



# Analyysi johtamisen välineenä järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa

Anssi Mäkinen

2020 Laurea





"Ask not what your analyst can do for you,  
ask what you can do for your analyst."

- Anssi Mäkinen 7.3.2020



Laurea-ammattikorkeakoulu

# **Analyysi johtamisen välineenä järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa**

Anssi Mäkinen  
Turvallisuus ja riskienhallinta  
Opinnäytetyö  
Maaliskuu 2020

Anssi Mäkinen

**Analyysi johtamisen välineenä järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa**

Vuosi 2020 Sivumäärä 138

---

Analyysityö poliisihallinnossa on ollut usein vaikeasti ymmärrettävä aihe ja sitä ei ole tehokkaasti osattu kytkeä osaksi poliisin muuta toimintaa. Analyysityö ei ole itsetarkoitus. Se tulisi kytkeä osaksi päätöksentekoprosessia, koska analyysityöllä tavoitellaan syvemmän ymmärryksen luontia, jotta päätöksenteko eri tasoilla helpottuisi ja perustuisi laajempaan tietämykseen päätettävästä asiasta. Analyysityö liittyy osaksi tietojohdoisen poliisitoiminnan prosessia ja siten analyysityön lisäksi myös tietojohdoisuutta käsitellään tässä työssä laajasti.

Työssä keskitytään järjestäytyneen rikollisuuden torjuntaan ja siinä osoitetaan analyysityön rooli ja sijoittuminen torjuntatyössä. Aihetta käsitellään teoreettisesti, eikä torjuntatyön nykytila-arviota pyritä tekemään. Työn tutkimuskysymykseksi on asetettu: Miten analyysiä voidaan hyödyntää järjestäytyneen rikollisuuden torjuntatyön johtamisessa?

Työ pohjataan laadulliseen aineistoon ja tulosten kautta konstruktiivisella tutkimusotteella kuvataan järjestäytyneen rikollisuuden torjuntatyön ideaalia. Varsinaiset tulokset ja niiden käytäntöön saattaminen jäävät niiden henkilöiden arvioitavaksi, jotka järjestäytyneen rikollisuuden torjuntatyöstä vastaavat. Työn tilaajana toimii Keskusrikospoliisi. Kuitenkaan järjestäytyneen rikollisuuden torjunta ei ole vain poliisin tehtävä, vaan koko yhteiskunnan tehtävä.

Työssä hyödynnetään benchmarking -menetelmää, millä pyritään tunnistamaan yritystoiminnan tietojohdoamisen malleja. Samalla työssä osoitetaan, että yritystoiminnan johtamisesta otettavia malleja voidaan hyödyntää julkishallinnossa ja siten myös järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa.

Työ osoittaa, että analyysityö on keskeisessä roolissa järjestäytyneen rikollisuuden nykytorjuntatyössä, jossa pienemmillä resursseilla tulee saada enemmän aikaan. Ilman tietojohdoisuutta tehokas työ ei mahdollistu. Työssä kuvataan myös muita keskeisiä tietojohdoisuuteen liittyviä elementtejä, kuten strategiatyötä, jotka ovat edellytyksenä tulosten tavoittelussa.

Asiasanat: Analyysi, big data, järjestäytynyt rikollisuus, strategia, tietojohdoisuus

Anssi Mäkinen

**Analysis as a Management Tool for Combating Organised crime**

Year 2020

Pages

138

---

Analytical work in police administration has usually been a difficult subject to understand and it has not been implemented efficiently. The analysis itself has no purpose if it isn't connected to other functions. It should be tied with the management process because the analytical work aims informing the leaders in their decision-making process. The analytical work links with the intelligence-led policing concept, which is covered in this thesis.

The purpose of this bachelor's thesis is to create a clear picture of combating organised crime and show the role of the analytical work in this concept. The research is theoretical, and it does not aim to create a situational picture of the field of combating organised crime. The thesis answers the research question of how to utilize analysis as a part of combating organised crime.

The used data are qualitative and as a result, an ideal situation of combating organised crime is drawn up. The results are shown theoretically but the real use of the results is targeted at authorities and people, who are responsible for the preventative work against organised crime in Finland. The commissioner of this thesis is the National Bureau of Investigation. Still, the task of combating organised crime should not solely be the responsibility of the police force, but it should be conducted by society.

Benchmarking is used to identify different intelligence-led models in the business environment. It is also being shown in the thesis that business management models can be used in public administration.

The research shows that analytical work is a key compound in combating organised crime. The importance of analytical work is highlighted when resources are cut and there is a need to make a greater impact. This cannot be done without intelligence-led processes in which analysis plays an important role. The other components of the intelligence-led policing are also clarified. Strategic work is a one key element of it.

Keywords: Analysis, big data, intelligence-led, organized crime, strategy

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Työn tavoitteista .....	10
1.2	Keskeiset käsitteet.....	11
1.3	Katsaus lähteisiin.....	13
2	Järjestäytynyt rikollisuus .....	15
2.1	Järjestäytynyt rikollisuus käsitteenä .....	19
2.2	Rikostoimialat, toimintatavat ja rikollistoimijat .....	21
2.3	Järjestäytyneen rikollisuuden torjunta .....	27
	2.3.1 Toimijat järjestäytyneen rikollisuuden torjuntatyössä .....	29
	2.3.2 Järjestäytyneen rikollisuuden torjuntatoimet.....	33
3	Tiedolla johtaminen .....	38
3.1	Datan merkitys ja Big Data .....	39
3.2	Datan hyödyntäminen .....	41
3.3	Tietojohtoinen yritystoiminta .....	45
	3.3.1 Yrityksen rakenteet .....	47
	3.3.2 Yrityksen strategiatyö.....	49
	3.3.3 Toiminnan organisointi, suuntaaminen ja seuranta .....	53
	3.3.4 Analyysit yritystoiminnassa .....	57
	3.3.5 Yritystoiminnan johtaminen .....	64
3.4	Tietojohtoinen poliisitoiminta.....	67
	3.4.1 Tietojohtoisen poliisitoiminnan kehitys .....	71
	3.4.2 Tietojohtoinen työ käytännössä .....	73
	3.4.3 Tietojohtoisuuden elementit .....	78
	3.4.4 Poliisin analyysityö .....	83
	3.4.5 Poliisin analyysityön käytäntö .....	90
	3.4.6 Tiedonkäsittelyn laillisuus.....	96
4	Menetelmät ja tulokset.....	98
5	Johtopäätökset .....	102
5.1	Järjestäytyneen rikollisuuden torjunnasta .....	104
5.2	Tietojohtoinen järjestäytyneen rikollisuuden torjunta .....	108
5.3	Analyysi järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa .....	114
5.4	Muita huomioita .....	121
5.5	Lopuksi.....	125
	Lähteet.....	127
	Kuviot .....	137

