisiin EET-strategian toimeenpanosuunnitelman toteuttamiseksi. Kirjeessä viitataan siihen, että ennalta estävä poliisitoiminta on tärkeä ja keskeinen painopistealue ja tehokkaalla tietojohdoisella toiminnalla voidaan vähentää poliisin tehtäviä, joka on keskeistä tilanteessa, jossa poliisiin kohdistuu merkittäviä säästötavoitteita. (Poliisihallitus - liite 2014, 1.)

Toimeenpanosuunnitelmassa käytiin läpi strategian keskeiset asiat tulohjauksen näkökulmasta. Tulohjauksjärjestelmää hankkeen näkökulmasta käsitellään seuraavassa kappaleessa. Toimeenpanon osalta Poliisihallitus velvoitti poliisilaitoksia toteuttamaan strategiassa mainitut toimenpiteet (8 linjausta) hankkeiden kautta. Laitoksilta edellytettiin hankesuunnitelmat, jotka Poliisihallitus yhdistäisi valtakunnalliseksi kokonaisuudeksi. Poliisihallituksen rooli oli yhtenäistämisen lisäksi johtaa, kehittää ja valvoa hankkeiden etenemistä. Hankkeissa edellytettiin seuraavien osa-alueiden täyttymistä:

- johtaminen
- tietojohdoisuus ja analyysi
- yhteistyö ja osaamisen varmistaminen
- prosessien yhteisvaikuttavuus
- sosiaalinen media
- mittarit

Kokonaisuus aikataulutettiin niin, että poliisilaitoksilla oli kaksi kuukautta aikaa tehdä hankesuunnitelmat, jotka esiteltiin Poliisiammattikorkeakoululla syyskuussa 2014. (Poliisihallitus - liite 2014, 3-7.)

Strategian tavoitteiden suuntaiseksi hankkeeksi valikoitui ”Poliisin ennalta estävä toiminta” -hanke. Hanke keskittyi väkivaltaisen ekstremismin tunnistamiseen ja ennalta ehkäisemiseen paikallispoliisissa, sekä paikallinen ongelmaratkaisu -työmallin (POR) kouluttamiseen. Keskeisiä tavoitteita hankkeessa oli tavoitella ennalta estävän toiminnan yhdenmukaisuutta ja vaikuttavuutta ennalta estävän toiminnan johdettujen rakenteiden ja prosessien avulla. Toiminnassa tuli korostua poliisin kaikkien prosessien yhteisvaikuttavuus sekä strategiset kumppanuudet, toiminnan perustuessa tietojohdoisuuteen ja analyysiin. Helsingin poliisin kokemuksia, toimivia käytänteitä sekä toimintamalleja hyödynnettiin valtakunnallisessa toimintaa yhdenmukaistavassa koulutuksessa. Hankkeen läpivientiin osallistuivat myös poliisin valtakunnalliset yksiköt. (Helsingin poliisilaitos 2018, 1.)

Vuosien 2016 – 2017 aikana toteutetussa hankkeessa päätoimintoja olivat mm. jokaisella poliisilaitoksella sekä Poliisiammattikorkeakoululla järjestetyt kaksipäiväiset koulutustilaisuudet, joihin osallistui yhteensä 809 henkilöä. Suojelupoliisilla ja Keskusrikospoliisilla oli mahdollisuus osallistua oman alueensa koulutustilaisuuksiin. Koulutus suunnattiin pääsääntöisesti poliisin ennalta estävästä toiminnasta vastaavalle päällystölle sekä henkilöstölle. Koulutuksen lisäksi järjestettiin kaksi seminaaria vuoden 2017 aikana. Ensimmäinen seminaari oli poliisihallinnon sisäinen seminaari, jonka tavoitteena oli syventää opittuja asioita sekä kertoa hyviksi havaituista käytänteistä muille. Toinen seminaari oli valtakunnallinen yhteistyöseminaari yhteistyössä muiden viranomaisten ja yhteistyötahojen kanssa. Seminaarin teemoina olivat sidosryhmien ja poliisin välinen yhteistyö sekä monikulttuurinen poliisityö. Seminaareihin osallistui yhteensä 289 henkilöä. (Helsingin poliisilaitos 2018, 2-3.)

Toimeenpanosuunnitelmassa Poliisiammattikorkeakoulu (PolAmk) vastuutettiin strategian toimeenpanon osalta osallistumaan koulutukseen sekä materiaalin tuotantoon. PolAmkin tietojohdoisuuteen ja analyysiin liittyvä projekti kytkettiin mukaan täytäntöönpanoon liittyvään kokonaisuuteen. Koulutuksen osalta tavoitteita olivat EET:n liittäminen kaikkeen koulutukseen poikkileikkaavasti tavoitteena edistää poliisin yleistä arvomaailmaa, asenneilmapiiriä ja toiminnallisuutta entistä myönteisemmäksi ennalta estävän toiminnan suhteen. PolAmkilta edellytetään järjestävän myös kohdennettua koulutusta ja seminaareja. (Poliisihallitus - liite 2014, 6.)

Toimeenpanosuunnitelmassa Poliisihallitus ilmoitti perustavansa asiantuntijaverkoston ja hankkeen ohjausryhmän. Asiantuntijaverkoston tehtävänä oli koordinoida osaltaan hankkeita sekä osallistua aktiivisesti ennalta estävän toiminnan mittareiden kehittämiseen. Asiantuntijaverkoston tavoite oli myös tukea osaamisen lisäämistä toiminnassa ja osallistua parhaiden käytäntöjen jakamiseen valtakunnallisesti. Ohjausryhmän tavoite oli osallistua EET:n koordinointiin ja ohjaukseen sekä valvoa hankkeen toteutumista. (Poliisihallitus - liite 2014, 7.)

Poliisihallituksen tekemän poliisin ennalta estävän strategian toimeenpanosuunnitelman mukaisesti Poliisihallitus perusti poliisin ennalta estävän toiminnan ohjausryhmän vuonna 2015. Ohjausryhmän tehtäviin kuuluivat ennalta estävän toiminnan koordinointi ja ohjaus sekä ennalta estävän toiminnan hankkeen ohjaus, tavoitteiden toteutumisen seuranta ja valvonta. (Poliisihallitus 2014, 7.) Ennalta estävän toiminnan ohjausryhmässä

on edelleen edustus jokaiselta poliisilaitokselta, Suojelupoliisista, Keskusrikospoliisista sekä Poliisihallituksesta. Ohjausryhmä kokoontuu 3 – 4 kertaa vuodessa.

### **5.5. Poliisin tulosohtausjärjestelmä osana strategian toimeenpanoa**

Strategioiden toimeenpanossa on mukana aina myös taloudellinen näkökulma. Sen varmistamiseksi, että ennalta estävän toiminnan strategian toimeenpano mahdollistuu poliisilaitoksilla ja poliisin valtakunnallisissa yksiköissä, kirjattiin se myös Poliisihallituksen ja poliisilaitosten välisiin tulossopimuksiin.

Valtioneuvoston ohjaus kohdentuu poliisiin pääasiassa sisäministeriön kautta. Poliisihallitus vahvistaa ne toimintalinjat, joilla pyritään tehostamaan poliisin toimintaa, määrittämään poliisin kehittämisen painopisteet sekä ennakoimaan toimintaympäristön muutokset. Toimintalinjojen määrittelyssä otetaan huomioon valtioneuvoston poliisiin kohdistettu ohjaus. (Poliisihallitus 2018, 2.)

Poliisihallitus on sisäministeriön alainen keskusviranomainen, joka toimii poliisin ylijohdona. Poliisihallituksen tehtäviä ovat poliisitoiminnan suunnittelu, johtaminen, kehittäminen ja valvonta sekä vastuu poliisin palveluiden tasapuolisesta saatavuudesta. Poliisihallitus päättää poliisiyksiköiden välisestä yhteistoiminnasta sekä vastaa poliisiyksiköiden tulosohtauksesta. Sisäministeriö ohjaa Poliisihallitusta ja Poliisihallitus alaisiaan poliisiyksiköitä. Näissä molemmissa ohjaussuhteissa on tulos- ja resurssiohtaus keskeinen ohjausväline. (Poliisihallitus 2018, 1-2.)

Ennalta estävän strategian toimeenpanosuunnitelmassa viitattiin siihen, että poliisilaitosten tulee vuoden 2014 tulossopimusten mukaisesti toteuttaa ennalta estävän toiminnan strategian tavoitteita ja aloittaa toimenpiteet toiminnan kehittämiseksi ennalta estävästi suoritettavan jokapäiväisen poliisin toiminnan että erityistoiminnan osalta. Suunnitelmassa esitettiin, että vuoden 2015 tulossopimuksissa poliisin ennalta estävän strategian toteuttaminen on yksi keskeinen painopiste. Strategian toteuttamiseen liittyi keskeisesti valvonta- ja hälytystoiminnan, liikenneturvallisuuden rikostorjunnan ja lupapalveluiden kaikkien toimintojen prosessien yhteisvaikuttavuus, jonka nähtiin tukevan ja edistävän ennalta estävää toimintaa. (Poliisihallitus 2014, 1-2.)

## 6. TUTKIMUSTULOKSET

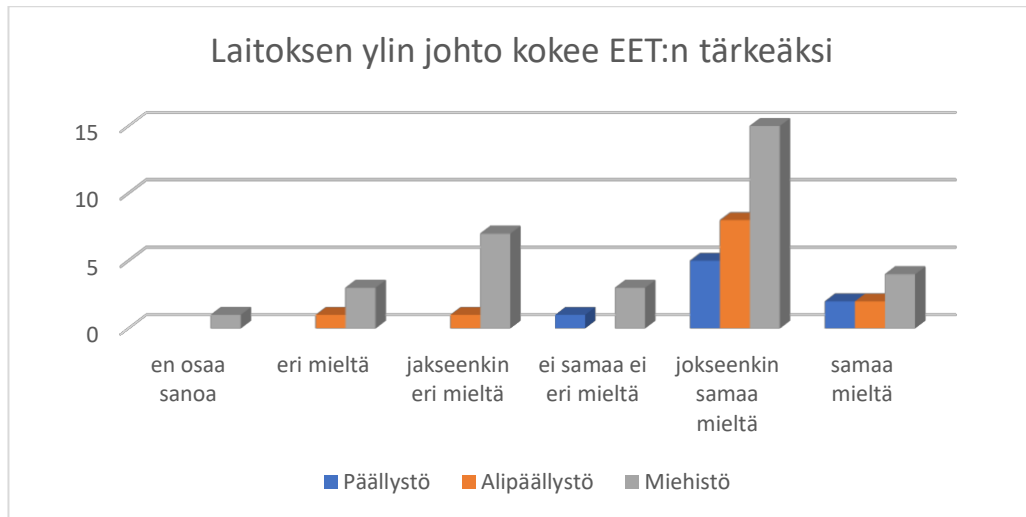
Tässä luvussa esitellään kartoituksen tulokset. Tulokset on jaettu kuuteen alalukuun. Alaluvuissa esitetään tulokset liittyen työn organisointiin, toimintaympäristöön, seurantaan ja arviointiin, viestintään, ammattitaitoon, arvostukseen, muiden yksiköiden toimintaan, sidos- ja kohderyhmiin sekä työn sisältöön. Kyselyn kysymykset on esitetty liitteessä 2.

Kyselyyn vastasi 54 henkilöä kaikista poliisilaitoksista pois lukien Pohjanmaan poliisilaitos. Yksi vastauksista hylättiin ja näin ollessa vastaajien lukumäärä oli 53 henkilöä. Komisarioita / rikostarkastajia (päällystö) vastanneista oli kahdeksan (8), ylikonstaapeleita (alipäällystö) 12 ja vanhempia konstaapeleita tai vanhempia rikoskonstaapeleita (miehistö) 33. Päällystöön kuuluvaa henkilöstön vastaukset edustavat viittä (5) poliisilaitosta. 13 vastanneista ei työskentele kokopäiväisesti ennalta estävän toiminnon ryhmissä. Tästä joukosta kuusi (6) vastaajaa kuuluu päällystöön. Ne, jotka tekevät ennalta estävään toimintaan liittyviä tehtäviä osa-aikaisesti, käyttävät toimintaan 0,2 – 60 % työajastaan, keskiarvon ollessa 24 %.

### 6.1. Ennalta estävän toiminnan organisointi, toiminnan järjestäminen ja tietojohdoisuus

*”Strategian mukaan poliisin ennalta estävä toiminta on kokonaisvaltaisesti ja tietojohdoisesti suunniteltua, järjestettyä, johdettua ja toteutettua tavoitteellista toimintaa turvallisuuden parantamiseksi ja rikosten torjumiseksi. Toimintaa toteutetaan poliisiorganisaation kaikilla tasoilla.”*

Kuten kuvioista 1 käy ilmi, että 68 % (36) vastaajista kokee, että laitoksen ylin johto kokee ennalta estävän toiminnan tärkeäksi (n=53). Päällystö ja alipäällystö näkevät tilanteen positiivisempänä kuin miehistö.



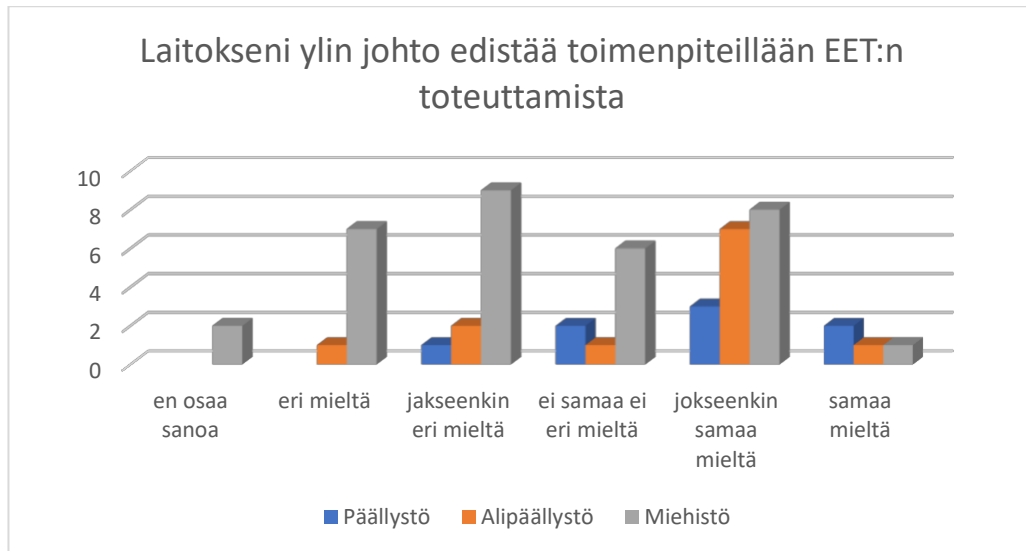
Kuvio 1. Näkemykset laitoksen johdon suhtautumisesta ennalta estävän toiminnan tärkeyteen

Kuviossa 2 on raportoitu näkemykset organisoinnin ja johtamisen kokemuksista. Organisoinnin ja johtamisen osalta 50% (27) on sitä mieltä, että ennalta estävä toiminta on hyvin organisoitua ja johdettua (n=53). Miehistöstä 40% (13) on ”eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä” onnistuneesta organisoinnista ja johtamisesta.



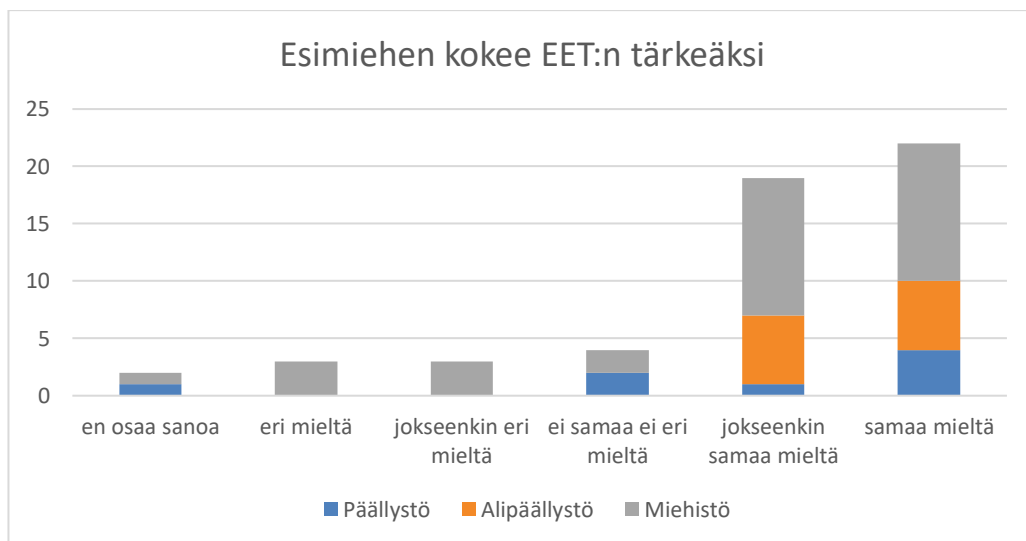
Kuvio 2. Näkemykset EET:n organisoinnista ja johtamisesta

Kuviossa 3 kuvataan sitä edistääkö laitoksen ylin johto toimenpiteillään ennalta estävän toiminnan toteuttamista. Ylimmän johdon toimenpiteet ennalta estävän toteuttamiseksi ovat jääneet joiltain osin epäselviksi tai ne puuttuvat kokonaan. 42 % (22) vastaajista kokee ylimmän johdon edistävän EET:n toteuttamista poliisilaitoksellaan (n=53).



Kuvio 3. Näkemykset siitä, edistääkö laitoksen ylin johto toimenpiteillään EET:n toteuttamista

Vastaajilta tiedusteltiin näkemyksiä siitä, kokeeko oma esimies ennalta estävän toiminnan tärkeäksi. Tulokset esitetään kuviossa 4, josta ilmenee, että 77 % (41) vastaajista oli ”samaa tai jokseenkin samaa mieltä” siitä, että lähiesimies kokee EET:n tärkeäksi (n=53). Kaikki alipäällystöä edustavat vastaajat (12) olivat ”samaa tai jokseenkin samaa mieltä” siitä, että päällystö kokee EET:n tärkeäksi. ”Eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä” oli kuusi (6) miehistön edustajaa. Yksi (1) päällystön ja miehistön edustaja valitsi ”en osaa sanoa” vaihtoehdon vastauksessaan.

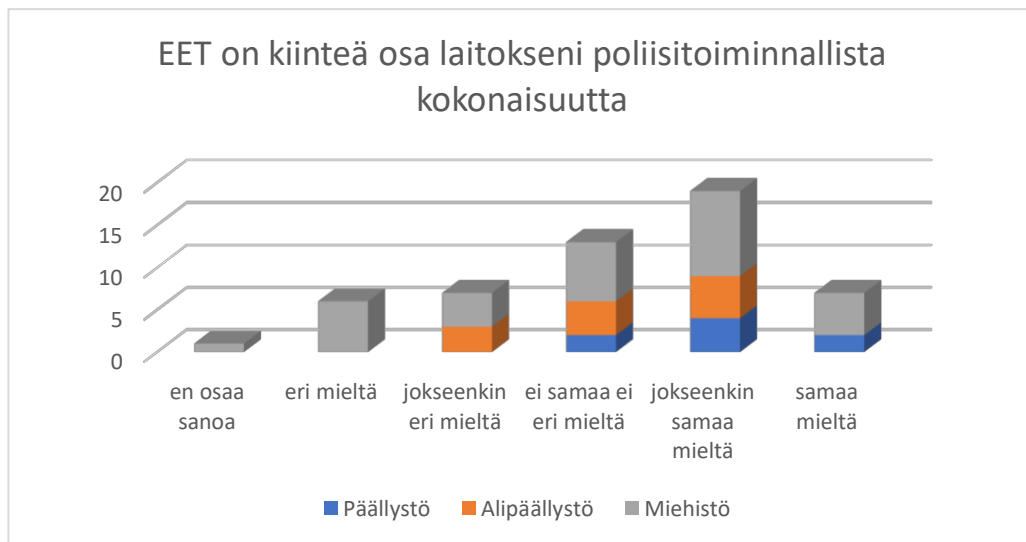


Kuvio 4. Näkemykset siitä, kokeeko lähiesimies EET:n tärkeäksi



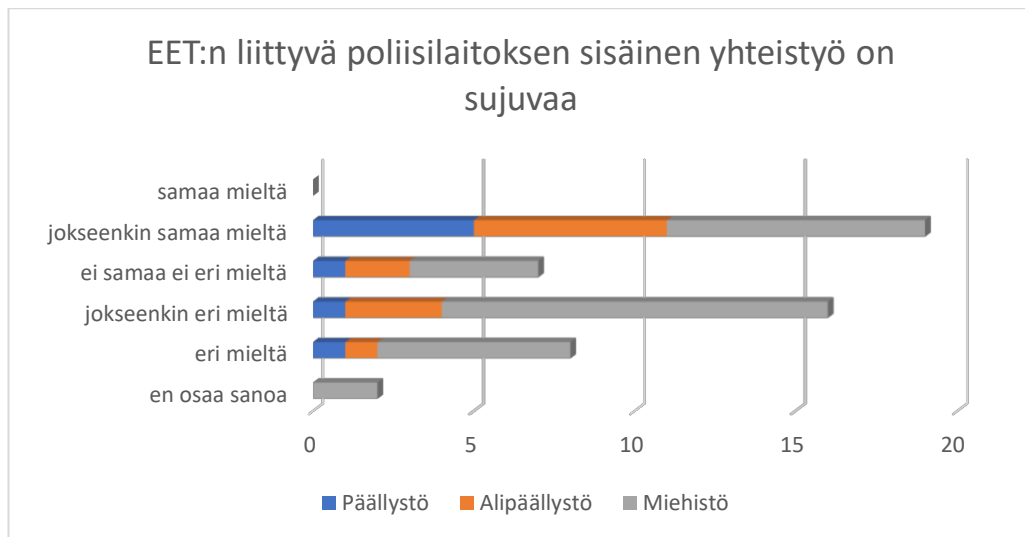
Väittämään ”lähin esimieheni edistää toimenpiteillään EET:n toteuttamista” vastasi 77 % (41) olevansa ”samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä”. ”Ei samaa tai eikä eri mieltä” vaihtoehdon valitsi yhteensä viisi (5) vastaajaa. Viisi (5) vastaajista oli ”eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä” siitä, edistäkö lähin esimies ennalta estävän toiminnan toteuttamista (n=53).