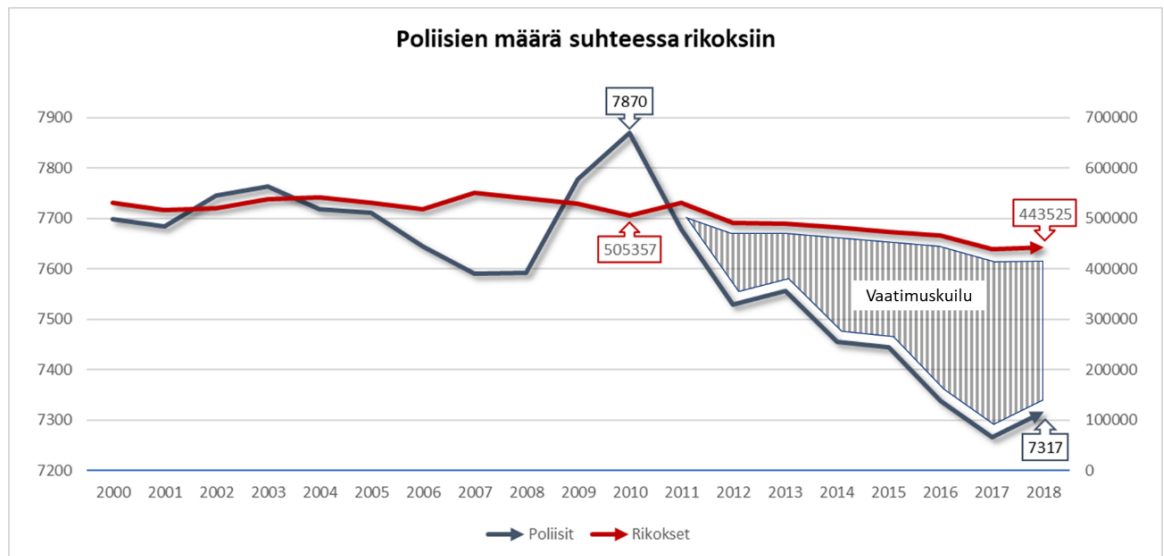
## 1 Johdanto

Keskeisimmät ja vakavimmat turvallisuusuhat liittyvät nykypäivänä muun muassa terrorismiin sekä järjestäytyneeseen rikollisuuteen (Virtanen, Stenvall & Rannisto 2015, 263). Järjestäytyneen rikollisuuden laajenemisesta sekä toiminnan raaistumisesta ja ammattimaistumisesta on uutisoitu viime vuosina paljon, myös Pohjoismaissa. Erityisesti Suomen naapurimaassa Ruotsissa järjestäytyneen rikollisuuden toiminta on kasvanut paljon ja uutisissa on kerrottu, kuinka Ruotsin poliisilla on ollut vaikeuksia hallita tilannetta (Järjestäytynyt rikollisuus riistäytynyt hallinnasta länsinaapurissa 2019). Olemme tottuneet uutisiin, joissa ihmisiä ammutaan Ruotsin kaupungin kaduilla ja myös räjähteiden käyttö järjestäytyneen rikollisuuden toiminnassa on lisääntynyt maassa voimakkaasti. Tätä ovat todistaneet lukuisat teot, joissa sivullisuhreilta on ollut vaikea säästyä. (Nurminen 2019.) Poliisin ongelmat hallita alueille muodostuneiden rikollisryhmien toimintaa on johtanut siihen, että viranomaisten on vaikea suorittaa edes perustoimiaan näillä järjestäytyneen rikollisuuden haltuun ottamilla alueilla. Näitä Ruotsin valtion virallisesti kutsumia haavoittuvia alueita, joita kutsutaan yleisesti myös ”no-go -alueiksi”, on Ruotsissa jopa kuusikymmentä. (Löfgren 2017; Here's the new police list of trouble suburbs in Sweden 2019).

Myös Suomessa järjestäytynyt rikollisuus on lisääntynyt. 2000-luvun alusta tunnuksellisten järjestäytyneiden rikollisryhmien määrä on kaksinkertaistunut Suomessa tähän päivään mennessä. Poliisiylijohtaja Seppo Kolehmainen toivoo Suomen välttävän Ruotsin kohtalon, tätä varten on kuitenkin koko yhteiskunnan tehtävä töitä. (Hamunen & Rautio 2019.) Järjestäytynyt rikollisuus on Suomessakin alkanut toimia joustavien verkostojen kautta kytkien mukaan uusia tahoja ja lisäksi rikollisen toiminnan kansainväliset yhteydet lisääntyvät (Suomeen tulee uusia väkivaltaisia rikollisryhmiä 2019). Lisäksi järjestäytynyt rikollisuus on levittäytynyt entisestään yritystoimintaan. Nämä yritykset mahdollistavat rikollisilla toimilla saadun rikoshyödyn pesemisen, joka vankistaa ja laajentaa järjestäytyneen rikollisuuden toimintapiiriä. Yritystoiminnan nimelliseen vastuuasemaan saatetaan sijoittaa toimintaan liittymätön bulvaani, millä häivytetään yritystoiminnan todellisten johtajien, kuten järjestäytyneen rikollisryhmän edustajien olemassaolo, ja tämä vaikeuttaa viranomaisten työtä havaita yrityksen yhteyksiä järjestäytyneeseen rikollisuuteen. (Järjestäytynyt rikollisuus levittää juuriaan 2010.)