Strategian mukainen tavoite on järjestää ja organisoida EET kiinteäksi osaksi poliisin rakenteellista kokonaisuutta, jossa varmistetaan yhteistyö poliisiyksiköiden ja niiden eri linjojen ja sektorien välillä. Kuten kuviosta 5 ilmenee, on 49 % (26) vastaajista ”samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä” siitä, että EET on kiinteä osa laitoksen poliisitoiminnallista kokonaisuutta (n=53).



Kuvio 5. Näkemykset EET:stä kiinteänä osana poliisitoiminnallista kokonaisuutta

Yhteistyön sujuvuudessa laitoksen sisällä on vielä selkeästi parantamisen varaa. Kuviossa 6 raportoidaan se, että 46 % (24) vastaajista on ”eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä” yhteistyön sujuvuudesta. 36,5 % (19) on ”jokseenkin samaa mieltä” laitoksen sisäisen yhteistyön sujuvuudesta (n=52). Kukaan vastaajista ei ole ”samaa mieltä” siitä, että yhteistyö olisi sujuvaa.



Kuvio 6. Näkemykset sisäisen yhteistyön sujuvuudesta

Kartoituksen tavoitteena oli selvittää siitä, toteutetaanko ennalta estävää toimintaa vain ennalta estävän toiminnan ryhmissä, vai onko toiminta organisoitu laajemmin poliisilaitoksen sisällä. Verrattaessa suurta hajontaa sisältäneitä vastauksia (n=53) poliisilaitoksittain ilmeni, että kahden (2) poliisilaitoksen edustajat olivat vastanneet kysymykseen ”jokseenkin samaa mieltä”. Näiden vastausten perusteella voidaan olettaa, että ennalta estävää toimintaa toteutetaan vain näissä ryhmissä. Kolmen (3) poliisilaitoksen edustajat vastasivat, että ennalta estävää toimintaa ei tehdä pelkästään EET-ryhmässä. Viiden (5) poliisilaitoksen edustajat olivat vastanneet niin, että vastauksissa esiintyi molempiin vaihtoehtoihin viittaavia vastauksia. Tämä herättää kysymyksen siitä, miksi osa samalla laitoksella työskentelevistä on sitä mieltä, että toimintaa toteutetaan vain ryhmissä ja osa taas sitä mieltä, että toiminnan toteuttamiseen osallistuvat myös muut yksiköt.

Strategian ensimmäisessä linjauksessa painotetaan, että toiminnan tulee perustua tietojohdoisuuteen, jossa hyödynnetään poliisin eri toiminnoissa aktiivisesti hankittua, saatua ja analysoitua tietoa ennalta estävyyden saavuttamiseksi. Tietojohdoisuus sisältää tilannekuvaa, joka sisältää eilisen tietoa (tilastot), ajantasaista tietoa ja ennakoivaa tietoa.

Asiasta kysyttiin väittämällä ”ennalta estävä toiminta perustuu tietojohdoisuuteen, jossa hyödynnetään poliisin eri toiminnoissa hankittua, saatua ja analysoitua tietoa”. Vastausten suuren hajonnan vuoksi poliisilaitoksia verrattiin keskenään (n=53). Viiden (5) laitoksen edustajat olivat yhtä mieltä siitä, että heidän laitoksessaan toiminta perustuu

tietojohdoisuuteen. Yhden (1) laitoksen edustajat olivat eri mieltä. Neljän (4) laitoksen edustajien vastauksissa esiintyi molempia vaihtoehtoja.

Syitä hajontaan voi olla useita. Ennalta estävään toimintaan ei ole annettu ohjausta siitä, miten tietojohdoista poliisitoimintaa voi hyödyntää EET näkökulmasta. Osa ennalta estävän toiminnan ryhmistä on sijoitettu organisaatiossa rikostiedustelu- ja analyysi (RTA) yksiköiden yhteyteen. On oletettavaa, että tämän kaltaiset organisaation rakenteelliset ratkaisut voivat tukea tietojohdoisen poliisitoiminnan hyödyntämistä ennalta estävässä toiminnassa.

Tietojohdoinen poliisitoiminta tulisi ymmärtää päätöksentekijän ja tiedontuottajan välisenä yhteistyönä, jossa toimintaa määrittävät poliisiorganisaation kokonaisvaltaiset tavoitteet. Päätöksenteon tueksi hankitaan tietoa, jossa yhdistyvät intuitio, kokemus ja analysoitu tieto. Päätöksenteolla määritellyt toiminnot siirretään hallitun johtamisen avulla organisaation kaikille tasoille koordinoituina toimintoina. (Hakaniemi 2012, 44.)

Tämä on keskeistä myös paikallinen ongelmanratkaisu (POR) -työmallin toteuttamisessa. Turvallisuutta tai turvallisuuden tunnetta heikentävästä ilmiöstä hankitaan kaikki saatavilla oleva tieto, jota hyödynnetään ongelman analyysissa, toimenpiteiden suunnittelussa sekä toiminnan vaikutusten arvioinnissa.

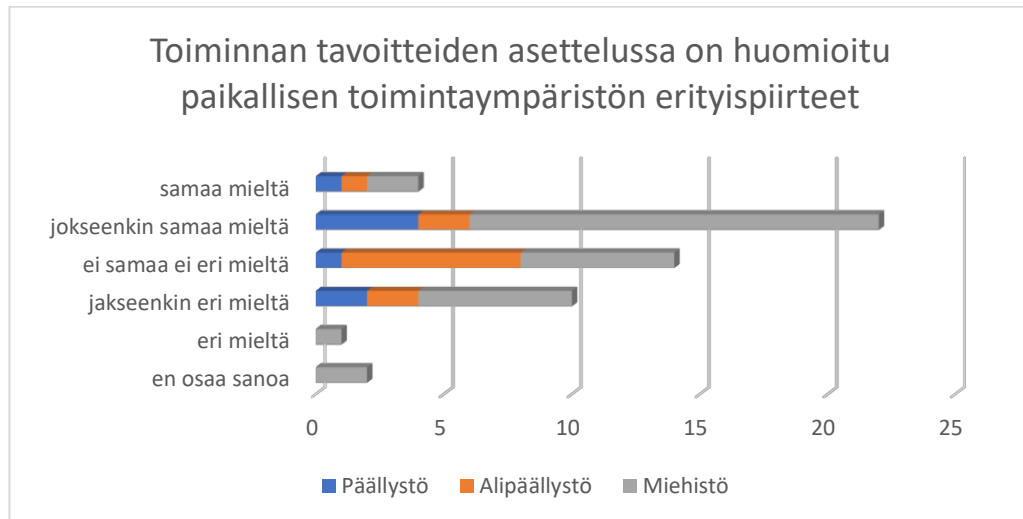
## **6.2. Toimintaympäristö sekä kohde- ja sidosryhmät**

*”Ennalta estävän toiminnan tehokkuus edellyttää asetetun tavoitteen saavuttamiseksi painopisteiden määrittämistä, kohderyhmien tunnistamista ja toiminnan kohdentamista sekä uusien toimintatapojen löytämistä.”*

Strategiassa toiminnan perustana on alueellisen ja paikallisen toimintaympäristön erityispiirteet huomioiva tavoitteiden asettelu, painopisteiden valinta ja kohderyhmien määrittely. Kuviossa 7 on esitetty vastaajien näkemykset siitä, onko toiminnan tavoitteiden asettelussa huomioitu paikallisen toimintaympäristön erityispiirteet (n=53).

Puolet vastaajista oli tavoitteiden asettelun huomioimisesta ”samaa tai jokseenkin samaa mieltä” (26). 21 % (11) vastaajista toi esiin sen, että toimintaympäristön erityispiirteitä ei

ole huomioitu ja 26 % (14) valitsi ”ei samaa ei eri mieltä” -vaihtoehdon vastauksissaan. Laitoskohtainen tarkastelu osoitti sen, että yhdeksän (9) laitoksen osalta vastauksissa oli hajontaa puolesta ja vastaan. Tuloksesta on pääteltävissä, että alueellisia erityispiirteitä on laitoskohtaisesti pohdittu, mutta ne eivät ole kaikkien tiedossa.



Kuvio 7. Näkemykset siitä, onko toiminnan tavoitteiden asettelussa huomioitu paikallisen toimintaympäristön erityispiirteet

Kyselyssä pyydettiin listaamaan kolme työn kannalta tärkeintä kohderyhmää (n=48). Vastausten perusteella ilmeni, että toiminnan kohderyhmien kirjo on todella laaja. Ennalta estävän toiminnan strategia ei ota suoraa kantaa siihen, mitkä ovat toiminnan kohderyhmät. Kohdennettujen toimenpiteiden tavoitteena on tunnistaa syrjäytymisen ja rikosoirehdinnan taustalla olevat syyt sekä vaikuttaa niihin. Kohderyhmien määrittämisessä ohjataan huomioimaan ryhmien erityistarpeet paikallisissa olosuhteissa.

Strategian toimeenpanosuunnitelmassa viitataan Sisäasianministeriön hallinnonalan toiminta- ja taloussuunnitelmaan 2015-2018, sekä taloussuunnitelmaan 2014, joissa todetaan poliisin työssä korostuvan yleistä järjestystä ja turvallisuutta (YJT) uhkaavien riskien ennalta ehkäisyä ja sen, että poliisi kiinnittää erityistä huomiota väkivaltarikollisuuden, lapsiin ja nuoriin kohdistuvien, sekä nuorten tekemisen rikosten torjuntaan, sekä käyttää viranomaismenetelmiä.

Vastausten mukaan toiminnan kohderyhmät liittyvät ennen kaikkea nuorten asioihin, mutta myös alueellisiin turvallisuusongelmiin, syrjäytymiseen, sidosryhmiin, ekstremismien tunnistamiseen sekä uhka-arvioiden tekemiseen. Strategiassa mainittujen

paikallisten olosuhteiden erityistarpeiden voidaan katsoa myös vaikuttaneen kohderyhmien valintaan (esim. haja-asutusalueet). Miehistö oli nostanut esiin 30 eri kohderyhmää. Päällystön osalta kohderyhmien lukumäärä oli vähäisempi. Tämä saattaa johtua siitä, että päällystön tehtävä ei ole osallistua käytännön toimintaan, vaan luoda toimintamahdollisuuksia sekä linjata ja johtaa toimintaa.

Nuoret ovat tulosten mukaan ennalta estävän toiminnan pääkohderyhmä. Nuoret on nimetty kolmen tärkeimmän kohderyhmän joukkoon 35:ssä vastauksessa. Lapset ja nuoret liittyvät myös muihin vastauksiin kuten oppilaitoksiin, perheisiin, perheväkivaltaan, uhka-henkilöihin, huumausainerikollisuuteen, viranomaisyhteistyön kautta ilmi tulleisiin tapauksiin, mielenterveysongelmiin, sekä radikalisoitumisvaarassa oleviin henkilöihin.

Nuoriin liittyvissä vastauksissa mainittiin seuraavia seikkoja: syrjäytymisvaara, vakavat käytöshäiriöt, rikoksilla oirehtiminen (myös alle 15-vuotiaat), päihteiden väärinkäyttö sekä ”tavalliset” nuoret. Miehistön vastauksissa esiintyivät usein myös perheet sekä lastensuojelu.

Alueellisiin turvallisuusongelmiin, yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitämiseen sekä rikolliseen toimintaan liittyvinä kohderyhminä mainittiin mm. ammatti- ja taparikolliset, rikoksella ja häiriöllä oirehtivat kansalaiset, väkivaltarikolliset, vankilasta vapautuneet tai vapautuvat, huumausainerikolliset sekä uhka- / riskihenkilöt.

Yksittäisinä ryhminä useimmiten (17) mainittiin eri kieli- ja kulttuuritaustaiset henkilöt (sisältäen maahanmuuttajat, vastaanottokeskukset, yhteisöt, miehet, naiset). Viidessä (5) vastauksessa mainittiin mielenterveyspotilaat tai mielenterveysongelmilla oirehtivat henkilöt, vanhukset sekä harvaan asuttujen alueiden asukkaat. Vastauksissa esiintyvät myös sidosryhmät, kunnat, oppilaitokset, kansalaiset, opettajat ja päiväkodit.

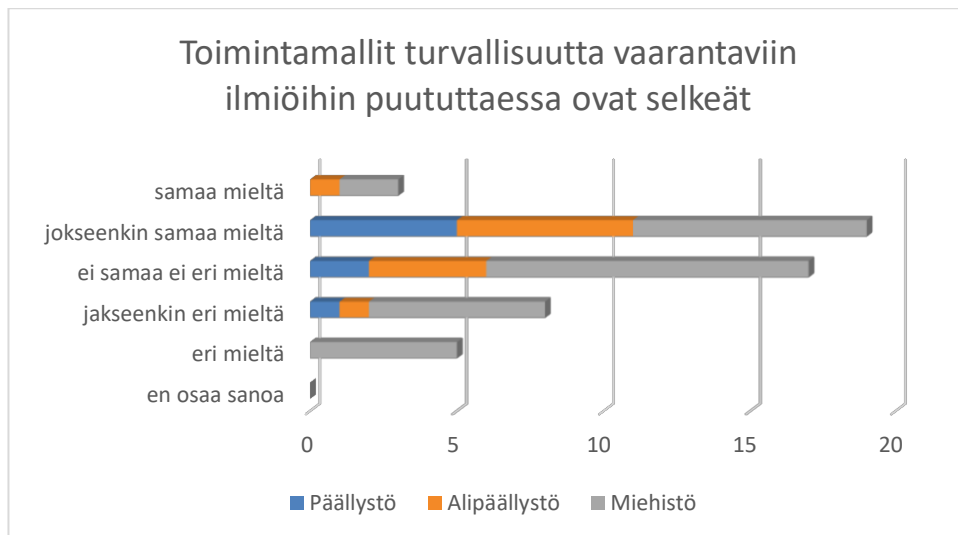
Väkivaltaisen ekstremismin tunnistamisen näkökulmasta vastauksissa mainittiin ääriliikkeet, vasemmisto- ja oikeistoaktivistit, uskonnolla oirehtivat ekstremistit sekä radikalisoitumisvaarassa olevat tai jo radikalisoituneet henkilöt. Nämä vaihtoehdot esiintyivät kuudessa (6) vastauksessa. On mahdollista, että aiemmin mainitut uhka- / riskihenkilöt voivat liittyä myös väkivaltaisen ekstremismin tunnistamiseen. Tämä ei tule ilmi vastauksista.

Muita yksittäisiä kohderyhmiä olivat ajo-oikeuden haltijat, asiantuntijaverkostot, turvallisuusalan lupien haltijat, yleisötilaisuuksien järjestäjät, kiusaaminen, vähemmistöjen vähemmistöt sekä yhteisöt.

Strategian tavoite on valtakunnallisesti ja alueellisesti analysoidun tiedon pohjalta tunnistaa ilmiöitä sekä turvallisuutta vaarantavia tekijöitä ja kohdistaa niihin tavoitteellista toimintaa hyödyntäen tuloksellisia toimintamalleja. Kysyttäessä kohdennetaanko toimintaa turvallisuutta vaarantaviin tekijöihin tai ilmiöihin 75 % (40) vastaajista oli ”jokseenkin samaa mieltä tai samaa mieltä” (n=53). Laitoskohtaisessa vertailussa oli havaittavissa, että ne poliisilaitokset, joiden vastaajien lukumäärä oli pienempi, olivat enemmän sitä mieltä, että vaarantaviin tekijöihin puututaan. Yhden poliisilaitoksen vastausten osalta voidaan päätellä, että toiminnan kohdentamisessa käytetään jotain muuta valintaperustetta, kuin ”turvallisuutta vaarantavat tekijät tai ilmiöt”.

Ennalta estävä toiminta vaatii tekijältään hetkittäin luoviakin ratkaisuja. Kuviossa 8 kuvataan näkemykset siitä, ovatko toimintamallit selkeitä turvallisuutta vaarantaviin ilmiöihin puututtaessa. 42 % (22) vastaajista kertoi olevansa ”jokseenkin samaa mieltä tai samaa mieltä. 25 % (13) oli sitä mieltä, että toimintamallit ovat joiltain osin epäselviä. 32,5 % (17) valitsivat ”ei samaa ei eri mieltä” -vastausvaihtoehdon (n=52). Päälystölle ja alipäälystölle toimintamallit ovat selkeämpiä kuin miehistölle.

Toimintamallien selkeys päälystön ja alipäälystön osalta saattaa johtua siitä, että heidän vastuullaan on toimenpiteiden linjaaminen. Toimintamallien selkeyttäminen on haaste, joka koskee kaikkia poliisilaitoksia. Toimintamallit tulee saada selkeäksi työn mielekkyyden, tasapuolisen asiakaspalvelun, sekä toiminnan tehokkuuden, laadun ja arvioimisen varmistamiseksi.



Kuvio 8. Näkemykset toimintamallien selkeydestä turvallisuutta vaarantaviin ilmiöihin puututtaessa

Ennalta estävän työn keskiössä on sidosryhmäyhteistyö, jota tekee 84,5 % (44) kaikista vastaajista (n=52). Strategian mukaan sidos- ja asiakasryhmien kanssa tehtävällä tavoitteellisella ja suunnitelmallisella yhteistyöllä ehkäistään paikallisten ongelmien syntymistä ja niiden kärjistymistä. Kyselyssä selvitettiin poliisin keskeisimpiä sidosryhmiä ennalta estävän toiminnan näkökulmasta. Vastaajia pyydettiin listaamaan työn kannalta kolme (3) tärkeintä sidosryhmää.

Vastauksista ilmenee, että sidosryhmät ovat päällystöllä, alipäällystöllä ja miehistöllä melko yhtenevät, mutta päällystö toimii enemmän niiden hallinnonalojen toimijoiden kanssa, joissa tehdään toiminnallisia päätöksiä, hallitaan resursseja tai kehitetään toimintaa.

Sidosryhmät, jotka esiintyivät vastauksissa eniten, olivat kaupungin opetustoimi, sisältäen peruskoulujen eri luokka-asteet, lukiot sekä ammatilliset oppilaitokset, sosiaali- ja terveystoimet sisältäen lastensuojelun, terveystoimet ja sosiaalihuollon. Keskeisiksi sidosryhmiä miellettiin myös poliisilaitosten muut yksiköt, sekä valtakunnallisista yksiköistä Suojelupoliisi sekä Keskusrikospoliisi.

Muita vastauksissa melko usein toistuneita sidosryhmiä olivat syyttäjävirstot, puolustusvoimat, pelastuslaitos sekä kolmannen sektorin toimijat. Näitä toimijoita olivat vastauksissa pääsääntöisesti nuorisotyöhön liittyvät yhdistykset tai muut nuorisotyötä tekevät alueelliset toimijat.

Mainituiksi kolmen tärkeimmän sidosryhmän joukossa tulivat myös aluehallintovirastot, SPR, Oikeuslääketieteelliset yksiköt, sovittelutoimistot, kaupungin rukoushuoneet, vastaanottokeskukset, kieli- ja kulttuuritaustoiltaan erilaiset yhteisöt tai yhdistykset, PTR - yhteistyö sekä Liikenneturva.

Poliisin ennalta estävän toiminnan valtakunnallinen hanke – koulutustilaisuuksissa esitettiin POR -työmalli, jonka keinoin puututaan turvallisuutta vaarantaviin ilmiöihin ja rikolliseen oirehdintaan jo ennen kuin turvallisuusongelma vaarantaa kaupunkilaisten turvallisuutta tai sen tunnetta, tai johtaa rikosentekijän syrjäytymiseen ja sitä kautta rikolliseen elämäntapaan. Varhainen puuttuminen edellyttää aktiivista ja tavoitteellista yhteistyötä valittujen sidosryhmien kanssa. (Helsingin poliisilaitos 2016, 6-9.)

Strategian mukaan toiminnassa hyödynnetään poliisin osaamisen ja moniammatillisen yhteistyön lisäksi kansalaisvaikuttamisen mahdollisuuksia sekä kolmannen sektorin, kuten yritysten, järjestöjen ja yhdistysten osaamista. Verkostoitumalla poliisi löytää uusia yhteistyökumppaneita. Vastaajilta tiedusteltiin sitä, hyödynnetäänkö turvallisuutta vaarantaviin tekijöihin puututtaessa sidosryhmiä (n=51) Sidosryhmiä hyödynnetään niin, että 74,5 % (38) vastaajista oli ”samaa tai jokseenkin samaa mieltä” siitä, että turvallisuutta vaarantaviin ilmiöihin puututtaessa hyödynnetään sidosryhmiä. 17,5 % (9) vastaajista oli ”eri tai jokseenkin eri mieltä”.

### **6.3. Seuranta ja arviointi**

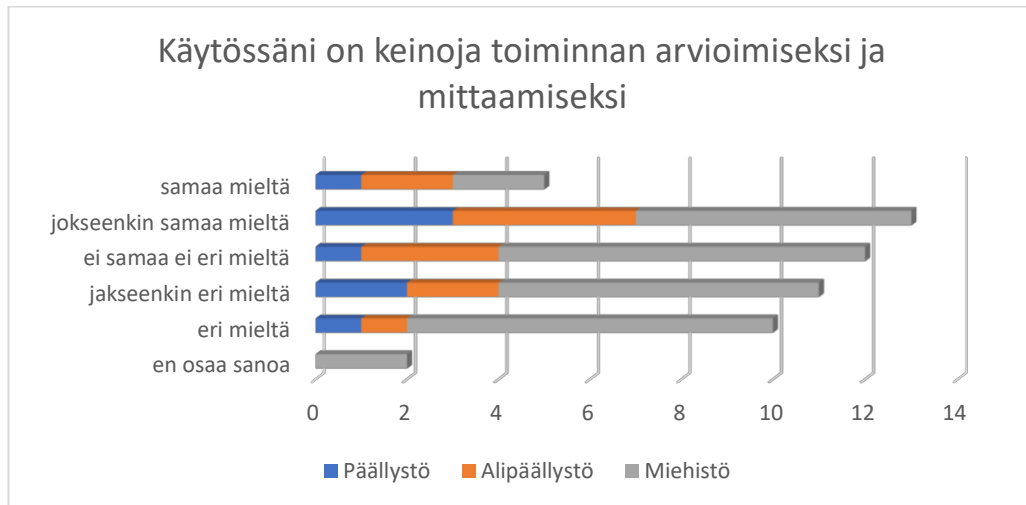
*”Ennalta estävän toiminnan vaikuttavuutta seurataan ja arvioidaan säännöllisesti poliisihallinnon eri tasoilla toiminnan ohjaamiseksi ja kehittämiseksi.”*

Strategian mukaan tavoitteellinen ennalta estävä toiminta edellyttää toiminnan jatkuvaa seuranta ja arviointia painopisteiden määrittämiseksi ja toiminnan ajantasaiseksi kohdentamiseksi. Poliisin toiminnan riittävästä yhdenmukaisuudesta ja alueiden välisestä yhdenvertaisuudesta varmistutaan valtakunnallisella ja alueellisella seurannalla ja arvioinnilla.