Järjestäytyneen rikollisuuden kasvaessa on samaan aikaan tapahtunut merkittäviä muutoksia myös poliisin resursseissa Suomessa, joita on leikattu viimeisten vuosien aikana merkittävästi. Näitä muutoksia on toteutettu muun muassa poliisin hallintorakenneuudistuksilla, joissa poliisiksiyöiden määrää on vähennetty ja toimintoja yhdistetty. (Poliisin hallintorakenteen kehittämishanke 2014, 14.) Vähemmällä resurssilla on pitänyt tehdä melkein enemmän kuin ennen, koska uudistuneet lait ovat aiheuttaneet muun muassa dokumentoinnissa ja seurannassa

työnlisäystä (HE 242/2018, 45). Suomen poliisi, jolla on käytössään poliisihenkilöitä vähemmän kuin missään muussa Euroopan maassa suhteutettuna asukaslukuun, on joutunut sopeutumaan asiaan ja löytämään tehostustoimia omista prosesseistaan sekä rakenteistaan (Härkönen 2019). Tietojohdoista poliisitoimintaa tutkinut Jerry Ratcliffe on kuvannut poliisin resurssien muutosta suhteessa rikosten määrään muutokseen vaatimuskuilulla (demand gap), jossa poliisin resurssit eivät enää mukaile rikosmäärien kehitystä (Ratcliffe 2016, 15). Olen kuvannut vastaavaa teke-mälläni kuvaajalla Suomen poliisin resursseihin ja rikosmääriin nähden (Kuvio 1).



Kuvio 1. Poliisien määrä (Poliisihallitus) suhteessa rikosmääriin (Tilastokeskus) (Poliisin tietoon tulleet rikokset 2019; Maria Ohisalo kritisoi poliisien vähentämistä 2019.)

VaatimuskUILU on yksinkertaisesti ymmärrettävissä siten, että poliisin resurssit eivät enää riitä selvittämään kaikkia rikoksia ja yksinkertainen ratkaisu olisi lisätä poliisien määrää tai jättää osa rikoksista tutkimatta (Ratcliffe 2016, 15-16). Poliisia kuitenkin velvoittaa rikosten tutkintavastuu, joten tämä ei ole lain kannalta eikä yhteiskunnallisestikaan kestävä ratkaisu. Poliisimäärän lisäys varmasti on yksi keskeinen ratkaisu asiaan, mutta ei varmasti voida ajatella niin, etteikö samalla itse torjuntatoimenpiteitä tarvitsisi edelleen kehittää. Kaksikymmentä vuotta vanhoilla metodeilla tuskin ratkaistaan nykyajan haasteita, jotka ovat aiheutuneet resurssien supistumisesta, mutta myös rikollisen toiminnan muutoksesta ja kehittymisestä. Tämän vuoksi voidaan nähdä jopa hyvänä, että poliisin resursseja on hetkellisesti vähennetty, jotta torjuntatoimia itsessään on jouduttu kehittämään. Tämän myötä organisaatio on myös todennäköisesti oppinut tunnistamaan ne osa-alueet, joihin mahdollisia resurssilisäyksiä tulee ensisijaisesti sijoittaa, mikä tosin on myös strateginen ratkaisu. Vaikka lisäresursseja lopulta saataisiinkin, ei sekään silti tarkoita sitä, etteikö torjuntatoimien tehostamista ja niiden suuntaamiskykyä edelleen tulisi kehittää.



Järjestäytyneen rikollisuuden toiminnan kasvaessa ja poliisin resurssien vähetessä on samaan aikaan tapahtunut myös merkittäviä muutoksia digitalisoinnissa yhteiskunnassamme. Datan määrä on kasvanut ja jatkaa kasvuaan entisestään. 90% maailmassa olevasta datasta on tuotettu viimeisen kahden vuoden aikana (Marr 2018). Datan määrä kasvaa kaikkialla ja kaikissa muodoissa. Datan määrä lisääntyy yksityisten henkilöiden sosiaalisen median kanavissa, yrityksissä kaikilla aloilla, mutta myös julkisen sektorin tiedonhallinnoissa. (Salo 2014, 27.)

Vaikka datan määrä on kasvanut merkittävästi viimeisten vuosikymmenten aikana ja vaikka datan merkitys liiketoiminnassa on tunnustettu (Suojanen 2017), tästä huolimatta suurin osa yrityksistä hyödyntää arviolta vain 12% käytössä olevasta datasta (Vorhies 2015). Uskon, että julkinen hallinto tulee yleensä perässä yksityiseen sektoriin nähden, kun vertaillaan teknologisia innovaatioita sekä toiminnan suuntaamista ja organisointia. Mikäli siis yritykset osaavat hyödyntää vain reilua kymmenystä hallitsemastaan datasta, en usko tilanteen julkisella sektorilla olevan ainakaan yhtään sen parempi. Tämä on yksi tämän opinnäytetyön lähtöolettamista.

Yhteiskunnalliset toiminnot siirtyvät verkkoon ja tämän kehityksen myötä myös rikollisuutta tapahtuu nykyisin entistä enemmän internetissä tapahtuvana rikollisena toimintana. Tämä luo haasteita poliisille löytää rikollisen toiminnan keskinäiset yhteydet, koska dataa tulisi pystyä käsittelemään kokonaisuutena, jotta kaikki tarvittavat yhteydet rikollisesta teosta olisi mahdollista löytää. Tämä ongelma korostuu järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa, koska järjestäytyneen rikollisuuden toimijat saattavat hajauttaa rikollisen toiminnan eri osa-alueet suoritettavaksi eri toimijoille ja rikollisesta toiminnasta kertyvä rahallinen hyöty voidaan kanavoida lisäksi eri tavoin. (Serious and Organised Crime Threat Assessment 2017, 18-19.)

Mikäli siis järjestäytyneeseen rikollisuuteen liittyen poliisi kykenisi, edellä kuvattuja yritystoiminnan tunnuslukuja suoraan verraten, hyödyntämään vain murto-osaa hallitsemastaan datamäärästä, millaisia uhkia asiassa muodostuisi tulevaisuuden kannalta erityisesti, kun huomioi datamäärän jatkuvan kasvuvauhdin. Toisaalta taas asiaa voisi tarkastella siltä kannalta mitä mahdollisuuksia asiassa pystytään muodostamaan, jos big datan mahdollisuudet ymmärretään ja tiedon hyödyntämisen suhdetta tietomäärään nähden saataisiin nostettua huomattavasti.

Edellä kuvattujen haasteiden vuoksi poliisin ja muiden viranomaisten tulee kyetä kohdentamaan vähäisiä voimavarojaan niihin toimijoihin, joista rikolliseen toimintaan saatava vaikutavuus on paras mahdollinen. Tämä käytännössä tarkoittaa laajaa yhteistyötä ja tiedonvaihtoa sekä viranomaisten kesken, mutta myös tietojen kokonaisvaltaista hallintaa. Tähän viittaa myös poliisin henkilötietolain muutoksen lähtökohta, jonka hallituksen esityksessä mainitaan: ”Oikein kohdistetun viranomaistoiminnan perustana on oikea ja mahdollisimman reaaliaikainen tieto.” (HE 242/2018, 25-26.) Jotta näitä tiedosta ja ymmärryksestä perustuvia päätöksiä kyettäisiin tekemään, edellyttää se toimivan tiedonhallinnan ja tiedonkäsittelyn lisäksi tietojen analysointia. Analysoidun tiedon johtopäätöksillä pystytään tekemään loogisia ja tehokkaita

päätöksiä torjuntatoimista, tätä prosessia on poliisihallinnossa kutsuttu tietojohdoiseksi poliisitoiminnaksi.