Vastaajilta tiedusteltiin onko heidän käytössään keinoja toiminnan arvioimiseksi ja mittaamiseksi. 40 % (n=21) vastaajista on ”eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä” siitä, että



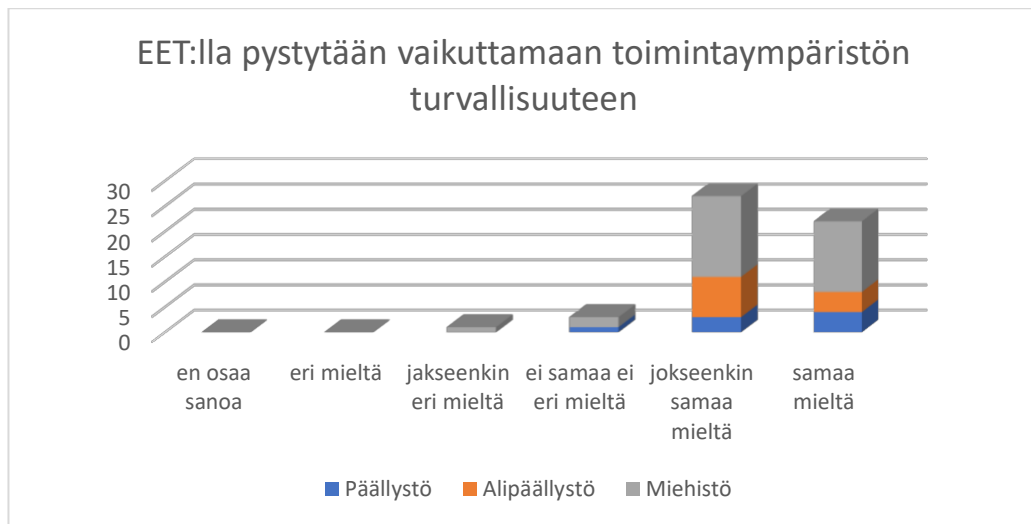
käytössä on keinoja toiminnan mittaamiseksi (n=53). Kuvio 9 osoittaa, että tilanne on sama virka-asemasta riippumatta. Vastausten laitoskohtainen vertailu tuotti sen tiedon, että vain yhden poliisilaitoksen osalta mittarit ovat käytössä.



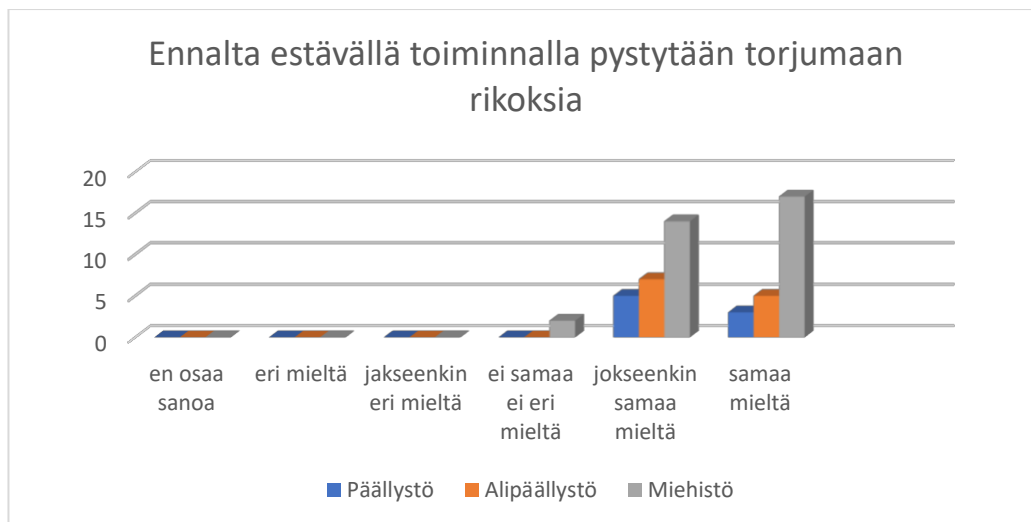
Kuvio 9. Vastaajien kokemus käytössä olevista keinoista toiminnan arvioimiseksi ja mittaamiseksi

Strategiaan on kirjattu, että strategian toimeenpanosuunnitelmassa määritetään toiminnan arviointitapa ja seurannan mittarit. Toimeenpanosuunnitelmassa viitataan strategian toimeenpanoon hankkeiden kautta. Hankkeiden tavoitteeksi mittareiden osalta kirjattiin ennalta estävän toiminnan mittareiden tietojohtoinen kehittäminen.

Vastaajilta selvitettiin näkemystä toiminnan vaikuttavuudesta. Kysymyksissä tiedusteltiin voiko ennalta estävällä toiminnalla vaikuttaa toimintaympäristön turvallisuuteen ja pystytäänkö ennalta estävällä toiminnalla torjumaan rikoksia. Kuvioista 10 ja 11 voidaan todeta, että vastaukset ovat molempien vaihtoehtojen puolesta yksimieliset ja positiiviset. Vastaajien mukaan toiminnalla pystytään vaikuttamaan toimintaympäristön turvallisuuteen ja rikosten torjuntaan.



Kuvio 10. Näkemykset siitä voidaanko ennalta estävällä toiminnalla vaikuttaa toimintaympäristön turvallisuuteen (n=53)



Kuvio 11. Näkemykset siitä voidaanko ennalta estävällä toiminnalla torjua rikoksia (n=53)

#### 6.4. Viestintä

*”Ennalta estävä viestintä on aktiivista ja suunniteltua, nostaa esiin turvallisuuteen haitallisesti vaikuttavia ilmiöitä, tiedottaa ennakoivasti ja osallistaa ihmiset vaikuttamaan turvallisuuden edistämiseen.”*

Kyselyssä käsiteltiin viestinnän näkökulmaa kysymällä kuuluvatko viestintä ja toiminta sosiaalisessa mediassa vastaajien tehtäviin (n=52). Päällystöstä 75 %, (n=6) alipäällystöstä 42 % (n=5) ja miehistöstä 22 % (n=7) toteuttavat viestintää ennalta estävän

työn näkökulmasta. Sosiaalisessa mediassa toimii päällystöstä 25 % (2), alipäällystöstä 17 % (2) ja miehistöstä 28,5 % (9).

Strategiassa kuvataan poliisin viestinnän olevan ammattitaitoista, palvelevaa, tehokasta ja poliisin viestintäorganisaatiossa on yhteiset toimintatavat. Poliisilaitoksille on nimetty viestintäpäällikkö ja viestintäyksiköt tukevat toiminnallaan myös ennalta estävää toimintaa.

Poliisin viestintästrategian visio vuodelle 2020 on helpottaa kansalaisten tiedonsaantia ja osallistumista turvallisuutta koskevaan päätöksentekoon, edistää rikosten selvittämistä ja ehkäistä niitä ennalta sekä siten ylläpitää luottamusta poliisiin. Keskeisenä toimintalinjana on parantaa viestinnän vaikuttavuutta sekä ylläpitää ja lisätä poliisin näkyvyyttä, mahdollistaa vuorovaikutus ja pyrkiä ehkäisemään rikoksia, häiriöitä ja onnettomuuksia. Viestinnän nykytilaa, kehittämisalueita ja strategiaa käsittelevässä julkaisussa viitataan myös siihen, että viestintään liittyviä tavoitteita käsitellään myös poliisin ennalta estävän toiminnan strategiassa. (Poliisihallitus 2015, 5, 36.)

## **6.5. Ammattitaito, motivaatio, työn sisältö**

*”Ennalta estävä erityistoiminta edellyttää erikoistuneita, ammattitaitoisia ja motivoituneita osaajia, jotka toimivat tiiviissä yhteistyössä muiden viranomaisten ja sidosryhmien kanssa ja löytävät uusia toimintatapoja ja kumppaneita vaikuttavuuden saavuttamiseksi.”*

Ennalta estävä erityistoiminta pitää sisällään monipuolisia tehtäviä ja vaatii tekijältään sosiaalisten taitojen lisäksi poliisityön sekä toimintaympäristön tuntemusta. Turvallisuutta vaarantavia ilmiöitä tulee pystyä tunnistamaan sekä kehittää toimintamalleja kunkin ongelman ratkaisemiseksi. 46 vastaajaa kokee olevansa ammattitaitoisia ja 45 vastaajaa kokee ennalta estävän työn motivoivaksi (n=52).

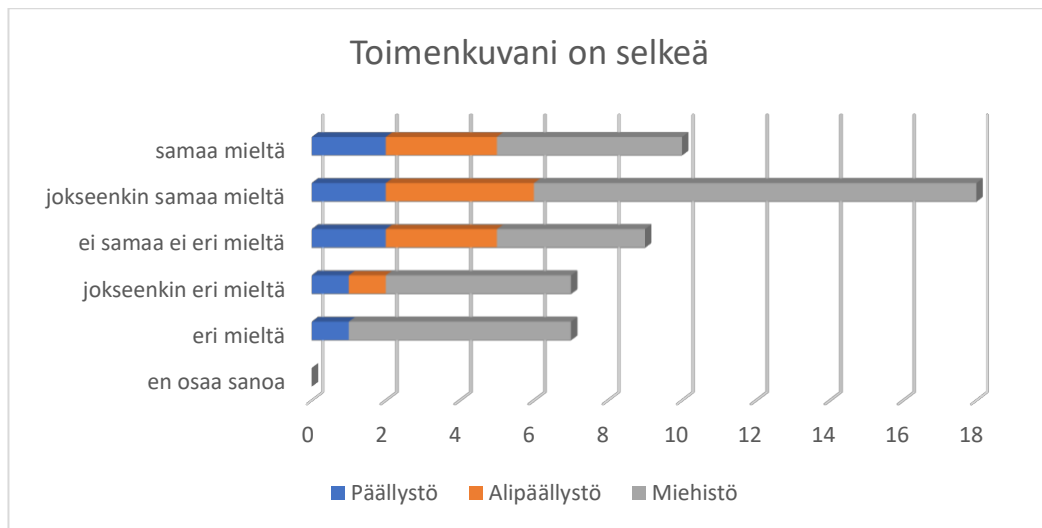
Vastaajia pyydettiin valitsemaan alla olevassa listassa esiintyvistä tehtävistä kaikki ne tehtävät, joita he tekevät. Tehtävät on listattu järjestykseen taulukossa 1. Eniten vastauksia saanut vaihtoehto on ensimmäisenä. Keltaisella värillä on merkitty päällystön, alipäällystön ja miehistön osalta kolme vastauksissa eniten esiintynyttä tehtävää. Näitä

tehtäviä olivat sidosryhmäyhteistyö, moniviranomaisyhteistyö, yhteistyö eri yhteisöjen kanssa sekä paikallisten turvallisuusongelmien ratkaiseminen.

Tehtävät (kaikki vastaajat n=52)	Päällystö (n=8)	Alipäällystö (n=12)	Miehistö (n=32)
Sidosryhmäyhteistyö (85 %)	87,5 %	91,67 %	81,25 %
Moniviranomaisyhteistyö (77 %)	87,5 %	83,33 %	71,88 %
Yhteistyö eri yhteisöjen kanssa (69 %)	62,5 %	66,67 %	71,88 %
Paikallisten turvallisuusongelmien ratkaiseminen (67 %)	87,5 %	83,33 %	56,25 %
Yhteistyö koulujen kanssa (67 %)	50 %	75 %	68,75 %
Ekstremismin tunnistaminen ja ehkäiseminen (54 %)	62,5 %	41,67 %	56,25 %
Ankkuri- / moniviranomaisyhteistyö (54 %)	50 %	58,33 %	53,13 %
Uhka-arvioiden tekeminen (44 %)	50 %	41,67 %	43,75 %
Viestintä (35 %)	75 %	41,67 %	21,88 %
Toiminta sosiaalisessa mediassa (25 %)	25 %	16,67 %	28,13 %
Analyysi (13 %)	0 %	16,67 %	15,63 %
Muu? Em. asioiden johtaminen, liikenteenvalvonta (6 %)	12,5 %	8,33 %	3,13 %

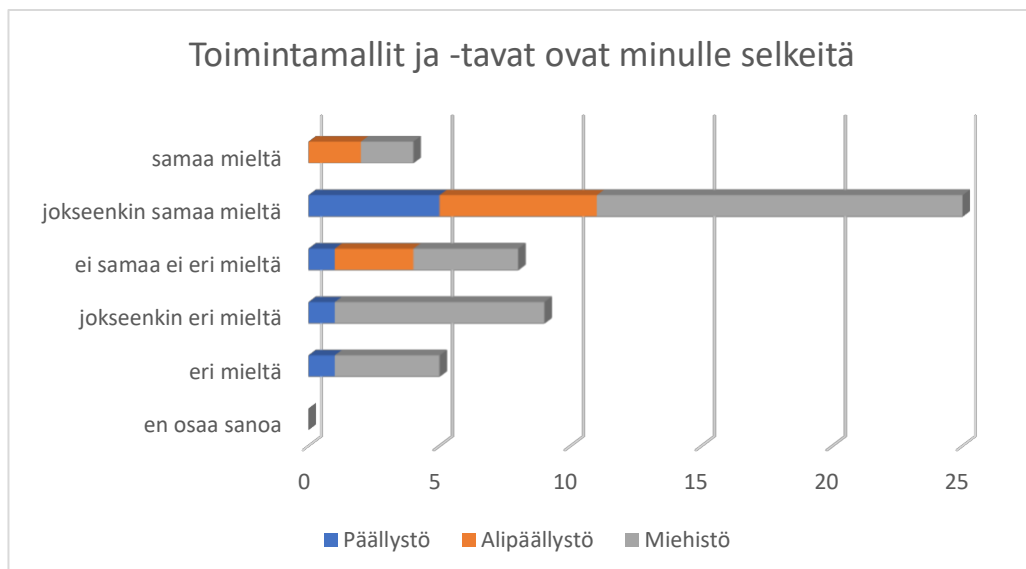
Taulukko 1. Ennalta estävän toiminnan tehtävät

Tiedossa oli, että ennalta estävän toiminnan tehtäväkenttä on laaja ja monimuotoinen. Vastaajilta tiedusteltiin kokevatko he toimenkuvansa selkeäksi (n=51). Kuvioista 12 ilmenee, että 55 % (28) oli ”samaa tai jokseenkin samaa mieltä” siitä, että toimenkuva on selkeä. 27,5 % (14) vastaajista oli ”eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä” asiasta. Vastauksista on pääteltävissä, että miehistön toimenkuvan selkeyttämiseen tulisi kiinnittää huomiota.



Kuvio 12. Näkemykset toimenkuvan selkeydestä

Ammattitaidon, motivoituneisuuden, työn sisältöön vaikuttamisen, toimintatapojen sekä yhteistyön kysymyskokonaisuudessa tiedusteltiin toimintatapojen ja toimintamallien selkeyttä. Kuvio 13 osoittaa, että vastaukset ovat hyvin samansuuntaiset kuin toimenkuvan suhteen. 57 % (29) on ”samaa tai jokseenkin samaa mieltä” siitä, että toimintatavat ja -mallit ovat selkeitä. 27,5 % (14) vastaajista oli ”eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä” toimintamallien ja tapojen selkeydestä (n=51).



Kuvio 13. Näkemykset toimintamallien- ja tapojen selkeydestä

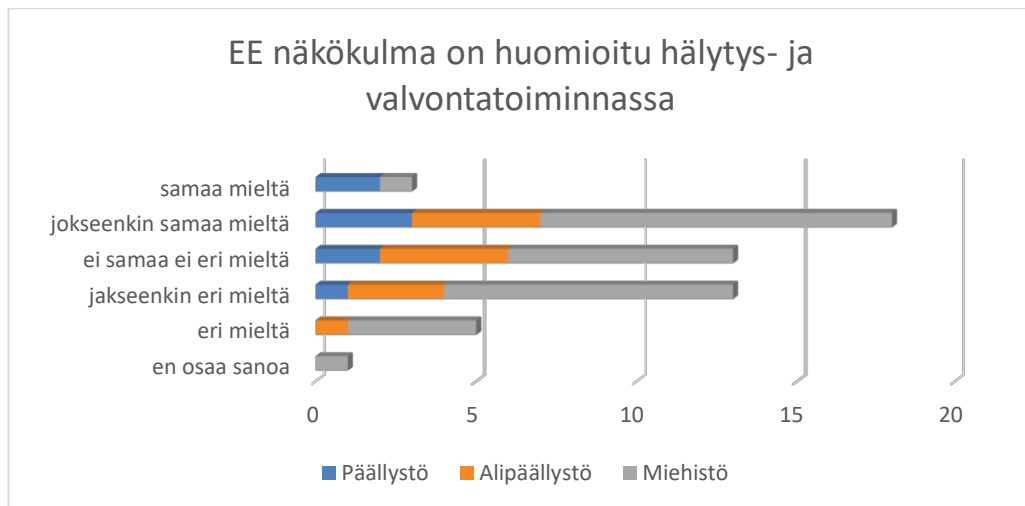
## 6.6. Ennalta estävän toiminnan toteuttaminen muissa laitoksen yksiköissä

*”Strategian mukaisesti ennalta estävässä rikostorjunnassa hankitaan, käsitellään ja jaetaan tietoja, tunnistetaan asiakkaan tarpeet ja vaikutetaan rikoksen teon taustasyihin sekä opastetaan asiakas palveluiden piiriin rikosten ennalta estämiseksi. Ennalta estävässä valvonta- ja hälytystoiminnassa sekä liikennevalvonta- ja liikenneturvallisuustyössä tehdään yhteistyötä keskeisten toimijoiden kanssa ja kohdennetaan aktiivista toimintaa tietojohtoisesti. Ennalta estävä lupahallinto vaikuttaa turvallisuusriskeihin, rikosten syntymahdollisuuksiin ja järjestäytyneen rikollisuuden toimintaedellytyksiin.”*

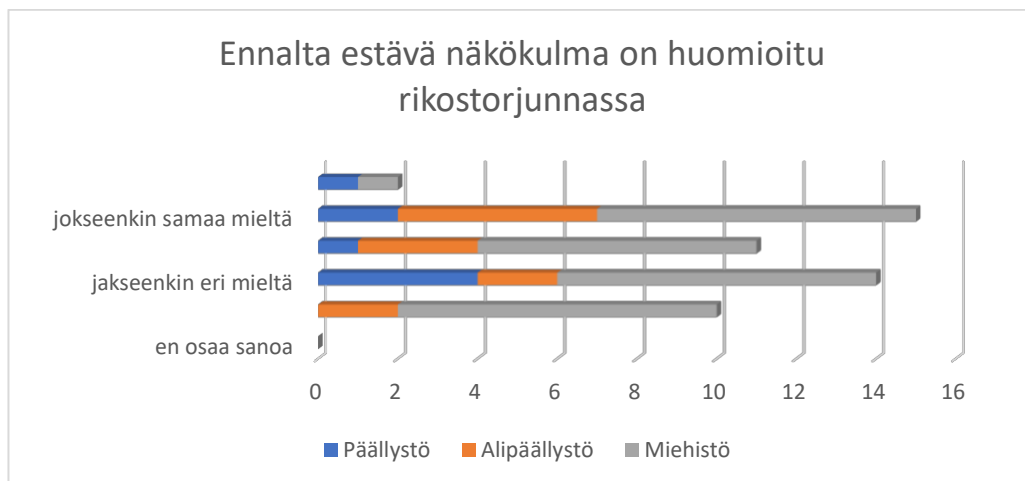
Kyselyssä tiedusteltiin näkemystä siitä, onko hälytys- ja valvontatoiminnassa, rikostorjunnassa, liikennevalvonnassa ja liikenneturvallisuustyössä sekä lupahallinnossa huomioitu ennalta estävä näkökulma.

Vastausten hajonta oli suurta. Hajonta voi antaa viitteitä siitä, että strategiaa toteutetaan enimmäkseen EET -ryhmissä, yksiköiden välinen yhteistoiminta tai tiedonvaihto ei toimi, EET -ryhmien sisäinen viestintä ontuu, yhteisiä tiedonhankinta-alustoja ei ole, tai strategian linjaukset eivät ole tavoittaneet muita yksiköitä. Kysymyksen asettelu ei ollut erityisen onnistunut. Kokonaisuuden kannalta olisi ollut tarkoituksenmukaisempaa kysyä niitä tiedossa olevia toimenpiteitä, mitä muissa yksiköissä toteutetaan EET näkökulmasta.

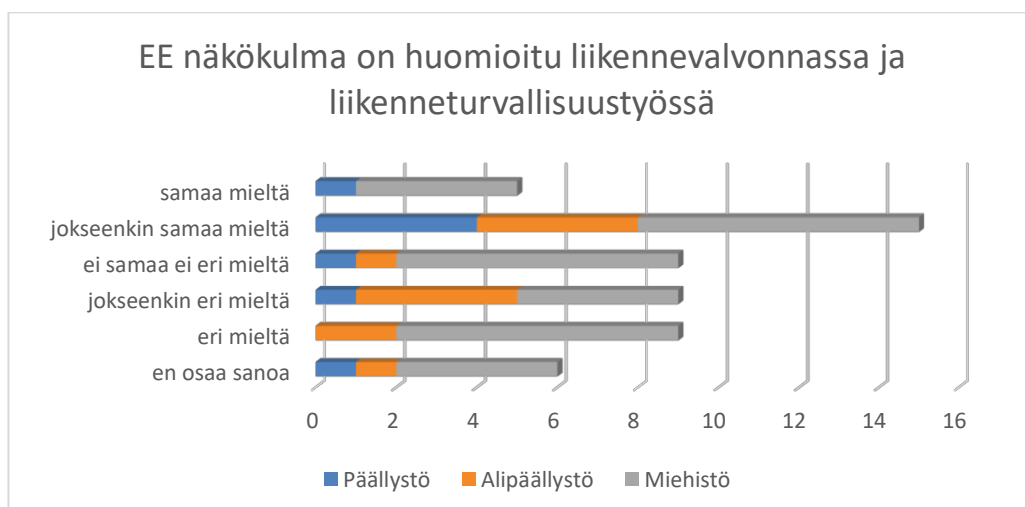
Kysymyksiä laadittaessa oletus oli, että ennalta estävän toiminnan ryhmissä työskentelevät tietävät niistä toimenpiteistä, joita muissa yksiköissä toteutetaan ennalta estävän strategian mukaisesti. Tästä syystä ”en osaa sanoa” (onko ennalta estävän toiminnan näkökulma huomioitu ko. yksikössä) -vastausten suurehko määrä yllätti liikennevalvonnan ja lupahallinnon osalta. Se, että ”eri mieltä” ja ”jokseenkin eri mieltä” vastauksia oli paljon, ei niinkään yllättänyt. Tämä voi johtua siitä, että ennalta estävän toiminnan strategian toimeenpano on pääsääntöisesti EET -ryhmien vastuulla. Kuvioissa 14–17 on kuvattu vastaajien näkemys siitä, miten EET näkökulma on huomioitu hälytys- ja valvontatoiminnassa, rikostorjunnassa, liikennevalvonnassa ja liikenneturvallisuustyössä sekä lupahallinnossa.



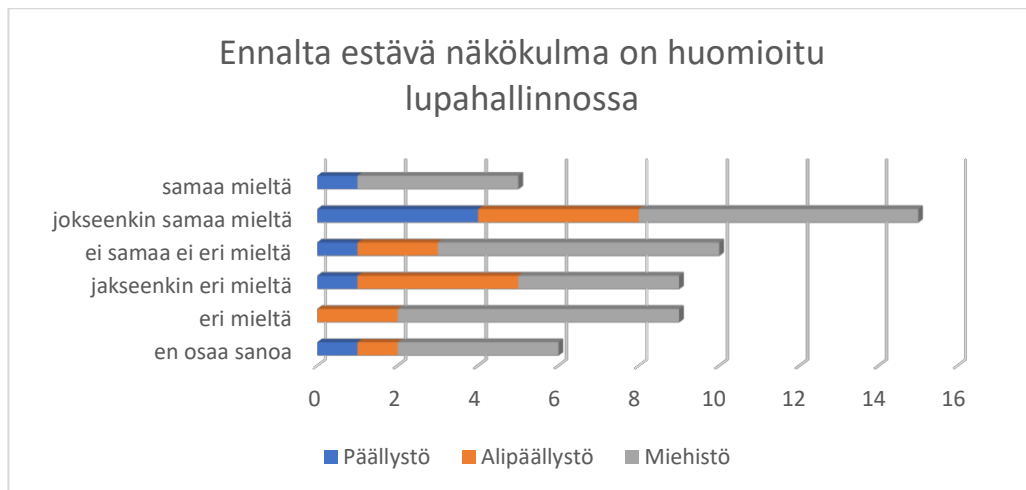
Kuvio 14. Näkemykset ennalta estävän toiminnan huomioimisesta hälytys- ja valvontatoiminnassa (n=53)



Kuvio 15. Näkemykset ennalta estävän toiminnan huomioimisesta rikostorjunnassa (n=52)



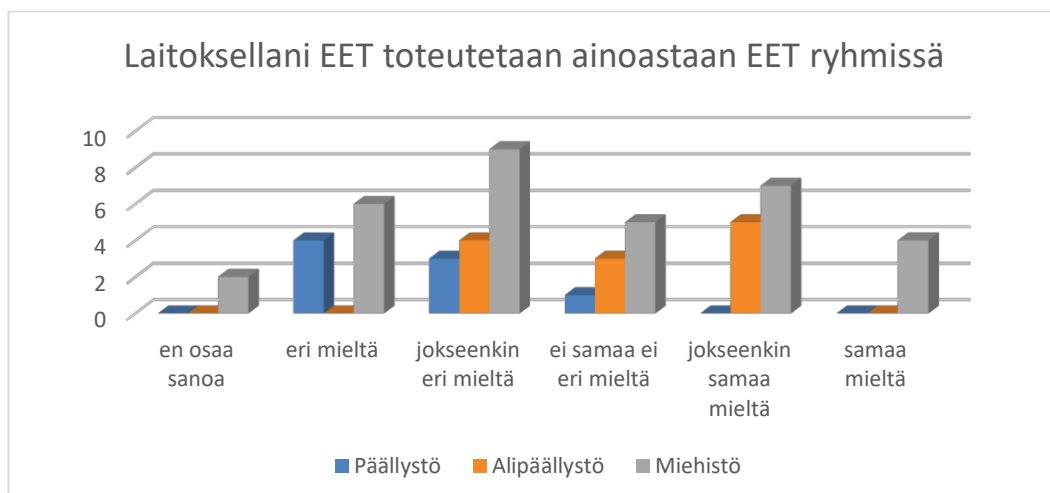
Kuvio 16. Näkemykset ennalta estävän toiminnan huomioimisesta liikennevalvonnassa ja liikenneturvallisuustyössä (n=53)



Kuvio 17. Näkemykset ennalta estävän toiminnan huomioimisesta lupahallinnossa (n=53)

Kysyttäessä toteutetaanko laitoksilla ennalta estävää toimintaa ainoastaan EET -ryhmissä (n=53). Päällystö oli ”jokseenkin eri mieltä tai eri mieltä” asiasta. Päällystöstä seitsemän vastaajaa kahdeksasta oli sitä mieltä, että toimintaa ei tehdä ainoastaan EET -ryhmissä. Ylikonstaapeleiden vastaukset jakaantuivat tasaisesti ”jokseenkin eri mieltä ja jokseenkin samaa mieltä” vaihtoehtojen välille. ”Jokseenkin eri mieltä” -vastauksia oli neljä (4), ”ei samaa eikä eri mieltä” -vastauksia kolme (3) ja ”jokseenkin samaa mieltä” -vastauksia viisi (5).

Kuviosta 18 ilmenee parhaiten se, että miehistön vastauksissa oli edustettuina kaikki vaihtoehdot. On mahdollista, että päällystöllä on laajempi käsitys siitä, mitä muissa yksiköissä tapahtuu. Toisaalta kyselyssä päällystö edustaa vain kuutta eri poliisilaitosta. Kaikista vastanneista 30 % (16) oli ”jokseenkin samaa mieltä tai samaa mieltä” siitä, että ennalta estävää toimintaa toteutetaan ainoastaan ennalta estävän toiminnan ryhmissä.



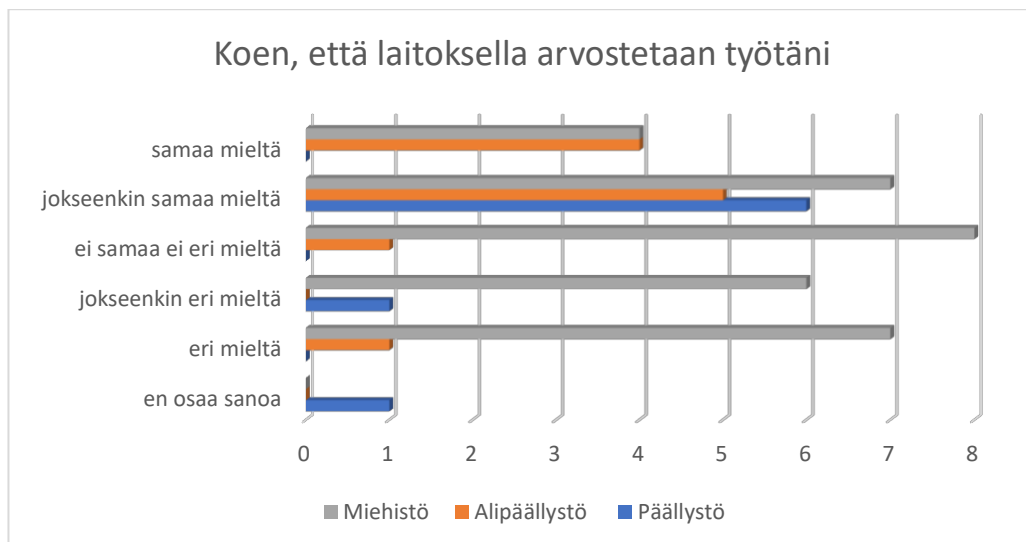
Kuvio 18. Näkemykset siitä toteutetaanko ennalta estävää toimintaa ainoastaan EET – ryhmissä.



## 6.7. Työn arvostus, kuormittavuus, itsensä ja toimenpiteiden kehittäminen

Strategian luovutuskirjeessä Sisäministeriölle strategiatyöryhmä arvioi, että strategiaesitys vaikuttaa henkilöstön näkökulmasta niin, että vastuu ennalta estävästä toiminnasta jakautuisi laajemmin ja ennalta estävän toiminnan arvostus lisääntyy. Kyselyssä tiedusteltiin miten työn arvostus koetaan kollegojen, sidosryhmien ja toiminnan kohderyhmien näkökulmasta.

Kuvioista 19 ilmenee, että ennalta estävän työn arvostus ei ole vielä poliisilaitoksilla varauksetonta. Vastaajilta kysyttiin kokemusta siitä, arvostetaanko heidän työtään poliisilaitoksella (n=51). 51 % (26) vastaajista koki olevansa ”jokseenkin samaa mieltä tai samaa mieltä” siitä, että heidän työtään arvostetaan poliisilaitoksella. Miehistöstä 40,5% (13) oli ”jokseenkin erimieltä tai eri mieltä” työn arvostuksesta (n=32).

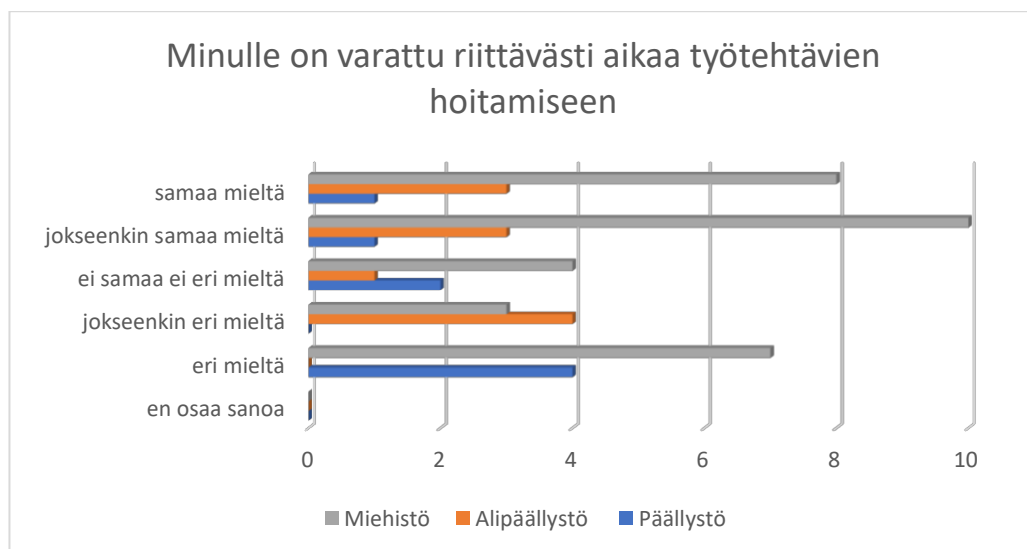


Kuvio 19. Kokemukset ennalta estävän työn arvostuksesta poliisilaitoksilla

Poliisi on haluttu yhteistyökumppani turvallisuuteen liittyvissä asioissa. Poliisissa osataan myös verkostoitua eri sidosryhmien kanssa turvallisuusongelmien ratkaisemiseksi. Kyselyssä tiedusteltiin arvostavatko sidosryhmät ennalta estävää työtä. Vastaajista 92 % oli sitä mieltä että, sidosryhmät arvostavat työtä (n=51). ”Samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä” -vastauksia oli yhteensä 47 kappaletta.

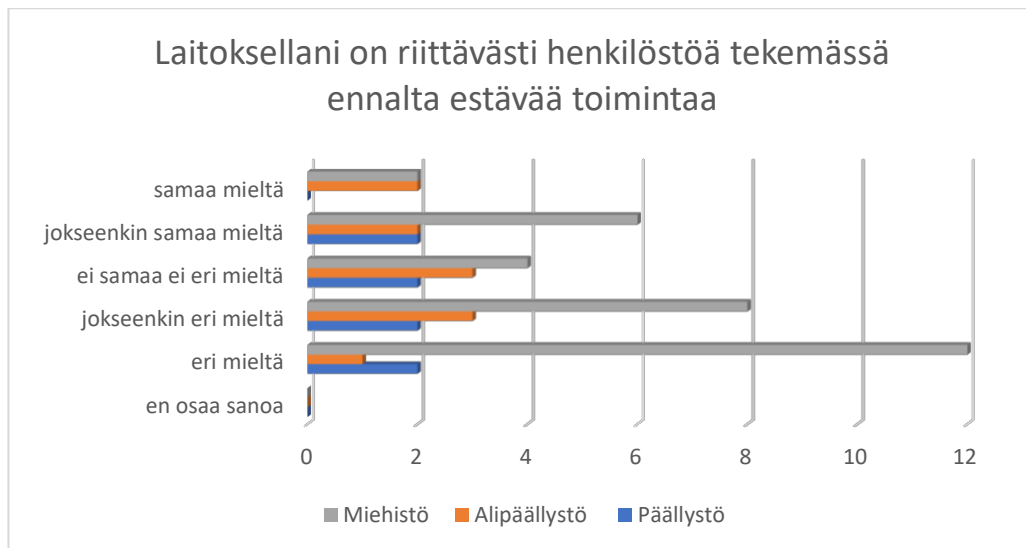
Poliisin lukuisten sidosryhmien lisäksi toimintaa kohdennetaan useisiin kohderyhmiin. Vaikka kysymys on usein tilanteista, joissa poliisi puuttuu ongelmiin, rikoksiin, uhkiin tai muihin turvallisuutta vaarantaviin tekijöihin, vastanneista 78 % (39) kokee, että kohderyhmät arvostavat ennalta estävää työtä.

Kuviossa 20 on raportoitu vastaajien näkemys siitä, onko heille varattu riittävästi aikaa työtehtävien hoitamiseen (n=51). Päälylystöstä puolet (4) valitsi ”eri mieltä” vastausvaihtoehdon. Vastaajat edustivat sitä joukkoa päälylystöstä, jotka eivät työskentele kokopäiväisesti ennalta estävän toiminnan parissa. Viiden (5) poliisilaitoksen vastaukset osoittivat, että henkilöstölle on varattu riittävästi aikaa työtehtävien hoitamiseen. 35 % (18) kaikista vastaajista oli ”eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä” ja 51 % (26) oli ”samaa tai jokseenkin samaa mieltä” työajan riittävydestä työtehtävien hoitamiseen.



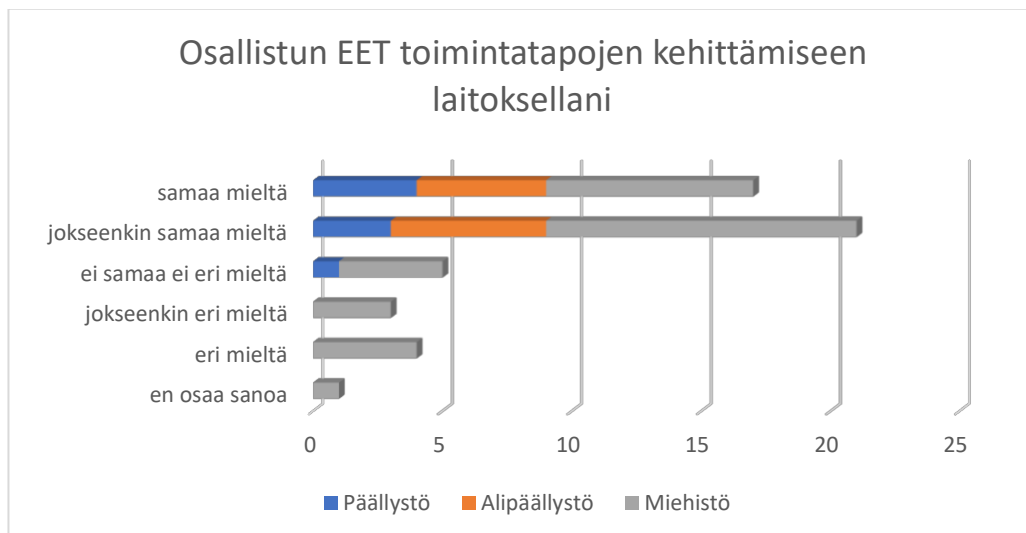
Kuvio 20. Näkemykset työajan riittävydestä

Kuviossa 21 raportoidaan vastaajien näkemys ennalta estävää työtä tekevän henkilöstön riittävydestä. Vastaajista 55 % (28) oli ”eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä” siitä, onko henkilöstöä riittävästi (n=51). Laitoskohtaisesti tarkasteltuna ilmeni, että yhdessä poliisilaitoksessa henkilöstön lukumäärä koettiin riittäväksi.



Kuvio 21. Näkemykset ennalta estävää toimintaa tekevän henkilöstön riittävydestä

Kysymyksen, ”osallistun laitoksellani ennalta estävän toiminnan toimintatapojen kehittämiseen”, vastauksen tulokset on raportoitu kuviossa 22. 77,5 % (38) vastaajista oli ”samaa tai jokseenkin samaa mieltä” siitä, että osallistuu EET:n toimintatapojen kehittämiseen (n=51). Toimintatapojen kehittämisessä aktiivisimpia ovat päällystö ja alipäällystö.

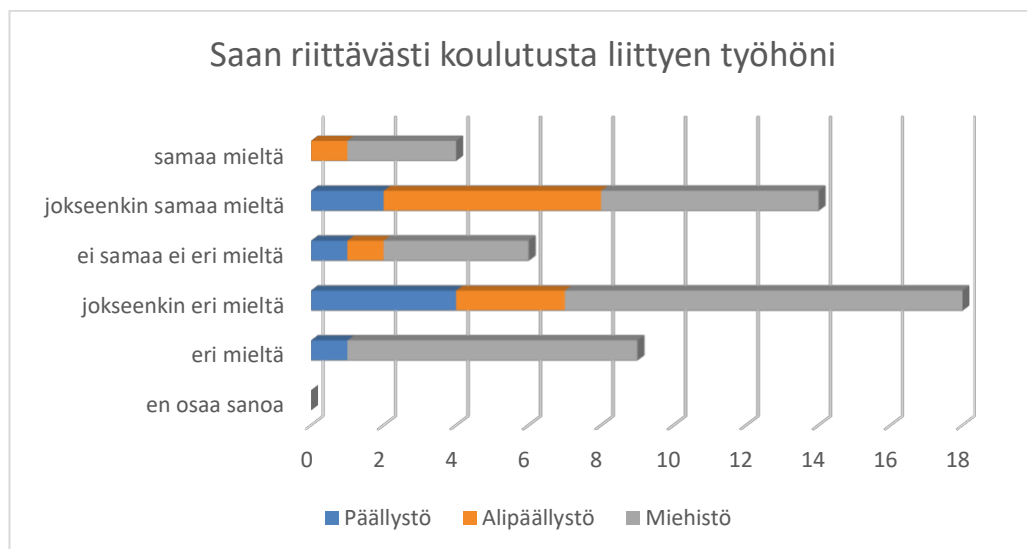


Kuvio 22. Näkemykset osallistumisesta ennalta estävän toiminnan kehittämiseen

80 % vastaajista oli sitä mieltä, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöön (n=51). Tyytyväisimpiä olivat alipäällystö ja miehistö.

Strategian toimeenpanossa on keskeistä se, että henkilöstö osaa toteuttaa niitä toimenpiteitä, joita heiltä edellytetään. Osaamista voidaan parantaa koulutuksen avulla. Kuviossa 23 on esitetty näkemykset koulutuksen riittävydestä. Kyselyssä tiedusteltiin kokeeko vastaaja saavansa riittävästi koulutusta liittyen työhön (n=51).

Alipäällystöstä 63,5% (7) vastaajista oli ”jokseenkin samaa mieltä tai samaa mieltä” siitä, että he saavat riittävästi koulutusta liittyen työhönsä. Miehistössä ja päällystössä koulutustarvetta on enemmän. 59 % (19) miehistöstä ja päällystöstä 62,5 % (5) oli ”eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä” siitä, että saa riittävästi koulutusta työhön liittyen. Laitoskohtainen tarkastelu osoitti sen, että ainoastaan yhden poliisilaitoksen henkilöstö koki saavansa riittävästi koulutusta.



Kuvio 23. Vastaajien näkemykset koulutuksen riittävydestä

## 6.8. Vapaa sana

*”Työskentely ennalta estävän toiminnon parissa on mitä parasta. Työ on monipuolista ja on mahtava saada mieltä uusia ratkaisuja ja olla mukana toiminnassa, vaikka välillä tulee tunne, ettei oikein tiedä mitä tässä loppujen lopuksi on tekemässä, ja onko siitä mitään hyötyä. Motivoituneet ja ahkerat työkaverit olisivat myös tärkeitä, mutta ikävä kyllä näin ei ihan aina ole.”*

”Vapaa sana” -kysymysosion tavoite oli, että vastaaja voi esittää vapaasti kehittämisehdotuksia, ajatuksia, kritiikkiä sekä toiveita koskien ennalta estävää

toimintaa. Yllä oleva lainaus "vapaa sana" -kysymysosioista kuvaa miehistön edustajan näkemystä ennalta estävästä työstä.

Valtaosa kommentteista koski ennalta estävän toiminnan resursointia. Valittuihin toiminnallisiin painopisteisiin ei ole mahdollista käyttää riittävästi aikaa, toimenkuva on liian laaja, henkilöstöä käytetään paikkaamaan muiden yksiköiden toiminnallisia vajauksia ja sovittuja tapaamisia joudutaan perumaan muiden kiireiden vuoksi. Joillain paikkakunnilla tilanne on niin heikko, että toiminta on jouduttu hetkellisesti keskeyttämään.

Henkilöresurssin vähyyden koettiin aiheuttavan tilanteen, jossa toimitaan ”palokuntaperiaatteella” jolloin toimintaa kohdistetaan tilanteisiin, joissa ongelmat ovat edenneet liian pitkälle. Resurssien vähyydestä johtuen toiminta on liian usein reaktiivista, proaktiivisen sijaan.

Toinen keskeinen kokonaisuus koski ennalta estävän toiminnan linjauksia. Linjauksia kaivataan kohderyhmien valinnan, toiminnan kohdistamisen, toimenkuvan sekä työrauhan varmistamiseksi. Ohjeistusta ja apua kaivataan toimenpiteiden rajaamiseen, toimintaa tukevan lainsäädännön selkeyttämiseen sekä ammattitaidon lisäämiseen (koulutus, seminaarit, valtakunnallinen yhteydenpito).