### 1.1 Työn tavoitteista

Tämän työn tavoitteena on pyrkiä selvityttämään analyysityön roolia järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa. Asiaa tarkastellaan myös tietojohdoisen poliisitoiminnan näkökulman kautta, jossa tiedon ja ymmärryksen rooli päätöksenteossa on keskeinen. Ennen ymmärryksen luontia, tulee kuitenkin raakadataa käsitellä ja tässä tekemisessä analytiikka ja analyysityö ovat keskiössä. Miten tätä analyysityötä pitäisi hyödyntää järjestäytyneen rikollisuuden torjuntatyössä pyritään tässä työssä siis tarkastelemaan.

Työ on rajattu analyysityön sijoittumisen tarkasteluun edellä kuvatussa kokonaisuudessa ja lisäksi pyritään selvittämään, miten analyysiä toimintona voidaan hyödyntää järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa. Analyysi käsitteenä mielletään usein epämääräiseksi ja tämän vuoksi analyysiin liittyvät tehtävät ja toimeksiannot saattavat liittyä monesti johonkin muuhunkin kuin itse analyysin tekemiseen. Tarkoituksena onkin tarkkarajaistaa analyysityön sijoittuminen sekä tehtävät järjestäytyneen rikollisuuden torjuntatyössä. Lisäksi tarkoituksena on selvittää mihin toimintoihin analyysityö tulisi kytkeytyä osaksi. Asian tarkastelu suoritetaan teoreettisesti, eikä tässä työssä pyritä järjestäytyneen rikollisuuden torjuntatyön nykytila-arvioon.

Vertailukohtaa asiassa pyritään hakemaan yritystoiminnan johtamisesta, mistä otettavia malleja voidaan uskoa sovellettavan myös viranomaistoiminnassa. Osakeyhtiön yhtenä keskeisenä tavoitteena on tuottaa osakkeenomistajilleen voittoa. Tämä tapahtuu käytännössä onnistumalla omalla liiketoiminta-alueellaan mielellään paremmin kuin kilpailijansa. Yritystoiminnan johtaminen taas ei voi perustua vain mielikuviin. Johtajat todennäköisesti tarvitsevat taustatukea ja ymmärrystä, joka pohjautuu liiketoimialueen ja toimintaympäristön laajaan ymmärtämiseen, omien segmenttensä tuntemiseen, yrityksen sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien tuntemiseen sekä mahdollisuuksien ja uhkien tunnistamiseen tulevaisuuden osalta samalla, kun arvioidaan liiketoimialan tulevaisuuden trendejä. Tietämys näistä asioista taas todennäköisesti perustuu erilaisesta yritystoiminnassa kerääntyvästä ja kerätystä datasta, jota tulee pystyä analysoimaan. Analyysin johtopäätöksiin pohjaten johtajat kykenevät tekemään päätöksensä. Tämä on siis tämän opinnäytetyön toinen lähtöoletta.

Identtinen, tai ainakin samankaltainen konsepti tulee olla rakennettu myös viranomaistoimintaan. Tätä liiketoiminnallista näkökulmaa tarkisteltaessa voidaan mahdollisesti löytää ajatuksia siihen, miten viranomaisten analyysitoiminnot tulisi järjestää, jotta järjestäytyneeseen rikollisuuden suoritettavat torjuntatoimenpiteet pohjautuisivat tietämykseen ja olisivat vaikuttavuudeltaan parhaita mahdollisia. Tarkastelun lähtökohtana on löytää yritystoiminnasta yleistason malleja, joita pystytään soveltamaan viranomaistoiminnassa.

Usein sanotaan, ettei liiketoiminnan johtamismalleja voida soveltaa julkishallinnossa (Santalainen 2009, 211). Kuitenkin nykyisten supistustoimien myötä, mitä julkishallinnossa on suoritettu laajasti, joudutaan jatkuvasti ajattelemaan toiminnan tehostamista. Haasteeksi julkisessa organisaatiossa voikin tulla poliittistaustaisen johtamislogiikan ja tehokkuutta tavoittelevan bisnesjohtamisen logiikan yhteensovittaminen. Kuitenkaan bisnesjohtamisessa ainoana tavoitteena ei ole voiton maksimointi, vaan myös tulostehokas toimintatapa, jota jäntevoitetään systemaattisilla johtamisprosesseilla. (Santalainen 2009, 217-218.) Voidaankin arvella, että nämä tavoitteet sopivat yhtä hyvin myös julkisorganisaatioon.

Työn rajaus järjestäytyneeseen rikollisuuteen on tehty, jotta työ ei laajene liian suureksi ja asiaa pystyy tarkastelemaan vain yhdeltä tavoitteelliselta näkökannalta. Suoritettava analyysityö poliisihallinnossa eroaa, suoritetaanko tehtävää esimerkiksi hälytys- ja valvontatoimintoon, liikennevalvontaan vai rikostorjuntaan liittyen. Myös rikostorjuntatyön sisälläkin tehtävä analyysityö voi erota monilta osin riippuen sen tavoitteista.

Tutkimukselliseksi kysymykseksi tässä työssä muodostuu: Miten analyysiä voidaan hyödyntää järjestäytyneen rikollisuuden torjuntatyön johtamisessa? Tämä kysymys jakautuu selkeästi kahteen erilliseen alakysymykseensä: 1. Miten analyysityön avulla pystytään torjumaan järjestäytyntä rikollisuutta? 2. Miten analyysityö kytkeytyy osaksi torjuntatoimien johtamista? Näihin kahteen vastaukseen toivon löytäväni vastauksen työn loppuun tekemissäni johtopäätöksissä.