Kolmas haaste koski toiminnan arviointia ja mittaamista. Selkeitä mittareita kaivataan ja toimintaa tulisi arvioida sekä dokumentoida.

*”Tulosten mittaaminen ennalta estävän työn osalta on valtakunnallisesti vaikeaa. Kuinka mitata esim. yläkouluille tehdyn koulupoliisikäyntien tuottavuus ja tulokset? Sakkojen määrällä vai vähäisyydellä?”*

*”Sidosryhmäyhteistyö mm. kouluille tarkoittaa, että poliisi yrittää ennalta estää mm. nuorten liikennerikoksia, mutta samaan aikaan poliisilaitoksen johto on määritellyt sakkokiintiömäärät jokaiselle valvontaa tekeväälle poliisille.”*

## 7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Ennalta estävän toiminnan strategian mukaista ennalta estävää poliisitoimintaa sekä ennalta estävää erityistoimintaa toteutetaan kaikilla niillä poliisilaitoksilla, jotka vastasivat kyselyyn. Vastauksista ilmenee, että strategian linjausten suuntaisia tavoitteita on alettu toteuttamaan varsinkin EET -ryhmissä. Siihen, että ennalta estävästi suoritettu poliisin toiminta toteutuisi tehokkaasti poliisiorganisaation kaikilla tasoilla, on vielä matkaa. Strategian tavoitteiden toteutumisen näkökulmasta voidaan kuitenkin sanoa, että suunta on lupaava.

Strategian toimeenpanon näkökulmasta strategiassa on osa-alueita, jotka vaativat sekä valtakunnallisia että paikallisia linjauksia toiminnallisen yhdenmukaisuuden saavuttamiseksi sekä toiminnan selkeyttämiseksi. Näitä ovat toiminnan tavoitteiden ja toimintamallien selkeyttäminen, toiminnan kohderyhmien tarkempi määrittely, ennalta estävän toiminnan ammatillinen koulutus sekä vaikuttavuuden arviointi ja mittareiden kehittäminen. Tietojohtoisen poliisitoiminnan sekä analyysin hyödyntämistä tulee myös tehostaa toiminnan tukena. Tehostamista kaipaavat myös ne toimenpiteet, joiden avulla ennalta estävä toiminta sisällytetään poliisiorganisaation kaikille tasoille ja ennalta estävän toiminnan arvostusta parannetaan.

### 7.1. Organisointi ja johtaminen

Vastauksista ilmeni, että organisoinnin ja johtamisen näkökulmasta laitosten ylimmän johdon koetaan pitävän ennalta estävää toimintaa tärkeänä, mutta vastaajista vain 42 % (22) kokee, että laitosten ylin johto edistää toimenpiteillään ennalta estävän toiminnan toteuttamista. Johtamisen näkökulmasta strategiatyöskentely on johdon vastuulla ja johdon tehtävänä on käynnistää strategiatyö, sekä määrittää käytössä olevat työkalut (Juuti ym. 2009, 29-30).

Kaplanin ja Nortonin mukaan strategialähtöisessä organisaatiossa yritysjohdon tehtävänä on käynnistää muutos. Tärkein tehtävä strategian onnistumisessa on johtoryhmän aktiivisuus ja sitoutuneisuus. Uuden strategian toimeenpano edellyttää muutoksia organisaation kaikilla osa-alueilla sekä yhteistyötä näiden muutosten koordinoimiseksi. (Kaplan ym. 2002, 17-20.)

Siihen, että laitoksen ylimmän johdon ei koeta edistävän toimenpiteillään EET:n toteuttamista, voi vaikuttaa asenteet itse strategiaa kohtaan. Professori Sirpa Virta on tutkinut poliisihallinnon kehittämishankkeita ja niihin liittyvää strategista johtamista. Virta tuntee hyvin ennalta estävää toimintaa edeltäneen lähipoliisitoiminnan ja on osallistunut poliisin ennalta estävän toiminnan strategiaa valmistelevaan työryhmään. Vuonna 2005 ilmestyneessä tutkimuksessaan Virta kuvaa strategiakuilun käsitettä, jossa valtakunnantason suunnitelmat eivät kohtaa arjen todellisuutta. Tämä haaste kohdistui aikanaan lähipoliisitoiminnan toimeenpanoon, jossa valtakunnan suunnitelmissa korostettiin lähipoliisitoimintaa ja alueellista turvallisuussuunnittelua, paikallisyksiköiden kamppaillessa resurssipulasta. Tilanne johti siihen, että lähipoliisitoiminnan toimeenpanemisesta tingittiin ensimmäisenä. Tähän vaikuttivat mm. valtakunnallisten linjausten ja tavoitteiden puute, sekä mahdollisuus ratkaista toimeenpano paikallisten intressien, tarpeiden ja aktiivisuuden perusteella. (Virta 2005, 8.)

Johtopäätökseni on, että poliisilaitosten ylimmän johdon sitoutuminen ja osallistuminen strategian toimeenpanoon on keskeistä toimeenpanon onnistumisen näkökulmasta. Tutkimuksessa esiin nousseet haasteet toiminnan organisoinnista ja johtamisesta, EET-ryhmien resursoinnista, laitoksen sisäisestä yhteistyöstä sekä siitä, miten ennalta estävää toimintaa toteutetaan poikkileikkaavasti organisaatiossa ovat sellaisia seikkoja, joiden linjaaminen sekä onnistumisen seuranta kuuluvat laitoksen ylimmälle johdolle. Ei siis riitä, että laitosten ylin johto pitää toimintaa tärkeänä. Johdon tulee käynnistää strategiatyö, sitoutua strategian toimeenpanoon, integroida strategia osaksi organisaation toimintaa sekä seurata ja arvioida toimeenpanon onnistumista.

Lähiesimiesten koetaan pääsääntöisesti edistävän ennalta estävän toiminnan toteuttamista ja esimiehet kokevat EET:n alaistensa mielestä tärkeäksi. Ennalta estävän toiminnan strategian toimeenpanon osalta voidaan olettaa, että toimeenpano on annettu keskijohdon (päällystö) tehtäväksi. Strategian muuttamisessa käytännön toiminnaksi on onnistuttu EET-ryhmissä, mutta yksittäisen päällystön edustajan on hankalaa linjata muiden yksiköiden toimintaa strategian toteuttamiseksi. Tähän tarvitaan tukea laitoksen ylimmästä johdosta.

Suomisen ym. mukaan esimiehen rooli strategian toteuttajana on keskeinen. Esimiehen tulee sisäistää strategia, muuttaa tavoitteet toimenpiteiksi ja varmistaa tulos.

Strategiatyössä esimiehiin saattaa kohdistua suhteettomiakin odotuksia. Toimiminen johdon, alaisten ja sidosryhmien välissä on haastavaa. Strategiatyö on vain yksi esimiestyön muodoista. Esimiestyö sisältää myös henkilöstöjohtamisen, talousjohtamisen, verkostojen ja yhteistyösuhteiden johtamisen. (Suominen 2009, 14-15, 40 -41.)

Uuden strategian täytäntöönpano vaatii organisaation jokaisen henkilön aktiivista työpanosta. Tavoitteena on siirtää strategia johtoryhmästä koko henkilöstölle. Tavoite on se, että jokainen ymmärtää mitä strategialla tarkoitetaan ja toteuttaa sitä omassa työssään. Kysymyksessä ei ole ylhäältä alaspäin tapahtuva johtaminen vaan viestintä. (Kaplan ym. 2002, 14-15.)

## **7.2. Strategian tavoitteiden toteutuminen**

Kehusmaan mukaan strategian toteutuminen vaatii konkreettisen suunnitelman. Selkeät strategiset valinnat tukevat toteutussuunnitelman onnistumista. Strategian toteutumisen arviointi on mahdotonta ilman konkreettista toteutumissuunnitelmaa ja suunnitelma tarvitaan myös strategian siirtämisessä organisaation arkityöhön. On myös mahdollista, että strategiaa ei saada totutettua käytännössä. Ongelmia voi esiintyä eri prosesseissa, ajan käytön suunnittelussa, resurssin määrässä tai asioina, joita ei ole osattu ottaa huomioon (yllätys). (Kehusmaa 2010, 37-39.)

Strategian toimeenpanoa tarkasteltuani olen tullut siihen johtopäätökseen, että ennalta estävän toiminnan tulee olla valtakunnallisesti selkeämmin linjattua, suunnitelmallisempaa sekä yhtenäisempää tavoitteiden osalta. Toiminnan valtakunnallisen yhdenmukaistaminen sekä toiminnan painopisteiden selkeyttäminen vaativat osaltaan linjauksia. Haaste on nostettu esiin myös Nättiähon tutkimuksessa, jossa ennalta estävän toiminnan valtakunnallisen ohjausryhmän jäsenet toivoivat EET:n olevan tietojohdoisempaa sekä valtakunnallisesti suunnitelmallisempaa ja linjatumpaa (Nättiäho 2016, 55).

Strategiassa on keskeistä tunnistaa toiminnan kohderyhmät ja hyödyntää sidosryhmiä tavoitteellisessa yhteistyössä. Tuloksista ilmeni, että 85 % vastanneista tekee sidosryhmäyhteistyötä ja kohderyhmiä on lukuisia. Kohderyhmät tulisi määritellä tarkemmin vaikuttavuuden saavuttamiseksi. Näkemykseni on, että kaikkia turvallisuuden heikentävästi vaikuttaviin kohderyhmiin ei voida kohdentaa



toimenpiteitä. Se, että turvallisuusongelmien ratkaisemisessa voidaan saavuttaa kestäviä ja laadukkaita ratkaisuja, vaatii päätöksiä ja suunnitelmia siitä, mitkä ovat poliisin keskeiset kohderyhmät.

Sen jälkeen kun toiminnan kohderyhmät ovat selkeät, on toimintaa tukevat sidosryhmät ja kumppanit helpompi määritellä. Kumppanuuksien hyödyntäminen on Timo Santalaisen mukaan uudistavien liiketoimintamallien välttämätön peruselementti. Lisäarvoverkoston ajatus on se, että organisaatioiden ydinosaamisen ja asiantuntijuuden piiriä laajennetaan yhteistyön kautta. Tehokkaan yhteistoiminnan lähtökohtana on se, että organisaatioiden rajat määritellään tarkasti lähtökohtana omien strategisten kyvykkyyksien tunnistaminen suhteessa toimintaympäristön mahdollisuuksiin. (Santalainen 2009, 146.)

Strategian mukaisesti EET on tavoitteellista toimintaa turvallisuuden parantamiseksi ja rikosten torjumiseksi. Vastaajat olivat yhtenevästi ”samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä” siitä, että toiminnalla on vaikutuksia toimintaympäristön turvallisuuteen ja toiminnalla pystytään torjumaan rikoksia.

Pohdin sitä, mihin varmuus toiminnan vaikuttavuudesta perustuu, koska 40 % vastaajista oli sitä mieltä, että heillä ei ole käytössään keinoja toiminnan arvioimiseksi ja mittaamiseksi. Ennalta estävän työn mittaamisen ongelma on tunnistettu aikaa sitten. Alueellisten turvallisuusongelmien ratkaisemiseksi käytetyssä POR-työmallissa pyritään arvioimaan toiminnan vaikutuksia, mutta arvioinnin tueksi tarvitaan parempaa analyysia ja selkeitä mittareita. Näkemykseni mukaan toiminnan mittaamisen ja arvioinnin kehittämällä on positiivisia vaikutuksia myös ennalta estävän toiminnan arvostukseen, ennalta estävän toiminnan resursointiin, toiminnan vaikutusten arviointiin sekä henkilöstön työhyvinvointiin.

Strategiatyön näkökulmasta on esitetty, että analyysityö parantaa strategiatyöskentelyä. Se luo perustan strategioiden luomiselle, toteuttamiselle ja uusimiselle. Sen avulla voidaan tarkastella yritystä, toimintaympäristöä ja näiden kahden välistä vuorovaikutusta. Ihmisen toiminta organisaatiossa perustuu päätöksiin ja päätökset perustuvat niihin arviointeihin, joita ihmiset tekevät yrityksestä, toimintaympäristöstä ja näiden suhteesta. Toiminnan laatuun vaikuttaa ratkaisevasti se, miten hyvä arviointiprosessi on. Analyysityön avulla voidaan kehittää myös henkilöstön strategista osaamista

parantamalla analyysitietoja- ja taitoja ja se toimii apuna yhteisen strategisen näkemyksen syntymiselle. (Kamensky 2010, 114-115.)

Vastausten perusteella henkilöstö osallistuu aktiivisesti toimintatapojen kehittämiseen ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön on suuri. Kun alueilla tapahtuva kehitystyö yhdistetään selkeisiin valtakunnallisiin tavoitteisiin ja toimenpide-ehdotuksiin, ehkäistään tilanne, jossa ennalta estävän työn painotukset, toimintamallit ja tavoitteet eroavat valtakunnallisesti toisistaan. Yhteisiä linjauksia tehdessä on kuitenkin syytä huomioida poliisilaitosten alueelliset erot sekä tarpeet, ja säilyttää laitospohjainen liikkumavara myös ennalta estävässä toiminnassa.

Strategisen johtamisen näkökulmasta on hyvä, että henkilöstö osallistuu aktiivisesti toiminnan kehittämiseen. Mantereen mukaan strategia tulee olevaksi vasta, kun henkilöstö tulkitsee strategiaa omassa toiminnassaan. Dialoginen strategiatyö avaa mahdollisuuden moniääniseenkin keskusteluun, jonka tavoitteena on jalkauttaa strategiaa ja tehdä sitä ymmärretyksi. (Mantere ym. 2012, 30-42).

Strategian mukaisesti ennalta estävä erityistoiminta edellyttää erikoistuneita, ammattitaitoisia ja motivoituneita osaajia. Kamenskyn mukaan yksi strategian onnistuneen toteuttamisen kulmakivistä on osaaminen (Kamensky 2015, luku 1). Ennalta estävää erityistoimintaa tekevän henkilöstön osalta tilanne on erinomainen, sillä 87 % vastaajista kokee olevansa ammattitaitoisia. Motivoituneiksi itsensä kokee 84 % vastaajista.

Ammattitaidon ylläpitämisen osalta tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, että yli puolet vastanneista eivät koe saavansa riittävästi koulutusta. Koulutustarpeet tulee pikaisesti tunnistaa ja tehdä toimenpiteitä tilanteen korjaamiseksi, jotta ennalta estävää työtä tekevällä henkilöstöllä on mahdollisuus kehittää itseään. Valtakunnallisella koulutuksella voidaan edistää myös toiminnallista yhdenmukaisuutta.

### **7.3. Ennalta estävän toiminnan vastuun jakautuminen**

EET-strategian toimeenpanosuunnitelmassa viitattiin siihen, että ennalta estävä toiminta on poliisin kaikkeen toimintaan poikkileikkaavasti sisältyvä toimintatapa, jota tehdään poliisiorganisaation kaikilla tasoilla alueellinen ja ihmisten yhdenvertaisuus huomioiden. Toiminnassa hyödynnetään valvonta- ja hälytystoiminnan, rikostorjunnan

liikennevalvonnan ja lupapalveluiden keinoja, niin että tuloksista näkyvät eri prosessien yhteisvaikuttavuus. (Poliisihallitus - liite 2014, 3-7.)

Arvioni mukaan ennalta estävän näkökulman huomioimista hälytys- ja valvontatoiminnassa, rikostorjunnassa, liikennevalvonnassa ja liikenneturvallisuustyössä sekä lupahallinnossa tulee edelleen kehittää. Näin toimimalla edesautetaan strategian tavoitteen mukaista ennalta estävän toiminnan vastuun jakautumista.

Vastuun jakautumisen näkökulmasta vastaajilta tiedusteltiin toteutetaanko ennalta estävää toimintaa vain EET -ryhmissä. Kahden laitoksen osalta toiminta keskittyy vain ryhmään. Muiden laitosten osalta vastauksista voi päätellä, että toimintaa toteutetaan muissakin yksiköissä. Laitoskohtaisten vastausten hajonta viestii kuitenkin siitä, että ennalta estävää työtä tekevällä henkilöstöllä ei ole kattavaa tietoa siitä, mitä ennalta estävään toimintaan liittyviä toimenpiteitä muissa yksiköissä tehdään.

Se, miten ennalta estävää toimintaa toteutetaan poliisin eri yksiköissä vaatii selkeän suunnitelman. Eri yksiköiden toiminnallisten prosessien yhteisvaikuttavuuden näkökulmaan tulee kiinnittää huomiota, samoin kuin laitosten sisäisen yhteistyön sujuvuuteen asioissa, jotka liittyvät ennalta estävään toimintaan. Alueellisten turvallisuusongelmien ratkaisemisessa ja POR -työmallin toteuttamisessa on keskeistä se, että koko poliisin organisaatiota pystytään hyödyntämään tehokkaasti alueellisten ongelmien ratkaisemisessa.

Resursoinnin näkökulmasta puolet vastaajista koki, että ennalta estävää toimintaa tekevää henkilöstöä ei ole riittävästi ja 38 % vastaajista tarvitsee enemmän aikaa työtehtävien hoitamiseen. Tämä johtaa väistämättä ajatukseen, että strategian mukaisten tavoitteiden toteuttaminen vaatii lisää henkilöstöä tai toiminnan tulisi olla selkeämmin linjattua. Resurssinäkökulma esiintyi useassa ”vapaa sana” -kysymysoSION vastauksessa, joiden mukaan ennalta estävää työtä tekevää henkilöstöä käytetään järjestelmällisesti paikkaamaan muiden yksiköiden resurssipulaa tai toiminta on niin aliresursoitua, että ennalta estävän toiminnan tehtäviä ei pystytä suorittamaan.

Resursoinnin näkökulmasta toimeenpanon keskiössä on laitosten ylin johto. Koko poliisilaitoksen resursointi sekä toimintaa koskevat linjaukset ja suunnitelmat ovat ylimmän johdon vastuulla. Ei siis riitä, että ylin johto kokee ennalta estävän toiminnan

tärkeänä, vaan tehtävänä on ennen kaikkea mahdollistaa ennalta estävä toiminta poliisilaitoksilla.

#### **7.4. Ennalta estävän työn arvostus**

Strategiatyöryhmän näkemys oli, että strategiaesitys lisäisi ennalta estävän työn arvostusta. Strategiaesityksessä ei eritelty nimenomaisesti niitä seikkoja, jotka arvostusta lisäävät. Ennalta estävän toiminnan arvostuksen lisäämisen tarve nousi esiin myös Nättiahon tutkimuksessa, jossa ohjausryhmän jäsenet nostivat asian esiin ohjausryhmätyöskentelyn tavoitteena sekä toiminnan mittaamisen kehittämisen yhteydessä. (Nättiaho 2016, 57).

Kun arvostusta tarkastellaan toiminnan kohde- ja sidosryhmien näkökulmasta, koetaan poliisin työn arvostuksen olevan kiitettävällä tasolla. 92 % vastanneista koki, että sidosryhmät arvostavat ennalta estävää työtä. Kohderyhmien osalta 78% vastaajista koki kohderyhmien arvostavan ennalta estävää työtä.

Strategian tavoite koskien poliisin sisäistä arvostusta olisi voinut toteutua paremmin. Vain puolet vastanneista koki, että heidän työtään arvostetaan poliisilaitoksella. Miehistön osalta kokemus arvostuksen puutteesta oli suurin. ”Vapaa sana” -kysymysoSION vastausten perusteella arvostuksen paranemiseen auttaisi laitoksen sisäisen tiedon kulun parantaminen. Vastauksissa esitettiin, että ennalta estävästä toiminnasta tulisi tiedottaa sisäisesti enemmän, jotta muulla henkilöstöllä olisi selkeä käsitys siitä, mitä toiminta on.

Olavi Kujanpää viittaa artikkelissaan ”poliisin prosessityön kehittäminen” kehittävään työntutkimukseen, jossa keskitytään laadullisiin muutoksiin työssä ja organisaatiossa. Kuviossa 24 on kuvattu laadullista muutosta kehityssyklinä, jossa on tunnistettavissa myös niitä haasteita, joita EET-strategian toimeenpanossa ilmenee. Toimintaa on organisoitu uudelleen ja on mahdollista, että ristiriitoja syntyy muiden toimintojen välillä. Toimintajärjestelmän kehityssykli voi osaltaan auttaa ymmärtämään uuden toimintatavan tai toiminnon käynnistämisen haasteita organisaatiossa. Kehityssyklissä puhutaan häiriöistä ja ristiriidoista, mutta ennalta estävän toiminnan strategian toimeenpanon kontekstissa haasteet voidaan liittää työtapojen uudelleenarviointiin tai uusien työtapojen hahmottamiseen sekä EET-ryhmissä että muiden yksiköiden ja EET -ryhmien välillä.



Kuvio 24. Toimintajärjestelmän kehityssykli (Engeström ym. 1992, 19).

Kun uusi toimintamalli otetaan käyttöön saattaa vanhojen ja uusien toimintamallien kesken ilmetä ristiriitoja. Toimintamallit vakiintuvat aikanaan, mutta vuorovaikutuksessa muiden yksiköiden kesken saattaa esiintyä jälleen ristiriitoja. (Kujanpää 2007, 168.)

Ennalta estävän toiminnan muotoutuminen kiinteäksi osaksi laitoksen poliisitoiminnallista kokonaisuutta ei ole tapahtunut nopeasti. Engeström ym. (1992) ovat todenneet, että muutokseen voi mennä vuosia.

Johtopäätökseni on, että ennalta estävän toiminnan arvostukseen vaikuttaa kaksi keskeistä seikkaa. Ensimmäinen on se, että ennalta estävää työtä tekevä henkilöstö toteuttaa lukuisia toimenpiteitä turvallisuuden parantamiseksi sekä rikollisuuden vähentämiseksi, mutta toiminnan vaikutuksia ja vaikuttavuutta ei pystytä selkeästi todentamaan. Tällä tarkoitan ennen kaikkea toiminnan mittaamiseen ja arviointiin liittyviä puutteita. Pahimmillaan mittareiden puute saattaa vaikuttaa siihen, että ennalta estävän toiminnan tarpeellisuutta ei pystytä perustelemaan riittävällä tasolla ja toimintaan käytettävät resurssit ohjautuvat muualle.

Toinen haaste koskee ennalta estävän toiminnan kokonaisuutta osana poliisin toimintaa. Poliisin sisällä tulee luoda riittävä ymmärrys siitä, mitä ennalta estävä toiminta on ja mitä sillä tavoitellaan. Mitä EET -ryhmissä tehdään ja miksi. Näkemykseni on, että arvostusta voidaan parantaa selkeiden toimintasuunnitelmien, -mallien sekä poliisin sisäisen

yhteistoiminnan kautta. Suunnitelmallista ja tehokasta sisäistä viestintää voidaan hyödyntää tilanteen parantamiseksi.

Kaplanin ja Nortonin mukaan strategialähtöisen organisaation tehtävänä on synergian luominen ja johdon tehtävänä on tunnistaa strategioiden väliset yhtymäkohdat ja integroida ne toisiinsa. Organisaatiot luodaan erilaisten toimintojen ympärille ja toimintojen kesken esiintyy vaikeuksia kommunikoida ja koordinoita toimintaa. Näiden ongelmien poistaminen on yksi strategialähtöisen organisaation tavoitteista. Yksiköt linkitetään strategiaan yleisten teemojen ja tavoitteiden avulla. Linkityksen onnistuessa organisaatio kasvaa kokonaisuutena osiensa summaa suuremmaksi. (Kaplan ym. 2002, 13-14.)

Päätän opinnäytetyön kysymyslomakkeen ”vapaa sana” -osiosta poimittuun kommenttiin, joka kuvaa toiminnan haasteita ja mahdollisuuksia. Odotan toiveikkaana, että uusi, vuonna 2019 voimaan tuleva ennalta estävän toiminnan strategia selkeyttää ennalta estävää toimintaa entisestään. Tulevan strategian jalkauttamisen näkökulmasta toivon, että strategian toimeenpanoon luodaan selkeä suunnitelma, poliisilaitosten henkilöstö otetaan mukaan strategian täytäntöönpanon eri vaiheisiin ja ennalta estävään toimintaan resursoidaan riittävästi henkilöstöä tavoitteiden toteutumisen varmistamiseksi.

*”Ennalta estävä toiminta on murroksessa. Toisaalta tarve panostaa ennalta estävän toiminnan mukaisiin asioihin kuten sidosryhmäyhteistyö ja PR -toiminta ei ole kadonnut mihinkään, mutta sitten erikseen korostuu ennalta estävä erityistoiminta ja konkreettinen yhteistyö kumppaneiden ja sidosryhmien kanssa turvallisuusuhkien torjumiseksi. Vielä voimassa oleva strategia ei oikein tunnista tuota jälkimmäistä, eivätkä aiemmin ennalta estävään toimintaan nimetyt henkilöt ja luodut rakenteet kykene erityistoimintaa toteuttamaan.*

*Alan pikku hiljaa kääntyy tyystin ajatukseen, että jokapäiväisestä ennalta estävästä toiminnasta tulisi ”luopua” tai ainakin sen väittäminen, että ennalta estävää toimintaa toteutetaan kaikkien poliisimiesten toimesta ja koko ajan. Pitäisi paljon entistä selkeämmin painottaa ennalta estävää erityistoimintaa, johon liittyy tietojohtoisuus, analyysi, ilmiöihin puuttuminen, yhteistyö, yhteistyökumppaneiden valinta, jne. Kaikki tuo täytyisi vielä saada toteutettua niin, että asiat dokumentoitaisiin suunnittelusta lähtien ja kaiken sen myötä saataisiin jotakin konkreettista mitattavaa”.*

## LÄHTEET

Engeström, Yrjö & Haavisto, Vaula & Pihlaja, Juha 1992: Alioikeudet uuden työtavan kynnyksellä. Kehittävän työntutkimuksen sovellus tuomioistuinlaitoksissa. Yliopistopaino. Helsinki

Haapanen, Nina 2016: Strategiatyö poliisihallinnossa – Poliisihallinnon strategiatyön nykytila ja strategiaprosessi poliisihallinnossa. Tampere, Yliopisto, Pro Gradu tutkielma. Luettavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100424/GRADU-1483092980.pdf?sequence=1> Luettu 4.5.2018

Hakaniemi, Jussi 2012: Analyysitoiminta ja päätöksenteko paikallispoliisissa. Tietojohtoisen poliisitoiminnan sovelluksia. Pro Gradu - tutkielma. Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu, turvallisuushallinto.

Heikkinen, Pekka 2018: Poliisitarkastaja, Poliisihallitus. Puhelinhaastattelu 10.8.2018.

Helsingin poliisilaitos 2018: Poliisin ennalta estävä toiminta hanke – loppuraportti.

Helsingin poliisilaitos 2016: Poliisin ennalta estävän toiminnan valtakunnallinen hanke – koulutusmateriaali. Sisäisen turvallisuuden rahasto. Helsinki.

Juuti, Pauli & Luoma, Mikko 2009: Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin?. Otava. Helsinki

Kamensky, Mika 2015: Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Alma Talent Oy. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.polamk.idm.oclc.org/teos/FAIBXCCTEB#kohta:MENESTYKSEN\(\(20\)TIMANTTI\(\(20\)\)](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.polamk.idm.oclc.org/teos/FAIBXCCTEB#kohta:MENESTYKSEN((20)TIMANTTI((20))) Luettu 5.5.2018

Kaplan, R. & Norton, D. 2002: Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. 2. painos. Talentum Media Oy. Helsinki

Kaplan, R. & Norton, D. 2009: Strategiaverkko. Gummerus Kirjapaino Oy

Kehusmaa, Kirsti 2010: Strategiatyö – Organisaation voimanlähde. Edita Prima Oy. Helsinki

Kujanpää, Olavi 2007: Poliisin prosessityön kehittäminen. Artikkel. Julkaistu Risto Honkosen ja Nina Stenvallin 2007 toimittamassa teoksessa ”Poliisin johtamista kehittämässä”. Poliisiammattikorkeakoulu, Espoo. 2. painos, 2011.

Mantere, Saku & Suominen, Kimmo & Vaara, Eero (toim.) 2012: Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. 2.painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki

Näsi, Juha & Aunola, Manu 2001: Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. MET-julkaisuja nro 12/2001. Tammerpaino Oy. Tampere

Nättiaho, Virpi 2016: Poliisin ennalta estävän toiminnan valtakunnallinen ohjausryhmä – Ennalta estävän työn vaikuttavuutta käytäntöön. Tampere, Yliopisto, Pro Gradu tutkielma. Luettavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100340/GRADU-1481818317.pdf?sequence=1> Luettu: 9.8.2018

Poliisihallitus 2010: Lähipoliisitoiminnan strategia: Lähipoliisitoiminnan ja turvallisuusyhteistyön kehittämisen strategiset linjaukset ja tavoitteet 2010. 1/ 2010. Luettavissa:

[https://www.poliisi.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwstructure/14774\\_Lahipoliisitoiminnan\\_strategia\\_verkkoversio.pdf?a59fead0ef34d288](https://www.poliisi.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwstructure/14774_Lahipoliisitoiminnan_strategia_verkkoversio.pdf?a59fead0ef34d288).

Luettu 2.8.2016.

Poliisihallitus 2018: Poliisihallituksen työjärjestys. Määräys POL-2018-3567.

Poliisihallitus 2014: Poliisin ennalta estävän toiminnan strategian toimeenpano. Kirje POL-2014 – 7040

Poliisihallitus 2014: Poliisin ennalta estävän strategian toimeenpanosuunnitelma. Liite POL-2014 – 7040

Poliisihallitus 2015: Poliisin viestintä – nykytila, strategia ja kehittämisalueet 2015 – 2018. 2/15. Luettavissa:

[https://www.poliisi.fi/tietoa\\_poliisista/julkaisut/julkaisu/julkaisu\\_2\\_2015?docID=29234](https://www.poliisi.fi/tietoa_poliisista/julkaisut/julkaisu/julkaisu_2_2015?docID=29234)

Luettu 9.8.2018



Ritakallio, Timo & Vuori, Timo. O. 2018: Elävä strategia. Kyky nähdä taito tarttua tilaisuuteen. Alma Talent. Helsinki. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.polamk.idm.oclc.org/teos/IADBFXDTEB#kohta:El\(\(e4\)v\(\(e4\)\)\(20\)strategia](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.polamk.idm.oclc.org/teos/IADBFXDTEB#kohta:El((e4)v((e4))(20)strategia)  
Luettu 22.9.2018

Santalainen, Timo 2009: Strateginen ajattelu & toiminta. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna

Salminen, Mika 2016: Strategian jalkauttaminen viestintää parantamalla Kaakkois – Suomen poliisilaitoksella. Opinnäytetyö. Laurea Ammattikorkeakoulu, turvallisuusjohtamisen YAMK. Luettavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/116527/Salminen\\_Mika.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/116527/Salminen_Mika.pdf?sequence=1) Luettu 7.9.2018

Sisäasianministeriö 2012: Poliisin tulohajauksen ja voimavarojen kohdentamisen kehittäminen – loppuraportti. Sisäasiainministeriön julkaisuja 4/2012. Luettavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79406/sm\\_042012.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79406/sm_042012.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Luettu 3.5.2018

Sisäministeriö 2014: Poliisin ennalta estävän toiminnan strategia vuosille 2014 – 2018. Sisäministeriön julkaisuja 2/2014. Sisäinen turvallisuus.

Sisäministeriö 2016: Valtioneuvoston selonteko sisäisestä turvallisuudesta. Sisäministeriön julkaisu 8/2016. Sisäinen turvallisuus.

Suominen, Kimmo & Karkulehto, Katriina & Sipponen, Jouni & Hämäläinen, Virpi 2009: Esimies strategiavaikuttajaksi. WS Bookwell Oy. Juva.

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2010 Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajalle. Alma Talent Oy. Empiria. Luettavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.polamk.idm.oclc.org/teos/BAIBCXHTCF#kohta:1> Luettu 28.9.2018

Valtiovarainministeriö 2005: Tulohajauksen käsikirja. Valtiovarainministeriön kehittämisosaston julkaisuja 2/2005. Luettavissa: <https://vm.fi/documents/10623/307545/Tulohajauksen+käsikirja.pdf/b7f9a7f9-2b46-4dbb-bb66-85bf1074b88a/Tulohajauksen+käsikirja.pdf.pdf> Luettu 3.5.2018

Valtiovarainministeriö 2012: Kohti strategisempaa, kevyempää, poikkihallinnollisempaa ja yhtenäisempää tulosohjausta. Tulosohjauksen kehittämishankkeen loppuraportti. Valtiovarainministeriön julkaisuja 21/2012.

Luettavissa: <https://vm.fi/documents/10623/307545/Tulosohjauksen+kehittämishankkeen+loppuraportti.pdf/c8d7f6ee-1a9a-428e-8665-5a7b3fff0c9/Tulosohjauksen+kehittämishankkeen+loppuraportti.pdf.pdf>

Luettu 3.5.2018

Virta, Sirpa (2005): Tavoitteena turvallisuus – Poliisin strategisen johtamisen haasteita. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos Turvallisuushallinto. Tampere. Tampereen yliopistopaino Oy. Juvenes Print.

Värrä, Satu 2015: Turvallisuussuunnittelu ja verkostomainen toiminta, Tampere, Yliopisto. Pro Gradu – tutkielma. Luettavissa: <https://tampub.uta.fi/handle/10024/96817>. Luettu 15.8.2018

# Liite1.

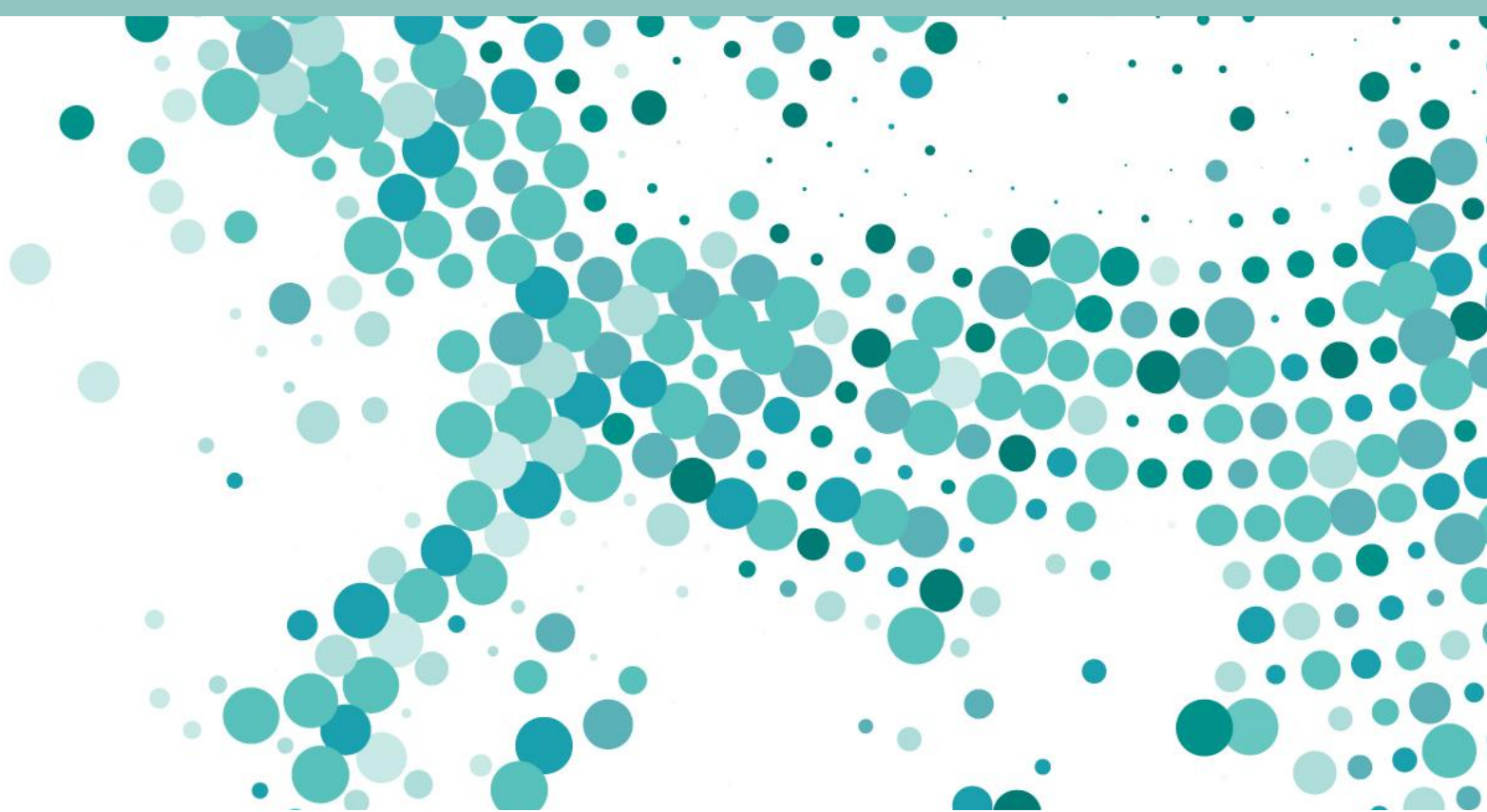


SISÄMINISTERIÖ  
INRIKESMINISTERIET

## Poliisin ennalta estävän toiminnan strategia vuosille 2014 - 2018

SISÄMINISTERIÖN JULKAISU 2/2014

**Sisäinen turvallisuus**

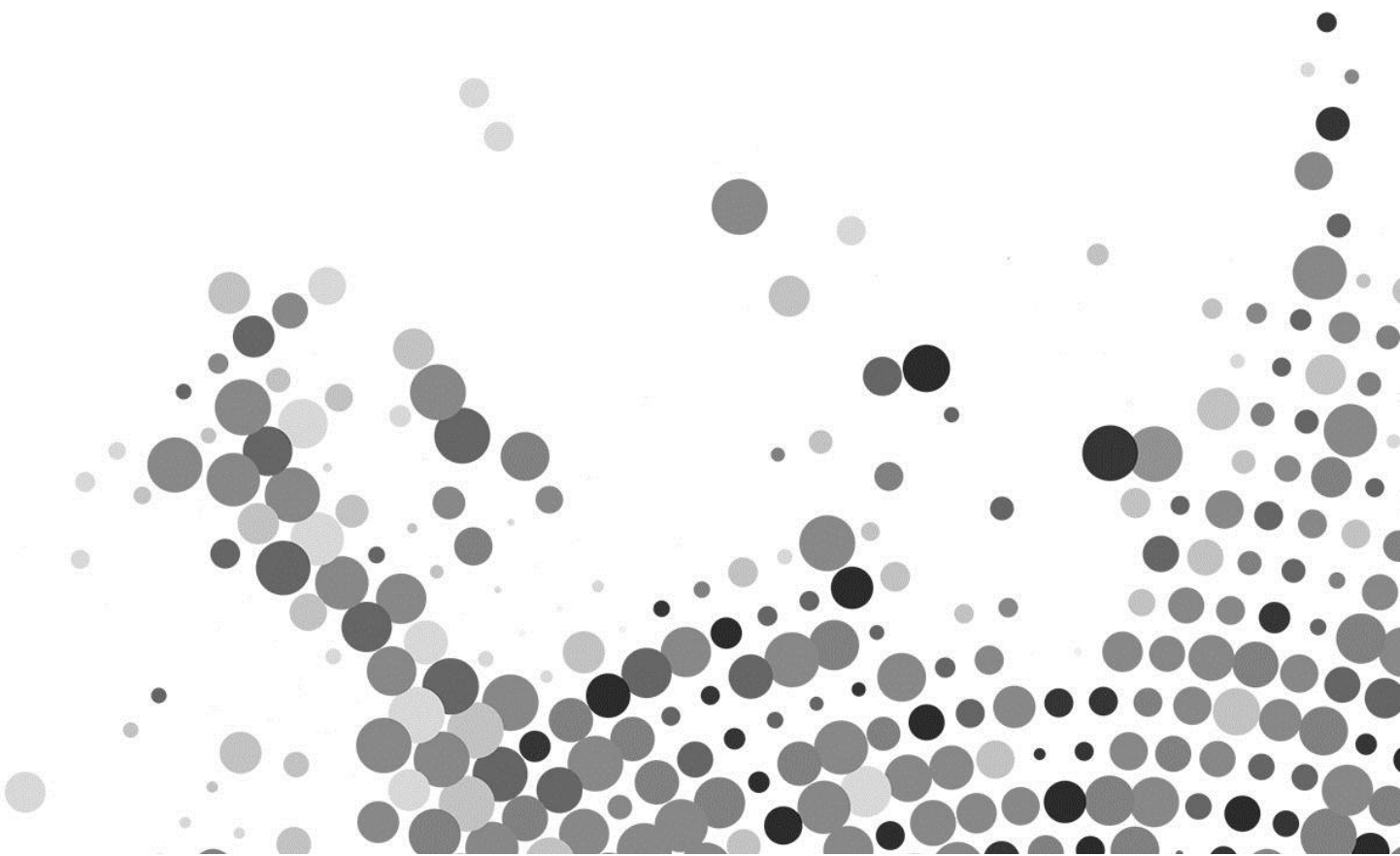




# Poliisin ennalta estävän toiminnan strategia vuosille 2014 - 2018

SISÄMINISTERIÖN JULKAISU 2/2014

**Sisäinen turvallisuus**



Tekijät (toimielimestä, toimielimen nimi, puheenjohtaja, sihteeri) Poliisin ennalta estävän strategian työryhmä Pentti Saira, puheenjohtaja Heidi Kankainen, sihteeri		Julkaisun laji Strategia	
		Toimeksiantaja Sisäasiainministeriö	
		Toimielimen asettamispäivä 13.9.2013, SM032:00/2013	
Julkaisun nimi Poliisin ennalta estävän toiminnan strategia vuosille 2014 - 2018			
Julkaisun osat 1			
Tiivistelmä <p>Poliisihallintoa koskevissa viime vuosien TTS-, tulo- ja menoarvioita koskevissa asiakirjoissa sekä poliisiosaston viime vuoden työsuunnitelmassa on kirjattu toimenpiteeksi poliisin ennalta estävän toiminnan kokonaisstrategian laadinta, jossa otetaan huomioon väkivallan vähentäminen, verkostoyhteistyön tehostaminen, tietojohtoisuuden vahvistaminen ja sosiaalisen median hyödyntäminen sekä muut kokonaisuuden kannalta tärkeät osatekijät.</p> <p>Sisäasiainministeriön poliisiosasto asetti 13.9.2013 poliisin ennalta estävän toiminnan kokonaisstrategiaa valmistelevalle työryhmälle. Se on valmistellut tämän julkaisun, jossa esitellään poliisin ennalta estävän toiminnan strategia vuosille 2014–2018 visiona "Vähemmän rikoksia, enemmän turvallisuutta - yhdessä ennakoivasti toimien".</p> <p>Julkaisussa kuvataan poliisin ennalta ehkäisevän ja estävän toiminnan strategiset tavoitteet ja keskeiset toimintalinjaukset, erityisesti poliisin ydintehtävän kannalta, sekä arvio niiden toiminnallisista ja taloudellisista vaikutuksista. Tavoitteena on, että nämä vaikutukset ilmenevät hyötynä pitkällä aikavälillä toiminnan tehostumisena, rikosten vähenemisenä ja turvallisuuden lisääntymisenä.</p> <p>Poliisin ennalta estävä toiminta on poliisin kaikkien toimintatapojen poikkileikkaavasti sisältyvä toimintatapa, jota tehdään poliisiorganisaation kaikilla tasoilla alueellinen ja ihmisten yhdenvertaisuus huomioiden ja joka järjestään ja organisoidaan kiinteäksi osaksi poliisin rakenteellista kokonaisuutta, jossa varmistetaan yhteistyö poliisiyksiköiden ja niiden eri linjojen ja sektoreiden välillä. Poliisin ennalta estävä toiminta muodostuu kokonaisuudesta, johon kuuluu: 1.) ennalta estävästi suoritettu jokapäiväinen poliisin toiminta ja 2.) erityistoiminta, jossa poliisi toteuttaa toimenpiteitä ensisijaisena tavoitteenaan ennalta estävä turvallisuuden parantaminen sekä perustuu tietojohtoisuuteen, jossa hyödynnetään poliisin eri toiminnoissa aktiivisesti hankittua, saatua ja analysoitua tietoa ennalta estävyyden saavuttamiseksi. Poliisin ylijohdossa, Poliisihallituksessa laaditaan kevään 2014 aikana varsinainen toimeenpanosuunnitelma.</p> <p>Poliisin ennalta estävän toiminnan strategialla ei ole merkittäviä tai olennaisia taloudellisia vaikutuksia. Kuitenkin huomioitava, että Poliisihallituksen toimeenpanosuunnitelmassa määritetään, miten ja millä toimenpiteillä strategian linjaukset saavutetaan, jonka takia tässä vaiheessa ei ole vielä mahdollista suorittaa tyhjentävää taloudellisten tai muiden vaikutusten arviointia. Strategian ja siihen liittyvän toimeenpanosuunnitelman johdosta voi ilmetä paikallista tarvetta resurssien uudelleen kohdentamiseen. Henkilöstön näkökulmasta strategialuonnos vaikuttaa siten, että vastuu ennalta estävästä toiminnasta jakautuu laajemmin poliisihallinnossa ja ennalta estävän toiminnan arvostus lisääntyy.</p>			
Avainsanat (asiasanat) Ennalta estävä toiminta, poliisitoiminta			
Muut tiedot Sähköisen julkaisun ISBN 978-952-491-900-5 (PDF), osoite <a href="http://www.intermin.fi/julkaisut">www.intermin.fi/julkaisut</a>			
Sarjan nimi ja numero Sisäministeriön julkaisu 2/2014		ISSN 2341-8524	ISBN 978-952-491-899-2
Kokonaissivumäärä 16	Kieli Suomi	Hinta	Luottamuksellisuus
Jakaja Sisäministeriö		Kustantaja/julkaisija Sisäministeriö	