Asioita pyritään kuvaamaan tässä työssä mahdollisimman käytännönläheiseltä tai vähintään käytäntöön helposti suhteutettavalta näkökannalta. Olen itse kuullut erilaisia luentoja tietojohdoisesta poliisitoiminnasta henkilöiden toimesta, jotka ovat perehtyneet aiheeseen paljonkin. Monilla kertaa olen myös ihmetellyt, kuinka sekavalta tietojohdoinen poliisitoiminta ja siihen kytkeytyvät elementit saadaan näyttämään. Tämä toki ei kaikkien esittäjien osalta pidä paikkaansa. Kuitenkin tämänkaltaisessa tilanteessa herää kysymys kuulijakunnan vastaanottokyvystä aihepiirin osalta. Mikäli aihe saadaan näyttämään sekavalle, on todennäköistä, että tuolloin merkittäviä ajatuksellisia, saati toiminnallisia muutoksia ei tulla saamaan organisaatiossa aikeiseksi. Tietojohdoisen poliisitoiminnan kuvaamisessa tulisikin pitäytyä lähellä konkretiaa ja teorian sitomista osaksi käytäntöä. Albert Einstein on sanonut: ”Things should be made as simple as possible, but not any simpler.” (Kamensky 2006, 95.) Toivon itse saavani kuvattua asian mahdollisimman yksinkertaisesti siten, että aihepiiriin vihkiytymätönkin henkilö ymmärtäisi mitä tietojohdoinen poliisitoiminta tarkoittaa.

## 1.2 Keskeiset käsitteet

Ohessa esitellään työn keskeiset käsitteet erikseen, jolloin myös työssä tehdyt havainnot sekä johtopäätökset ovat helpommin suhteutettavissa ja ymmärrettävissä kaikilla lukijoilla riippumatta heidän taustatiedoistaan.

Järjestäytynyt rikollisuus on työn keskeinen käsite, joka tulee kyetä määritellä ja ymmärtää. Monesti Suomessa järjestäytyneen rikollisuuden määritelmänä, ainakin kansan keskuudessa pidetään niin kutsuttuja moottoripyöräjengejä, mutta järjestäytynyt rikollisuus ylittää selkeästi tätä määritelmää laajemmalle. Järjestäytyneen rikollisryhmän lakiin pohjautuva käsite on määritelty rikoslaissa (Rikoslaki 1889/39, 6:5), jossa yksinkertaistaen todetaan, että järjestäytyneen rikollisryhmän voi muodostaa kolme henkilöä, joiden on tarkoitus suorittaa yhdessä vakavia rikoksia. Käytännössä siis yksittäiset rikolliset järjestäytyvät tekemään rikoksia yhdessä, usein suunnitelmallisesti (Etter, Knox & Smith 2019, 22). Rikollisryhmä voi toimia tiiviisti yhdessä, kantaen erilaisia tunnuksia, tai toimien löyhempänä verkostona (Rikostorjunnan tila 2018, 23-24).

Tietojohtoinen poliisitoiminta on alun perin Englannissa kehitetty, tai pikemminkin kehittynyt poliisitoiminnan tehokkaaseen suuntaamiseen liittyvä johtamiskokonaisuus. Tietojohtoisen poliisitoiminnan ydinajatus on siirtää poliisitoimintaa reaktiivisesta rikosten tutkinnasta proaktiiviseen rikosten estämiseen. Käsite on pitkään ollut poliisissa käytössä myös kansainvälisestikin, mutta sen ymmärtämisessä ja erityisesti jalkauttamisessa on ollut haasteita. Yksinkertaisuudessaan tietojohtoinen poliisitoiminta tarkoittaa sitä, että toimintaa suunnataan analysoituun tietoon pohjautuen ja tiedon keräämisen ja käsittelyn sekä päätöksenteon ja toiminnan seurannan ympärille on muodostettu toimivat prosessit. (Ratcliffe 2016, 4, 12, 67.) Päätöksenteko perustuisi siis käytännössä kokonaisuuden syvempään ymmärrykseen, niin toimintaympäristöstä ja siellä toimivista rikollisista, mutta myös oman toiminnan vahvuuksista ja heikkouksista.

Tietojohtoisuus käsitteenä on käytössä myös poliisihallinnon ulkopuolella ja sitä hyödynnetään erityisesti myös yritystoiminnassa. Yleisesti käsitteellä tarkoitetaan sitä, että oli organisaatio mikä tahansa, tulisi päätökset pohjata tietoutteen päätettävästä asiasta. Kyse ei voi kuitenkaan olla aiheeseen liittyvästä yleisestä tietoudesta, vaan asiassa tarkoitetaan erikseen päätettävään asiaan liittyvän syvemmän selvitystyön pohjalta muodostuvaa syvempää ymmärrystä aiheesta. Tällöin päätöksen tekeminen helpottuu ja päätös on todennäköisesti oikeampi kuin ilman aiheen syvempää ja yksityiskohtaisempaa tietoutta tehty päätös.

Analyysi käsitteenä lienee työn keskeisin käsite. Sitä tarkastellaan sekä poliisityön, että yritystoiminnan näkökulmasta. Analyysin tarkoituksena kuitenkin molemmissa tehtävissä on sama, luoda tiedosta syvempää ymmärrystä. Analyysityö ei siis ole tiedonhankintatoimi, jossa hankittaisiin lisää tietoa (OSCE Guidebook 2017, 31, 34). Analyysityössä keskitytään olemassa olevan tiedon käsittelyyn siten, että olemassa olevasta tiedosta pystyttäisiin poimimaan keskeisimmät asiat ja luomaan syvempi tietous aiheesta hyödyntäen erilaisia analyysitekniikoita. Käytännössä siis analyysityössä pyritään muodostamaan prosessi, minkä tuloksena luodaan aiheesta johtopäätös ja mahdolliset toimenpidesuosituksukset, joiden avulla usein suoritetaan päätöksiä. (OSCE Guidebook 2017, 36-37.) Analyysityö voi pohjautua myös yleisemmän tiedon muodostamiseen, ilman, että sitä kytetään toimenpidesuosituksien tekoon ja sitä kautta johtamiseen. Tällaisessa

tapauksessa kuitenkin analyysityön merkityksellisyys ja tarpeellisuus voi laskea, erityisesti, jos tekemistä ei ole kytketty osaksi strategisten tavoitteiden saavuttamista. Tämän vuoksi analyysityö olisi aina hyvä kytkeä selkeään tietotarpeeseen, koska itseohjautuva analyysityö voi helposti johtaa turhan tiedon tuottamiseen ja siten turhan työn tekemiseen. Analyysityön tuleekin siis olla aina selkeää tavoitteellista tekemistä. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 89-92, 97.)