Författare (uppgifter om organet: organets namn, ordförande, sekreterare) Arbetsgruppen för polisens förebyggande strategi 2014 - 2018 Pentti Saira, ordförande Heidi Kankainen, sekreterare		Typ av publikation <b>Strategi</b>	
		Uppdragsgivare Inrikesministeriet	
		Datum för tillsättandet av organet 13.9.2013, SM032:00/2013	
Publikation (även den finska titeln) Polisens strategi för förebyggande verksamhet 2014 - 2018; Poliisin ennalta estävän toiminnan strategia			
Publikationens delar 1			
Referat <p>I de dokument som gäller polisförvaltningen de senaste åren samt i polisavdelningens verksamhetsplan för 2013, har det som en åtgärd ingått att göra strategin för polisens förebyggande verksamhet. I strategin beaktas minskandet av våld, intensifierande av samarbetet mellan kontaktgrupper, förstärkandet av kunskapsbaserat ledande, användandet av sociala medier samt övriga delfaktorer som är viktiga för helheten. Inrikesministeriets polisavdelning tillsatte 13.9.2013 en arbetsgrupp för att bereda helhetsstrategin för polisens förebyggande verksamhet. Arbetsgruppen har berett denna publikation, i vilken presenteras strategin för polisens förebyggande verksamhet 2014 - 2018 som visionen " Färre brott, mera säkerhet - tillsammans förebyggande fungerande".</p> <p>I publikationen beskrivs polisens förebyggande och förhindrande verksamhets strategiska mål och de centrala verksamhetslinjerna, i synnerhet de gällande polisens kärnuppgifter, samt en värdering av deras funktionella och ekonomiska inverknings. Målsättningarna är att de här åtgärderna på lång sikt skall utmyнна i effektiviserad verksamhet, minskad brottslighet och ökad säkerhet.</p> <p>Polisens förebyggande verksamhet är en verksamhetsmodell som ingår i all polisiär verksamhet, på polisorganisationens alla nivåer, regionalt och med beaktande av människors jämställdhet. Verksamheten ordnas och organiseras till en polisiär helhet som säkerställer samarbetet mellan polisenheterna, deras olika linjer och sektorer.</p> <p>Polisens förebyggande verksamhet består av en helhet, i vilken ingår: 1.) förebyggande utförd daglig polisverksamhet och 2.) special verksamhet, i vilken polisen utför åtgärder vars huvudsakliga mål är förebyggande förbättrande av säkerhet samt baserar sig på kunskapsbaserat ledande, i vilken det utnyttjas i olika funktioner aktivt skaffad, erhållen och analyserad information för att uppnå förebyggande verksamhet. I polisens högsta ledning, Polisstyrelsen, uppläggs det under våren 2014 den egentliga planen för förverkligandet.</p> <p>Strategin för polisens förebyggande verksamhet har inga betydande eller väsentliga ekonomiska inverknings. Det bör ändå beaktas att det i Polisstyrelsens verksamhetsplan definieras hur och med vilka åtgärder strategins linjer uppnås, varför det i detta skede inte är möjligt att göra uttömmande värderingar av de ekonomiska inverkningarna. På basis av strategin och verksamhetsplanen kan det förekomma lokalt behov av att allokera resurser. Från personalens synpunkt innebär strategin att ansvaret för den förebyggande verksamheten fördelas bredare inom polisförvaltningen och att uppskattningen av den förebyggande verksamheten ökar.</p>			
Nyckelord Förebyggande verksamhet polisiär verksamhet			
Övriga uppgifter Elektronisk version, ISBN 978-952-491-900-5 (PDF), <a href="http://www.intermin.fi/publikationer">www.intermin.fi/publikationer</a>			
Seriens namn och nummer Inrikesministeriets publikation 2/2014		ISSN 2341-8524	ISBN 978-952-491-899-2
Sidoantal 16	Språk	Pris	Sekretessgrad
Distribution Inrikesministeriet		Förläggare/utgivare Inrikesministeriet	

# Luovutuskirje

## Sisäasiainministeriön poliisiosastolle

Sisäasiainministeriön poliisiosasto asetti 13.9.2013 poliisin ennalta estävän toiminnan kokonaisstrategiaa valmistelevan työryhmän, jonka tehtävänä on tehdä ehdotus poliisitoimen ennalta ehkäisevää ja estävää työtä koskevaksi kokonaisstrategiaksi vuosille 2014–2018. Työryhmän toimikausi oli 13.9.2013 - 31.12.2013.

Työryhmän työskentelyn tavoitteena on kehittää poliisin ennalta ehkäisevää ja estävää toimintaa kokonaisvaltaisemmaksi ja strategisemmin ohjatuksi valmistelemalla ehdotus poliisitoimea koskevaksi kokonaisvaltaiseksi ennalta estävän toiminnan strategiaksi. Asettamispäätöksen mukaan strategia sisältää poliisin ennalta ehkäisevät ja estävät strategiset tavoitteet ja keskeiset toimintalinjaukset, erityisesti poliisin ydintehtävän kannalta, sekä arvion niiden toiminnallisista ja taloudellisista vaikutuksista.

Työryhmän puheenjohtajana toimi sisäasiainministeriön poliisiosaston poliisijohtaja Pentti Saira. Työryhmän jäseninä olivat Tampereen yliopistolta professori Sirpa Virta, sisäasiainministeriön poliisiosastolta neuvotteleva virkamies Esa Käyhkö, Poliisihallituksesta viestintäkoordinaattori Liisa Haapanen, poliisitarkastaja Ari Järvenpää, poliisiylitarkastaja Jyrki Pelkonen ja ylitarkastaja Heli Rajaniemi sekä Helsingin poliisilaitokselta komisario Jari Taponen ja komisario Jarmo Heinonen, Kymenlaakson poliisilaitokselta komisario Ulla Köckritz, Pohjois-Savon poliisilaitokselta komisario Anu Aro, Varsinais-Suomen poliisilaitokselta ylikonstaapeli Maria Sainio. Poliisitarkastaja Heidi Kankainen sisäasiainministeriön poliisiosastolta toimi työryhmän sihteerinä.

Työryhmä kokoontui asettamisensa jälkeen yhteensä kolme kertaa. Ennen asettamista järjestettiin valmistelukokous, jonka työskentelyn pohjalta jatkettiin työryhmän asettamisen jälkeen. Työskentelyn aikana työryhmä osallistui lisäksi Poliisiammattikorkeakoulussa 12.11. - 13.11.2013 järjestettyyn ennalta estävän toiminnan seminaariin, johon osallistui yhteensä 37 poliisin ennalta estävän toiminnan ammattilaista. Seminaarissa määritettiin työryhmätyöskentelynä ennalta estävän toiminnan nykytilaa ja toimintatapoja eri puolella Suomea, ja niiden perusteella esitettiin ehdotuksia strategisiksi linjauksiksi.

Työryhmä otti strategiaehdotuksen valmistelussa huomioon poliisin ennalta estävän toiminnan nykytilan ja ennakoitujen tulevaisuuden näkymät, joista saatiin tietoa eri lähteistä. Määritettyään nykytilan keskeisimmät haasteet työryhmä valitsi strategiset keinot poliisin ennalta estävän toiminnan tavoitteen saavuttamiseksi. Ennalta estävän poliisitoiminnan kokonaisstrategiaa valmisteltaessa huomioitiin poliisihallinnon organisaatio laaja-alaisesti ja poikkihallinnollinen yhteistyö eri viranomaisten ja toimijoiden kanssa. Työryhmä päätti ennalta estävän työn visioksi **"Vähemmän rikollisuutta, enemmän turvallisuutta - yhdessä ennakoivasti toimien"**.

Työryhmän strategiaehdotukseen sisältyy ennalta estävän toiminnan käsite, ydinsisältö ja toiminnan kehittämisen perusteet sekä keskeiset strategiset linjaukset. Varsinainen toimeenpanosuunnitelma laaditaan strategian pohjalta poliisin ylijohdossa, Poliisihallituksessa 31.3.2014 mennessä.

Asettamispäätöksen mukaisesti työryhmä arvioi strategisten tavoitteiden ja keskeisten toimintalinjausten toiminnallisia ja taloudellisia vaikutuksia. Työryhmä arvioi, että strategian toimeenpanolla ei ilmeisesti olisi merkittäviä tai olennaisia taloudellisia vaikutuksia. On kuitenkin huomioitava, että Poliisihallituksen toimeenpanosuunnitelmassa määritetään, miten ja millä toimenpiteillä strategian linjaukset saavutetaan, jonka takia tässä vaiheessa ei ole vielä mahdollista suorittaa tyhjentävää taloudellisten tai muiden vaikutusten arviointia. Työryhmä kuitenkin toteaa, että strategian ja siihen liittyvän toimeenpanosuunnitelman johdosta voi ilmetä paikallista tarvetta resurssien uudelleen kohdentamiseen. Toisaalta strategian tavoitteena on,

että taloudelliset ja muut vaikutukset ilmenevät hyötynä pitkällä aikavälillä toiminnan tehostumisena, turvallisuuden lisääntymisenä ja rikosten vähenemisenä.

Työryhmän arvioinnin mukaan henkilöstön näkökulmasta strategiaesitys vaikuttaa siten, että vastuu ennalta estävästä toiminnasta jakautuisi laajemmin poliisihallinnossa ja ennalta estävän toiminnan arvostus lisääntyisi. Tällä voi olla välillisesti myönteistä vaikutusta myös sukupuolinäkökulmasta.

Työryhmän ennalta estävän toiminnan strategia-ehdotus ei muuta poliisin tehtäviä, jotka ovat laissa säädetyt eikä olennaisesti menettelyitä näiden tehtävien peruskäsittelyssä. Työryhmä katsoo, että toiminnalliset vaikutukset voivat kuitenkin olla positiivisessa mielessä merkittävät, kun poikkileikkaava poliisin ennalta estävä toiminta jäsentyy valtakunnallisesti tarkastellen nykyistä suunnitelmallisemmaksi, organisoidummaksi sekä kokonaisvaltaisemmin johdetuksi ja toteutetuksi. Ennalta estävää toimintaa kohdennetaan Poliisihallituksen ja poliisiyksiköiden toimesta asetettujen tavoitteiden, painopisteiden ja määritettyjen kohderyhmien mukaisesti alueellinen ja kansalaisten yhdenvertaisuus huomioiden. Strategiaehdotuksella tavoitellaan myös valtakunnallisesti tarkastellen ennalta estävän toiminnan kehittämistä laadullisesti toimeenpanosuunnitelmassa tarkemmin määritetyllä tavalla. Työryhmä esittää, että strategian toimeenpanon seurannan tueksi asetetaan ohjausryhmä.

Työryhmä luovuttaa ehdotuksensa osastopäällikkö Kauko Aaltomaalle.



# Sisällys

1 Poliisin ennalta estävän toiminnan strategia vuosille 2014 - 2018.....	2
VISIO: Vähemmän rikollisuutta, enemmän turvallisuutta – yhdessä ennakoivasti toimien.....	2

# **1 Poliisin ennalta estävän toiminnan strategia vuosille 2014 - 2018**

Poliisin ennalta estävän toiminnan tavoitteena on yhteiskunnan turvallisuuden parantaminen ja rikosten torjunta. Poliisi estää rikoksia, järjestyshäiriöitä, onnettomuuksia ja ratkaisee ongelmia yhteistyössä ihmisten, muiden viranomaisten ja keskeisten kumppaneiden kanssa. Poliisi näkyy, neuvoa, valistaa ja tiedottaa sekä valvoo, puuttuu ja reagoi. Ennalta estävän toiminnan tulokset näkyvät yhteiskunnan turvallisuuden ja ihmisten turvallisuuden tunteen parantumisena. Poliisin ennalta estävä toiminta on poliisin kaikkeen toimintaan poikkileikkaavasti sisältyvä toimintatapa, jota tehdään poliisiorganisaation kaikilla tasoilla alueellinen ja ihmisten yhdenvertaisuus huomioiden. Ennalta estävä toiminta muodostuu kokonaisuudesta, johon kuuluu:

- 1.) ennalta estävästi suoritettu jokapäiväinen poliisin toiminta ja
- 2.) erityistoiminta, jossa poliisi toteuttaa toimenpiteitä ensisijaisena tavoitteenaan ennalta estävä turvallisuuden parantaminen.

## **VISIO: Vähemmän rikollisuutta, enemmän turvallisuutta – yhdessä ennakoivasti toimien**

Poliisi tuntee toimintaympäristön, ennakoii sen muutokset, luo luottamuksellisen suhteen keskeisiksi tunnistamiensa kumppaneiden kanssa havaintojen saamiseksi ja ongelmien ratkaisemiseksi yhdessä luotuja toimintaprosesseja hyödyntäen. Kohdennettujen toimenpiteiden avulla poliisi tunnistaa syrjäytymisen ja rikosoirehdinnan taustalla olevat paikalliset ja yksilölliset syyt sekä vaikuttaa niihin ennakoivasti tarkoituksenmukaisilla keinoilla ja viranomaisten, kuntien ja yhteisöjen yhteistyöllä.

Työryhmä esittää seuraavat linjaukset poliisin ennalta estävän toiminnan strategiaksi vuosille 2014–2018.

Linjaukset 1-4 koskevat kaikkea poliisitoimintaa.

**1. Poliisin ennalta estävä toiminta on kokonaisvaltaisesti ja tietojohdoisesti suunniteltua, järjestettyä, johdettua ja toteutettua tavoitteellista toimintaa turvallisuuden parantamiseksi ja rikosten torjumiseksi.**

Poliisin ennalta estävä toiminta on suunniteltua, organisoitua ja johdettua toimintaa poliisiorganisaation kaikilla tasoilla. Poliisin ylijohdo laatii ennalta estävän toiminnan strategian toimeenpanosuunnitelman, johon pohjautuen ennalta estävää poliisin toimintaa suunnitellaan, järjestetään, johdetaan ja toteutetaan poliisiyksiköissä.

Ennalta estävä toiminta järjestetään ja organisoidaan kiinteäksi osaksi poliisin rakenteellista kokonaisuutta, jossa varmistetaan yhteistyö poliisiyksiköiden ja niiden eri linjojen ja sektoreiden välillä.

Ennalta estävä toiminta perustuu tietojohdoisuuteen, jossa hyödynnetään poliisin eri toiminnoissa aktiivisesti hankittua, saatua ja analysoitua tietoa ennalta estävyyden saavuttamiseksi. Tietojohdoisuus edellyttää tilannekuvaa, joka sisältää eillisen tietoa (tilastot), ajantasaista tietoa ja ennakoivaa tietoa.

**2. Ennalta estävän toiminnan tehokkuus edellyttää asetetun tavoitteen saavuttamiseksi painopisteiden määrittämistä, kohderyhmien tunnistamista ja toiminnan kohdentamista sekä uusien toimintatapojen löytämistä.**

Toiminnan perustana on alueellisen ja paikallisen toimintaympäristön erityispiirteet huomioiva tavoitteiden asettelu, painopisteiden valinta ja kohderyhmien määrittely.

Valtakunnallisesti ja alueellisesti analysoidun tiedon pohjalta voidaan tunnistaa ilmiöitä ja turvallisuutta vaarantavia tekijöitä ja niihin kohdistetaan tavoitteellista toimintaa hyödyntäen tuloksellisia toimintamalleja.

Painopisteiden ja kohderyhmien määrittämisessä huomioidaan myös eri ryhmien erityistarpeet paikallisissa olosuhteissa. Sidos- ja asiakasryhmien kanssa tehtävällä tavoitteellisella ja suunnitelmallisella yhteistyöllä ehkäistään paikallisten ongelmien syntymistä ja niiden kärjistymistä.

Ennalta estävässä toiminnassa käytetään asiakaslähtöisiä ja ajantasaisia keinoja toiminnan vaikuttavuuden lisäämiseksi. Tämä voi tapahtua esimerkiksi uutta teknologiaa hyödyntäviä toimintatapoja kehittämällä. Myös moniviranomais- ja moniammatillisen yhteistyön kautta ongelmanratkaisuun saadaan asiakaslähtöistä vaikuttavuutta ja tehokkuutta.

**3. Ennalta estävän toiminnan vaikuttavuutta seurataan ja arvioidaan säännöllisesti poliisihallinnon eri tasoilla toiminnan ohjaamiseksi ja kehittämiseksi.**

Tavoitteellinen ennalta estävä toiminta edellyttää toiminnan jatkuvaa seuranta ja arviointia, jotta painopisteet voidaan määrittää ja toimintaa kohdentaa ajantasaisesti. Poliisin toiminnan riittävä yhdenmukaisuus ja alueiden välinen yhdenvertaisuus varmistetaan valtakunnallisella ja alueellisella seurannalla ja arvioinnilla.

Myös poliisin ennalta estävän toiminnan strategian ja siihen liittyvän poliisin ylijohdon, Poliisihallituksen, toimeenpanosuunnitelman toteuttamista seurataan ja arvioidaan säännöllisesti. Toimeenpanosuunnitelmassa määritetään toiminnan arviointitapa ja seurannan mittarit.

**4. Ennalta estävä viestintä on aktiivista ja suunniteltua, nostaa esiin turvallisuuden haitallisesti vaikuttavia ilmiöitä, tiedottaa ennakoivasti ja osallistaa ihmiset vaikuttamaan turvallisuuden edistämiseen.**

Ennalta estävä viestintä informoi, valistaa ja neuvoo sekä edistää ihmisten osallistumista vaikuttamalla tietoihin, asenteisiin ja käyttäytymiseen. Tavoitteeseen pääsemiseksi poliisi on helposti lähestyttävä ja tarjoaa aidon mahdollisuuden vuorovaikutukseen estäen näin rikoksia ja onnettomuuksia ennalta.

Viestinnässä suunnitellaan ja kehitetään tapoja, joiden avulla yhteiskunta kohdataan turvallisuutta lisäävällä tavalla. Viestinnällä voidaan parhaimmillaan saada hyviä ennalta estäviä tuloksia ja vaikuttavuutta.

Poliisin viestintä on ammattitaitoista, palvelevaa ja tehokasta. Poliisin viestintäorganisaatiossa on yhteiset toimintatavat.

**5. Ennalta estävä erityistoiminta edellyttää erikoistuneita, ammattitaitoisia ja motivoituneita osaajia, jotka toimivat tiiviissä yhteistyössä muiden viranomaisten ja sidosryhmien kanssa ja löytävät uusia toimintatapoja ja kumppaneita vaikuttavuuden saavuttamiseksi.**

Ennalta estävä erityistoiminta edellyttää laaja-alaista turvallisuusosaamista ja kykyä tehdä moniammatillista ilmiö- ja yksilötason yhteistyötä keskeisten toimijoiden kanssa.

Kohderyhmänä ovat erityisesti sellaiset asiakasryhmät ja asiakkaat, joiden turvallisuusongelmien kokonaisvaltainen ratkaisu edellyttää perinteistä poliisitoimintaa laaja-alaisempaa lähestymistapaa tai moniammatillista työtettä.

Toiminnassa hyödynnetään poliisin osaamisen ja moniammatillisen yhteistyön lisäksi kansalaisvaikuttamisen mahdollisuuksia sekä kolmannen sektorin, kuten yritysten,

järjestöjen ja yhdistysten osaamista. Verkostoitumalla poliisi löytää uusia yhteistyökumppaneita.

**6. Ennalta estävässä rikostorjunnassa hankitaan, käsitellään ja jaetaan tietoja, tunnistetaan asiakkaan tarpeet ja vaikutetaan rikoksen teon taustasyihin sekä opastetaan asiakas palveluiden piiriin rikosten ennalta estämiseksi.**

Ennalta estävän rikostorjunnan lähtökohtana on laadukas ja tehokas rikosten paljastaminen ja selvittäminen, mikä lisää kiinnijäämisriskiä ja vähentää rikostenteon houkuttelevuutta.

Tutkinnassa huomioidaan rikostyyppien erityispiirteet ja toimenpiteiden ennalta estävä vaikutus rikos- ja turvallisuusuhkiin. Rikoskierteeseen ajautuminen estetään mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Erityisesti kiinnitetään huomiota haavoittuviin ryhmiin, kuten lapsiin ja nuoriin. Uhri ja tekijä ohjataan tarpeellisten ennalta estävien palveluiden piiriin.

**7. Ennalta estävässä valvonta- ja hälytystoiminnassa sekä liikennevalvonta- ja liikenneturvallisuustyössä tehdään yhteistyötä keskeisten toimijoiden kanssa ja kohdennetaan aktiivista toimintaa tietojohtoisesti.**

Ennalta estävän valvonta- ja hälytystoiminnan sekä liikennevalvonta- ja liikenneturvallisuustyössä lähtökohtana on laadukas ja tehokas poliisityö, jossa tietojohtoisesti kohdennetaan toimenpiteitä paikalliset ja ajalliset erityispiirteet huomioiden.

Havaittuihin ilmiöihin puututaan aktiivisilla toimenpiteillä rikostorjunnan tavoitteet huomioiden. Turvallisuutta vaarantavia riskitekijöitä ja rikosten tekotilaisuuksia vähennetään.

Ennalta estävässä toiminnassa saavutetaan vaikuttavuutta sidosryhmäyhteistyöllä.

Liikenneturvallisuusstrategia valmistellaan erikseen.

**8. Ennalta estävä lupahallinto vaikuttaa turvallisuusriskeihin, rikosten syntymahdollisuuksiin ja järjestäytyneen rikollisuuden toimintaedellytyksiin.**

Ennalta estävää lupaharkintaa ja -valvontaa toteutetaan laadukkaasti ja yhdenmukaisesti ajantasaisten toimintamallien ja -prosessien mukaisesti.

Tunnistamalla väärinkäytösmahdollisuudet poliisin lupahallinnon prosesseissa ja kohdistamalla sinne voimavaroja toteutetaan osaltaan tehokkaasti poliisin ennalta estävää työtä rikosten ehkäisemiseksi.

Lupahallinnon ennalta estävä toiminta perustuu ajantasaiseen poliisiyksiköiden eri linjojen tuottamaan tietoon. Poliisin lupahallinnossa saatua ja tuotettua tietoa käytetään tehokkaasti ja aktiivisesti hyväksi poliisiyksiköiden muilla toimintalinjoilla ennalta estävässä toiminnassa.

Saatuun strategiansa valmiiksi, hankeryhmä luovuttaa sen kunnioittavasti sisäasiainministeriölle

Helsingissä 31.12.2013

Pentti Saira

Anu Aro

Liisa Haapanen

Jarmo Heinonen

Ari Järvenpää

Esa Käyhkö

Ulla Köckritz

Jyrki Pelkonen

Heli Rajaniemi

Maria Sainio

Jari Taponen

Sirpa Virta

Heidi Kankainen

## LIITE 2. Kyselylomake



### **Poliisin ennalta estävän toiminnan strategian 2014 - 2018 täytäntöönpano poliisilaitoksilla**

#### Virkaapaikkani

- Helsingin poliisilaitos
- Hämeen poliisilaitos
- Itä-Suomen poliisilaitos
- Itä-Uudenmaan poliisilaitos
- Kaakkois-Suomen poliisilaitos
- Lapin poliisilaitos
- Lounais-Suomen poliisilaitos
- Länsi-Uudenmaan poliisilaitos
- Oulun poliisilaitos
- Pohjanmaan poliisilaitos
- Sisä-Suomen poliisilaitos

#### Virka-asemani

- Ylikomisario
- Komisario
- Ylikonstaapeli
- Vanhempi konstaapeli
- Muu, mikä?



## LIITE 2. Kyselylomake

---

Työskentelen kokopäiväisesti ennalta estävän toiminnan ryhmässä

Kyllä

Ei

Mikäli et työskentele kokopäiväisesti ennalta estävällä toiminnolla, ryhmissä tai itsenäisesti, niin merkitse tähän prosentteina ennalta estävään toimintaan käyttämäsi työaika. Huomioithan myös hallinnolliset tehtävät.

---

20% valmiina



### **Poliisin ennalta estävän toiminnan strategian 2014 - 2018 täytäntöönpano poliisilaitoksilla**

Kyselyn ensimmäinen osio koskee ennalta estävän työn toteuttamista laitoksellasi. Strategian mukaan poliisin ennalta estävä toiminta on poliisin kaikkeen toimintaan poikkileikkaavasti sisältyvä toimintatapa, jota tehdään poliisiorganisaation kaikilla tasoilla. Toiminta muodostuu kokonaisuudesta, johon kuuluu ennalta estävästi suoritettu jokapäiväinen poliisin toiminta ja erityistoiminta, jossa poliisi toteuttaa toimenpiteitä ensisijaisena tavoitteenaan ennalta estävä turvallisuuden parantaminen.

Poliisin ennalta estävä toiminta on kokonaisvaltaisesti ja tietojohtoisesti suunniteltua, järjestettyä, johdettua ja toteutettua tavoitteellista toimintaa turvallisuuden parantamiseksi ja rikosten torjumiseksi.

Ennalta estävän toiminnan toteuttaminen poliisilaitoksellani (valitse jokaiseen vastaukseen yksi





## LIITE 2. Kyselylomake

estävää poliisitoimintaa

Toimintatavat ja toimintamallit ovat minulle selkeitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turvallisuutta vaarantaviin tekijöihin puututtaessa hyödynnetään sidosryhmiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistun laitoksellani ennalta estävän toiminnan toimintatapojen kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että laitoksellani arvostetaan työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että sidosryhmät arvostavat työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että toimintani kohderyhmät arvostavat työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että voin vaikuttaa työni sisältöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Valitse seuraavista vaihtoehtoista ne, jotka kuuluvat tehtäviisi.

- Paikallisten turvallisuusongelmien ratkaiseminen
- Sidosryhmäyhteistyö
- Moniviranomaisyhteistyö
- Yhteistyö koulujen kanssa
- Ekstremismin tunnistaminen ja ehkäiseminen
- Uhka-arvioiden tekeminen
- Ankkuri- / moniviranomaistyö
- Viestintä
- Toiminta sosiaalisessa mediassa
- Yhteistyö eri yhteisöjen kanssa
- Analyysi
- Muu, mikä?

---

## LIITE 2. Kyselylomake

Mainitse työsi kannalta kolme tärkeintä sidosryhmää

1.

---

2.

---

3.

---

60% valmiina



### **Poliisin ennalta estävän toiminnan strategian 2014 - 2018 täytäntöönpano poliisilaitoksilla**

Tässä osiossa käsitellään ennalta estävän toiminnan painopisteitä sekä toiminnan vaikuttavuutta. Strategian mukaan ennalta estävän toiminnan tehokkuus edellyttää painopisteiden määrittämistä, kohderyhmien tunnistamista ja toiminnan kohdentamista sekä uusien toimintatapojen löytämistä.

Ennalta estävän toiminnan vaikuttavuutta seurataan ja arvioidaan säännöllisesti poliisihallinnon eri tasoilla toiminnan ohjaamiseksi ja kehittämiseksi.

Vastaa seuraaviin toiminnan painopisteitä ja vaikuttavuutta kuvaaviin väittämiin

en osaa eri	jokseenkin	ei samaa	jokseenkin	samaa
sanoa	mieltä	eikä eri	samaa	mieltä
	eri mieltä	mieltä	mieltä	

## LIITE 2. Kyselylomake

Toiminnan tavoitteiden asettelussa on huomioitu paikallisen toimintaympäristön erityispiirteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimintaa kohdistetaan turvallisuutta vaarantaviin tekijöihin tai ilmiöihin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimintamallit turvallisuutta vaarantaviin tekijöihin puututtaessa ovat selkeät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ennalta estävällä toiminnalla pystytään vaikuttamaan toimintaympäristön turvallisuuteen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ennalta estävällä toiminnalla pystytään torjumaan rikoksia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Käytössäni on keinoja toiminnan vaikuttavuuden arvioimiseksi ja mittaamiseksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mainitse työsi kannalta kolme tärkeintä kohderyhmää

1.

---

2.

---

3.

---

80% valmiina



**Poliisin ennalta estävän toiminnan strategian 2014 - 2018 täytäntöönpano poliisilaitoksilla**

Kiitos, että olet vastannut kyselyyn! Halutessasi voit kirjoittaa alla olevaan tekstikenttään kehittämis ehdotuksiasi, ajatuksiasi, kritiikkiä sekä toiveitasi koskien ennalta estävää poliisitoimintaa. Näitä vastauksia hyödynnetään tutkimuksessa soveltuvin osin. Välitän kehittämis ehdotuksesi myös poliisin ennalta estävän toiminnan valtakunnalliseen ohjausryhmään.

Vapaa sana

---

---

---

100% valmiina

### LIITE 3. Kyselyn saatekirje

Hei!

Suoritan sisäisen turvallisuuden ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (päällystöopinnot) Poliisiammattikorkeakoululla. Teen tutkimusta aiheesta ”Poliisin ennalta estävän toiminnan strategian 2014 – 2018 - täytäntöönpano poliisilaitoksilla”. Alla olevan linkin alla on kysely, johon pyydän kunnioittavasti Sinua vastaamaan.

Kysely on osoitettu poliisin ennalta estävää toimintaa tekeville henkilöstölle sekä heidän esimiehilleen. Kysely on valtakunnallinen ja vastaukset käsitellään anonyymisti. Vastaa kysymyksiin toimenkuvasi näkökulmasta ja niillä tiedoin, jotka sinä omaat aiheesta. Mikäli et ole perehtynyt vielä toistaiseksi voimassa olevaan poliisin ennalta estävän toiminnan strategiaan, niin älä huoli. Kyselyn eri vaiheissa on strategian sisältöä on avattu riittävän osin vastaamisen helpottamiseksi.

Varsinaiseen kyselyyn vastaamiseen menee 10 minuuttia. Kyselyssä on myös vapaaehtoinen "vapaa sana" - osio, johon voit kirjoittaa vaikkapa poliisin ennalta estävää toimintaa koskevia kehittämissuhteita. Tähän osioon vastaaminen saattaa pidentää vastausaikaasi hiukan. Huomioithan, että sinun tulee kopioida alla oleva linkki ja liittää se TUVE-selaimeen. Selaimen löydät näytön vasemmassa alakulmassa olevasta Microsoft -valikosta (TUVE Internet Explorer).

<https://www.webpolsurveys.com/S/BD3676A77E4FFD7A.par>

Pyydän Sinua vastaamaan maanantaihin 2.7.2018 mennessä.

Kesäisin terveisin

Katja Nissinen  
YAMK2017



07.06.2018

POL-2018-19287

*Opinnäytetutkimuksen tekijä*

Katja Nissinen

*Opinnäytetutkimuksen aihe*

Poliisin ennalta estävän toiminnan strategian 2014–2018 linjausten täytäntöönpano poliisilaitoksilla

*Opinnäytetutkimuksen ohjaaja Poliisiammattikorkeakoulussa*

Mari Koskelainen

*Tutkimuslupa*

Poliisiammattikorkeakoulu antaa esitetyn kirjallisen opinnäytesuunnitelman perusteella luvan suorittaa kyselytutkimuksen poliisi (ylempi AMK) -tutkintoon kuuluvan opinnäytetyön tekemiseksi.

Tutkimuksen saa toteuttaa liitteenä olevan opinnäytesuunnitelman mukaisesti.

*Tutkimusluvan ehdot*

Kyselyyn vastaaminen on poliisin henkilöstölle vapaaehtoista.

Tutkimusaineiston keräämisessä saa käyttää poliisin sähköpostijärjestelmää.

Tutkimusaineisto on käsiteltävä niin, että viranomaisen toiminnan julkisuudesta annetun lain (621/1999) 24 §:n nojalla salassa pidettävät tiedot eivät paljastu.

Opinnäytetutkimuksen valmistuttua tutkimusaineisto on tuhottava tietoturvaisella tavalla Poliisiammattikorkeakoulussa, ellei opinnäytetutkimuksen tekijä ole vastuuhenkilön kanssa sopinut tutkimusaineiston tietoturvaisesta tuhoamisesta muualla.

Opinnäytetutkimuksen tekijän ohella ohjaaja vastaavat tutkimustyön tietosuojasta.

Tutkimuslupa on voimassa poliisi (ylempi AMK) -tutkinnon opiskeluoikeuden ajan, kuitenkin enintään kuusi kuukautta luvan päiväyksestä.

Rehtori

Kimmo Himberg

Lakimies

Kimmo Lehtimäki

Asiakirja on sähköisesti allekirjoitettu asianhallintajärjestelmässä. Poliisi 07.06.2018 klo 17:35. Allekirjoituksen oikeellisuuden voi todentaa kirjaamosta.

*Liite*

Opinnäytesuunnitelma

*Jakelu*

Opinnäytetyön tekijä  
Opinnäytetyön ohjaaja

Katja Nissinen  
Poliisi YAMK

16.5.2018

## **TUTKIMUSSUUNNITELMA**

### **JOHDANTO**

Olen työskennellyt Helsingin poliisilaitoksen ennalta estävällä toiminnolla vuodesta 2012 lähtien. Vuonna 2017 johdin Poliisihallituksen ohjauksessa toteutettua poliisin ennalta estävä toiminta -hanketta. Hanke oli osa poliisin ennalta estävän toiminnan strategian 2014 – 2018 toimeenpanosuunnitelmaa. Hankkeen keskeisiä tavoitteita oli tavoitella ennalta estävän toiminnan yhdenmukaisuutta ja vaikuttavuutta ennalta estävän toiminnan johdettujen rakenteiden ja prosessien avulla. Toiminnassa tuli korostua poliisin kaikkien prosessien yhteisvaikuttavuus sekä strategiset kumppanuudet, toiminnan perustuessa tietojohdoisuuteen ja analyysiin. Hankkeen läpivientiin osallistuivat myös poliisin valtakunnalliset yksiköt. Hankkeen kohderyhmänä olivat mm. poliisilaitosten ennalta estävää erityistoimintaa tekevä henkilöstö sekä heidän esimiehensä.

Ennalta estävän toiminnan kokonaisuuden muodostavat ennalta estävästi suoritettu jokapäiväinen poliisin toiminta, sekä erityistoiminta, jossa poliisi toteuttaa toimenpiteitä ensisijaisena tavoitteenaan ennalta estävä turvallisuuden parantaminen. Tällä hetkellä jokaisella poliisilaitoksella toimii johdetut ennalta estävän toiminnan ryhmät. Kirjoittaessani poliisin ennalta estävä toiminta – hanke loppuraporttia, pohdin, miten haastavaa strategiatyö poliisissa on ja miten ennalta estävän toiminnan strategian toimeenpanossa on todellisuudessa onnistuttu. Näistä ajatuksista syntyi ajatus opinnäytetyöstä, jossa selvitetään strategian linjausten täytäntöönpanoa.

Poliisin YAMK- opintojen aikana kokonaiskäsitelmäni strategiatyöstä on laajentunut. Käytännön kokemukset ennalta estävän toiminnon ryhmänjohtajana sekä ennalta estävän toiminnan hankkeen johtajana vahvistivat käsitystäni siitä, miten haastavaa strategian jalkauttaminen voi olla.

Nina Haapanen on tutkinut Pro Gradu tutkielmassaan (2017) Poliisihallinnon strategiatyön nykytilaa ja poliisihallinnon strategiaprosessia. Tutkimus selvittää millaista on poliisihallinnon nykypäivän strategiatyö. Tutkimuksen mukaan poliisihallinnon strategiatyötä leimaa ainutlaatuisuus ja ainutkertaisuus, jäsentymättömyys, suunnittelemattomuus, sattumanvaraisuus sekä tapaus- ja tilannekohtaisuus. Poliisihallinnossa ei ole ennalta suunniteltua ja jäsenneiltyä strategiaprosessia käytössään. Strategiaprosessille tulisi muodostaa vakiintuneita, hyväksytyjä ja hyväksi havaittuja prosessimalleja. Samoin tulisi kehittää myös strategista ajattelua ja strategisen johtamisen taitojen kehittämistä. Asiantuntijoiden mielestä strategiatyön suurimmaksi ongelmaksi nousee kuitenkin se että strategioiden jalkauttamiseen ja täytäntöönpanoon ei panosteta juuri lainkaan.

Näistä lähtökohdista käsin päätin selvittää itselleni ja asiasta kiinnostuneille sitä, miten ennalta estävän toiminnan strategian jalkauttamisen työ on tehty ja miten siinä on onnistuttu.

## **TIETOPERUSTAN ESITTELY**

Tässä opinnäytetyössä aion keskittyä siihen, miten voimassa olevan ennalta estävän toiminnan strategian kahdeksan linjausta ovat toteutuneet poliisilaitoksilla toimeenpanon näkökulmasta. Kyselyt osoitetaan ennalta estävien ryhmien päällystölle, ryhmänjohtajille ja miehistölle. Opinnäytetyön nimi on Poliisin ennalta estävän toiminnan strategian 2014 – 2018 linjausten täytäntöönpano poliisilaitoksilla.

Käyn läpi työssäni strategian, strategisen johtamisen, tulossopimusjärjestelmän sekä ennalta estävän toiminnan käsitteitä. Kirjallisuuslähteinä käytän strategista johtamista käsittelevää ulkomaista ja kotimaista kirjallisuutta. Lähteinä käytetään myös sisäministeriön julkaisemaa ennalta estävän toiminnan strategiaa, poliisihallituksen tekemää strategian toimeenpanosuunnitelmaa sekä hankesuunnitelmaa, valtionhallinnon tulosohjausjärjestelmää kuvaavaa kirjallisuutta, sekä aiheeseen liittyviä aikaisempia tutkimuksia. Tutkimusta selkiyttävän teoriapohjan lisäksi tavoitteena on kuvata poliisihallinnossa toteutettua strategiaprosessia käytännössä.

## **TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN**

Opinnäytetyö on kvantitatiivinen tutkimus joka sisältää strukturoituja sekä puolistrukturoituja kysymyksiä. Sähköpostitse lähetettävä Webropol – kysely osoitetaan poliisilaitosten ennalta estävän toiminnan ryhmien päällystölle, ryhmänjohtajille ja miehistölle. Tutkimusryhmän koko on arviolta noin 120 henkilöä.

Opinnäytetyössä selvitetään mm. sitä, miten ennalta estävä toiminta on organisoitu poliisilaitoksilla, toteutetaanko sitä eri poliisitoiminnan sektoreilla ja miten toiminnan painopisteitä on määritelty. Miten vaikuttavuutta pystytään arvioimaan, mitkä ovat viestinnän keinot sekä miten sidosryhmiä sekä viranomaisyhteistyötä hyödynnetään

alueellisessa turvallisuusyhteistyössä. Tavoitteena on siis selvittää, miten ennalta estävän toiminnan strategiset linjaukset ovat toteutuneet poliisilaitoksilla. Tutkimuksessa selvitetään myös niitä seikkoja, jotka ovat mahdollisesti edesauttaneet tai hankaloittaneet strategian jalkauttamista. Tutkimuksesta saatua tietoa on mahdollisuus hyödyntää nykyistä ennalta estävän toiminnan strategiaa seuraavan strategian toimeenpanossa.

Opinnäytetyössä ei käsitellä henkilötietoja, salattua materiaalia eikä poliisin rekistereitä. Vastaukset käsitellään anonyyminä ja poliisilaitoksia ei vertailla keskenään, vaan tulokset käsitellään valtakunnallisesti. Vaikka poliisilaitoksia ei vertailla keskenään, on tutkimuksen onnistumiseksi keskeistä kaikkien poliisilaitosten ennalta estävän toiminnan ryhmien osallistuminen tutkimukseen.

Opinnäytetyön vastuuohjaajana toimii lehtori Mari Koskelainen Poliisiammattikorkeakoululta. Toisena ohjaajana toimii yliopettaja Juha Vuorela.

Tutkimuksen valmistuttua se julkaistaan Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry:n tarjoamassa Theseus.fi palvelussa. Tutkimusaineisto hävitetään opinnäytetyön tarkistamisen ja hyväksymisen jälkeen kuitenkin viimeistään 31.12.2018 mennessä.

## **AIKATAULUTUS**

Tutkimukselle pitää hakea tutkimuslupa, koska kyselyssä hyödynnetään poliisin henkilöstöä ja sähköpostijärjestelmää. Lupa tutkimuksen toteuttamiseen vaaditaan myös jokaisen poliisilaitoksen johdolta.

Teoriaosuuden kirjoittaminen tapahtuu kevään 2018 aikana. Kyselylomakkeet lähetetään ennalta estävän toiminnan ryhmille kesällä 2018 ja kyselyn tulosten analysointi tapahtuu myös kesän 2018 aikana.

Viimeinen opinnäytetyöseminaari on 12.9.2018, jonka jälkeen opinnäytetyö viimeistellään ja palautetaan 31.10.2018.

Valmiin opinnäytetyön esittely Poliisiammattikorkeakoulussa on 3.-5.12.2018.

## LÄHTEET

Helsingin poliisilaitos 2018: Poliisin ennalta estävä toiminta hanke – loppuraportti.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007: Tutki ja kirjoita. 13. painos. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu

Juuti, Pauli & Luoma, Mikko 2009: Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin?. Otava. Helsinki

Kamensky, Mika 2015: Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Alma Talent Oy.

Kaplan, R. & Norton, D. 2002: Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. 2. painos. Talentum Media Oy. Helsinki

Kaplan, R. & Norton, D. 2009: Strategiaverkko. Gummerus Kirjapaino OY

Kehusmaa, Kirsti 2010: Strategiatyö – Organisaation voimanlähde. Edita Prima Oy. Helsinki

Mantere, Saku & Suominen, Kimmo & Vaara, Eero (toim.) 2012: Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. 2.painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki

Näsi, Juha & Aunola, Manu 2001 : Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. MET-julkaisuja nro 12/2001. Tammerpaino Oy. Tampere.

Poliisihallitus 2014: Poliisin ennalta estävän toiminnan strategian toimeenpano. Kirje POL-2014 – 7040

Poliisihallitus 2014: Poliisin ennalta estävän strategian toimeenpanosuunnitelma. Liite POL-2014 - 7040

Poliisihallitus 2018: Poliisihallituksen työjärjestys. Määräys POL-2018-3567.

Poliisihallitus 2010: Lähipoliisitoiminnan strategia: Lähipoliisitoiminnan ja turvallisuusyhteistyön kehittämisen strategiset linjaukset ja tavoitteet 2010. 1/ 2010

Sainio, Maria 2012: Poliisin ennalta estävän toiminnan nykytila. Tampere. Poliisiammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö

Sisäasiainministeriö 2012: Poliisin tulohajauksen ja voimavarojen kohdentamisen kehittäminen – loppuraportti. Sisäasiainministeriön julkaisuja 4/2012. Luettu 3.5.2018

Sisäministeriö 2014: Poliisin ennalta estävän toiminnan strategia vuosille 2014 – 2018. Sisäministeriön julkaisuja 2/2014. Sisäinen turvallisuus.

Suominen, Kimmo & Karkulehto, Katriina & Sipponen, Jouni & Hämäläinen, Virpi 2009: Esimies strategiavaikuttajaksi. WS Bookwell Oy. Juva.

Valtiovarainministeriö 2005: Tulohajauksen käsikirja. Valtiovarainministeriön kehittämisosaston julkaisuja 2/2005

Valtiovarainministeriö 2012: Kohti strategisempaa, kevyempää, poikkihallinnollisempaa ja yhtenäisempää tulohajautusta. Tulohajauksen kehittämishankkeen loppuraportti. Valtiovarainministeriön julkaisuja 21/2012.

Virta, Sirpa 2005: Tavoitteena turvallisuus – Poliisin strategisen johtamisen haasteita. Tampereen yliopisto / Johtamistieteiden laitos / Turvallisuushallinto. Tampere. Tampereen yliopistopaino Oy / Juvenes Print

Värri, Satu 2015: Turvallisuussuunnittelu ja verkostomainen toiminta, Tampere, Yliopisto. Pro Gradu – tutkielma.