Tietojohtoisuuden ja analyysin lisäksi keskeiseksi käsitteeksi nousee myös strategia, joka näytetään kaikkien organisaatioiden toiminnan kannalta keskeiselle taustamäärittelylle, joka silti kulkee jokapäiväisessä työssäkin toiminnan punaisena lankana. Strategian avulla suuremmat tavoitteet saavutetaan. (Peltonen 2007, 65.) Virheellistä on luulla, että strategiaksi riittää vain strategia-asiakirja, itse strategiatyö, kun ei käytännössä pysähdy koskaan. Strategiatyö kytkeytyy olennaisesti myös tietojohtoiseen prosessiin, käytännössähän strategiaakaan ei voida luoda ilman taustalla olevaa laajempaa tietoa ja ymmärrystä (Kamensky 2006, 29-31).

Myös big data on opinnäytetyön keskeinen käsite. Big data on eri lähteistä ja eri muodoissa tulevaa usein järjestäytymätöntä dataa, jota ei sellaisenaan voida analysoida ja joka on saatettu kerätä ilman tarkkaa suunnitelmaa (Big data 2020). Big data on uudehko käsite, mutta merkityksellinen kaikissa organisaatioissa, joissa pyritään hallinnoimaan laajoja tietovarantoja (Salo 2014, 8). Big datan hyödyntäminen on nyt ja tulevaisuudessa keskeinen seikka organisaatioiden menestymiselle (Salo 2014, 32-33). Big datan hyödyntäminen kytkeytyy osaksi analyysiprosessia ja tietojohtamista, mikä kuvataan tässä työssä.

### 1.3 Katsaus lähteisiin

Kyse on kvalitatiivisesta tutkimuksesta ja pohjaan tietoni kirjallisuudesta saatavaan aineistoon. En siis aio tehdä haastattelututkimusta tässä työssä, joka muodostuisi nykyisellä rajauksella liian suuritöiseksi. Aiheen ympäriltä on kirjoitettu paljon ja materiaalia on tämän vuoksi huomattavat määrät tarjolla. Tarkastelu aiempiin töihin osoittaa, että suoraan tätä aihetarkastelua ei Suomessa olla tehty. Tietojohtoisesta poliisitoiminnasta on tehty tutkimusta, mutta ne ovat tähän tarkastelunäkökulmaan nähden laaja-alaisempia, tai ne ovat keskittyneet johonkin muuhun erityisosa-alueeseen, kun itse keskityn järjestäytyneen rikollisuuden torjuntaan. Lisäksi järjestäytyneeseen rikollisuuteen painottuvaa tarkastelua aihepiiristä ei selvitykseni mukaan ole tehty lainkaan, joskin järjestäytynyt rikollisuus näyttäytyy joissain tutkimuksissa välillisesti, kuten järjestäytyneeseen rikollisuuteen liittyvien lakien tarkastelutöissä.

Työssä siis hyödynnetään kirjallisuutta ja tutkimustietoa, mutta myös muita saatavilla olevia tietoja, kuten erilaisia oppaita, selvityksiä, raportteja ja hallituksen esityksiä. Järjestäytyneen rikollisuuden kuvauksessa pyritään tukeutumaan mahdollisimman uuteen kirjallisuuteen ja tutkimustietoon. Tämä materiaali on lähes täysin ulkomaista kirjallisuutta ja tutkimusta, koska Suomesta aiheeseen liittyvää ajankohtaista tietoa on hyvin vähän saatavissa julkisista lähteistä. Suomen järjestäytyneen rikollisuuden tilanteen osalta tehtävässä suppeassa yleiskuvauksessa

tukeudutaan poliisiorganisaation tuottamaan julkisista lähteistä saatavaan materiaaliin ja osittain joudutaan tukeutumaan jopa tavanomaisiin uutisiin, jotta riittävän ajantasainen kuva kyetään muodostamaan. Järjestäytyneen rikollisuuden kokonaiskuvan luomisen lisäksi pyritään työssä pureutumaan myös torjuntatoimenpiteisiin, joista löytyy entistä vähemmän tietoa. Torjuntatoimiin liittyen yksi kattavimmista tuotoksista on Turun yliopistossa tuotettu hallinnolliseen rikosten torjuntaan liittyvä laaja selvitystyö (Hyttinen, Lähteenmäki, Malik, Vanto, Vatjus-Anttila & Tapani 2019), jota hyödyntäen pyritään järjestäytyneen rikollisuuden torjuntatyön kokonaiskuvaa peilaamaan myös tähän työhön.

Tiedolla johtamisen osalta löytyy paljon erityisesti kansainvälistä kirjallisuutta poliisitoiminnan osalta, mutta aiheesta löytyy myös tutkimustietoa Suomesta. Analyysitoiminnan kytköstä päätöksentekoprosessiin on tutkinut Jussi Hakaniemi pro gradu -tutkielmassaan vuonna 2012 (Hakaniemi 2012). Hakaniemen tutkimus oli laajuudeltaan ja syvyydeltään hyvin kattava, mutta tutkielman jälkeen tehty kolmas poliisin hallintorakenneuudistus (PORA3), tehdyt lakimuutokset sekä muut poliisin analyysitoiminnan kenttään tehdyt muutokset ovat aiheuttaneet sen, että osin tutkimuksessa kuvattu nykytila on muuttunut, joskin analyysityöhön liittyvät yleisemmän tason huomiot ovat varmasti edelleen monelta osalta valideja. Myös Satu Kärki käsitteli strategisen analyysin merkitystä päätöksenteossa omassa pro gradu -tutkielmassaan vuonna 2018. Molemmat mainitut työt keskittyivät Suomen poliisihallintoon, mutta tarkastelu tapahtui enemmänkin paikallispoliisin näkökulmasta, jolloin asioiden vertaaminen omaan työhöni kapeenee, joskin yleistasolla käsitteet ja perusperiaatteet ovat samat. Kuten Kärjen tutkimuksessa osin ilmeni, ei strategista analyysiä ole kovin paljoa hyödynnetty tai osattu hyödyntää strategisessa johtamisessa ja paikallispoliisissa johtaminen fokuoitui jatkuvien akuuttien asioiden hoitamiseen, jolloin ”tiedolla johtaminen” jäi vain kauniiksi ajatukseksi. (Kärki 2018, 62, 65-66.) Oman työni keskittyessä järjestäytyneen rikollisuuden torjuntaan, on siihen kohdennetut resurssit isolta osin sijoitettu toisaalle, kuin paikallispoliisiin, vaikkakin paikallispoliisin rooli onkin asiassa merkityksellinen. Tämän vuoksi tukeudun työssäni enemmän teoreettiseen viitekehukseen, kuin aiempiin tutkimuksiin Suomesta, jotka eivät suoraan omaan työhöni sovi.

Yritystoiminnan näkökulmasta tehtävää tarkastelua tiedolla johtamisesta jaetaan kahteen eri näkökulmaan, strategian ja rakenteiden muodostamiseen, josta pyritään löytämään parhaimmat ja sopivimmat kirjat aiheesta, riippumatta niiden julkaisuaikajankohdasta. Liiketoiminnan strategioista, kun on kirjattu tuhansia kirjoja. Kuitenkin yritystoiminnan johtamiseen dataan ja analyysiin perustuen pyritään löytämään tuoretta kirjallisuutta, mitä hyödyntäen pystytään luomaan riittävän syvällinen ja ajankohtainen kuva aiheesta tähän työhön. Myös datan hyödyntämistä yleisesti pyritään tarkastelemaan ilman liiketoiminnallista näkökulmaa ja myös tässä mahdollisimman uudet teokset aiheesta ovat toivottavia. Tällä pyritään tuomaan tiedon merkityksen ja sen käsittelyarvo esille, erityisesti suhteessa nyky-yhteiskunnan digitalisoitumiskehitystä ja siitä aiheutuvaa tietotulvaa.

Tämä työ voi tuottaa lisäarvoa esitutkintaviranomaisten työskentelyyn ja erityisesti mahdolliset havainnot ja johtopäätökset voivat luoda herätteitä toiminnan organisointiin ja johtamiseen. Työssä otetaan huomioon myös kesällä 2019 voimaan astunut uusi poliisin henkilötietolaki, joka antaa mahdollisuuden uudistaa poliisin tiedonhallintaa ja tietojen yhdistelyä, mikä on tärkeää yleisesti yhteiskunnassamme lisääntyvän datan määrän vuoksi.

Työn tulee pystyä vastaamaan tutkimuskysymyksiinsä, jotka edellä ovat kuvattu. Raportin, ja siinä tehtävien havaintojen ja johtopäätösten luotettavuutta pyritään arvioimaan työn loppuvaiheessa mahdollisimman objektiivisesti, peilaten asiaa asetettuihin tavoitteisiin nähden.

## 2 Järjestäytynyt rikollisuus

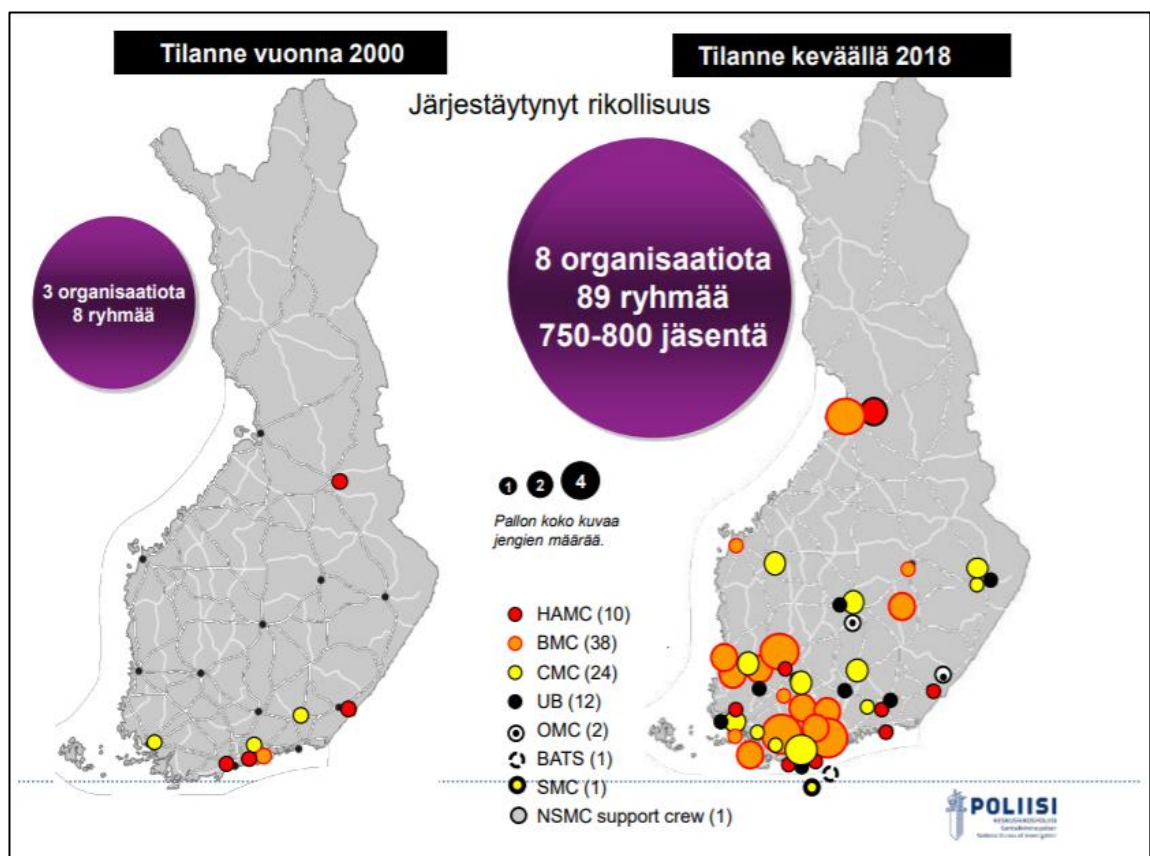
Globalisoituminen luo uusia mahdollisuuksia niin opiskelussa kuin työelämässä. Entisestään kivistuva maailma luo monenlaisia mahdollisuuksia myös järjestäytyneelle rikollisuudelle (Virtanen ym. 2015, 261), jossa tavoitteena on rahan tekeminen rikollisin keinoin (Ratcliffe 2016, 42; Rikostorjunnan tila 2018, 23). Rahan tavoittelun lisäksi osaa järjestäytyneistä rikollisryhmistä voi yhdistää myös sosiaaliset seikat, joissa ryhmän yhteenkuuluvuus korostuu esimerkiksi tietyn alueen hallinnoimisella. Nykyisin järjestäytynyt rikollisuus näyttäytyy usein myös verkostona, jossa toimintaan osallistuvien välillä keskinäinen hierarkia on löyhempi ja rikollista toimintaa suoritetaan puhtaasti hyötymismielessä kuin liiketoimintana. (Hall 2018, 75-77.) Järjestäytynyt rikollisuus kasvaa silloin, kun poliisin ja yhteiskunnan toimet asian osalta ovat laadultaan heikkoja. Ryhmiin liitytään monista eri syistä, mutta jokainen jäsen pyrkii myös itse hyötymään jäsenyydestä rahallisesti. (Etter ym. 2019, 2, 29.) Tiettyihin ryhmiin liittyminen luo henkilöille verkoston, jonka avulla he voivat toteuttaa isompia rikoksia, kuin mihin he itsenäisinä toimijoina kykenisivät. Rahan lisäksi ryhmään kuuluminen tuo kunnioitusta rikollispiireissä, mutta se saattaa myös velvoittaa toimimaan ryhmän puolesta. (Etter ym. 2019, 23.)

Europolin mukaan Euroopan unionissa toimii noin 5000 järjestäytyntä rikollisryhmää (vuonna 2017), jotka toimivat kansainvälisellä tasolla. Vuoden 2013 tarkastelussa sama luku oli 3600 ryhmää, mutta kasvua ei voida ajatella järjestäytyneen rikollisuuden kasvuna itsessään, vaan kasvu perustuu pikemminkin Euroopan lainvalvontaviranomaisten kykyyn havainnoida ryhmiä paremmin. (Serious and Organised Crime Threat Assessment 2017, 14.) Tärkeää onkin ymmärtää, että järjestäytynyt rikollisuus ei ole yksinkertaisesti havaittavissa ja viranomaistenkin tulee edelleen pyrkiä syventämään tietämystään, jotta kokonaiskuva pystytään hahmottamaan.

On tehty erilaisia arvioita järjestäytyneen rikollisuuden markkinoista kansainvälisesti ja useimmat arviot osuvat 870 miljardin ja 1,3 biljoonan dollarin väliin (Hall 2018, 21). Bruttokansatuotteenä mitattaessa järjestäytynyt rikollisuus siis erillisenä valtiona sijoittuisi Australian perään sijoille 15-17, joilla tällä hetkellä ovat Meksiko, Indonesia ja Alankomaat (GDP Ranked by

Country 2020). Venäjällä taas talouden on arvioitu 90-luvulla olleen 40 % osuudella järjestäytyneen rikollisuuden hallussa. Samoin Itä- ja Keski-Euroopassa on arvioitu tiettyjen sektoreiden, kuten rahoitus-, rakennus- ja vedonlyöntialojen olevan 30-60 %:sti järjestäytyneen rikollisuuden käsissä. (Hall 2018, 35-36.) Nämä suhdeluvut antavatkin jonkinlaista kuvaa järjestäytyneen rikollisuuden kokoluokasta.

Suomessa järjestäytynyt rikollisuus on kasvanut paljon 2000-luvulla (Kuvio 2). Oikeammin kuitenkin tunnukselliset järjestäytyneet rikollisryhmät ovat moninkertaistuneet Suomessa. Kuvio 2 käsittelee ainoastaan kansan kielellä tunnettuja liivijengejä, kuten Hells Angels MC:n, Bandidos MC:n, Cannonball MC:n ja United Brotherhoodin kaltaiset organisaatiot ja niihin liittyvät osastot ja alaryhmät. (Rikostorjunnan tila 2018, 23.) Esimerkiksi Yhdysvalloissa järjestäytyneiden moottoripyöräjengien jäsenet kattavat Yhdysvalloissa toimivien rikollisryhmien kokonaisuuden jäsenmäärästä vain 2,5 % (Etter ym. 2019, 118). Toki yhdysvaltalaisia suhdelukuvia ei voida verrata suoraan Suomeen, mutta tämä osoittaa, että järjestäytynyt rikollisuus on kuitenkin paljon muutakin kuin ainoastaan perinteiset liivijengit. Tämä pitää paikkansa myös Suomessa ja sen vuoksi kuvaajaa (Kuvio 2) ei voida pitää järjestäytyneen rikollisuuden osalta kokokuvana.



Kuvio 2. Tunnuksellisten järjestäytyneiden rikollisryhmien kasvu Suomessa (Rikostorjunnan tila 2018, 23.)



Ruotsalainen tutkimus (Criminal Organizing Applying the Theory of Partial Organization to Four Cases of Organized Crime) on perehtynyt syvemmin erilaisten järjestäytyneiden rikollisryhmien toimintaan Ruotsissa ja elementteihin mistä ne koostuvat. Tarkastelussa olivat neljä eri ryhmää, joista jokainen edusti omaa ryhmätyyppiään tutkimuksessa: Syyrian Mafia, Hells Angels MC Sweden, Werewolf Legion ja Hallundan ryöstöryhmä. Ryhmätyypeistä Syyrian Mafiana tunnettu ryhmittymä koostuu etnisestä organisaatiosta ja osin sukulaissuhteisiin perustuvasta rikollisesta toiminnasta. Hells Angels MC Sweden on kansainvälinen moottoripyöräjengi, joka on tuomittu järjestäytyneeksi rikollisryhmäksi lukuisissa maissa. Werewolf Legion on niin kutsuttu katujengi, joka hallinnoi toiminnallaan tiettyä maantieteellistä aluetta ja suorittaa huumausainekauppaa, ryöstöjä, kiristyksiä sekä muita väkivaltarikoksia. Hallundan ryöstöryhmä taas oli erillinen projektiryhmä, joka perustettiin yksittäistä isoa rikosta, tässä tapauksessa arvokuljetusryöstöä varten. (Edling, Liljeros, Montani & Rostami 2017.)

Tärkeää onkin ymmärtää, että järjestäytynyt rikollisuus ei koostu vain nahkaliivejä kantavista henkilöistä, vaan ryhmätyypejä on myös lukuisia muita. Lisäksi toiminta saattaa liittyä lukuisiin eri rikostoimialoihin, joskin järjestäytyneessä rikollisuudessa korostuu huumausaineisiin liittyvä rikollinen toiminta (Serious and Organised Crime Threat Assessment, 2017, 15). Mikäli toisen ruotsalaistutkimuksen suhdelukuja (Carlsson, C. Edling, C. Mondani, H. Rostami, A. Sarnecki, J. & Sturyp, J. 2018, 25) järjestäytyneessä rikollisuudessa toimivien henkilöiden jakautumista eri ryhmiin voitaisiin sellaisenaan soveltaa myös Suomeen, tarkoittaisi tämä sitä, että yllä nähty kuva (Kuvio 2) pitäisi sisällään alle puolet järjestäytyneen rikollisuuden toimijoista Suomessa. Tämän lisäksi on tärkeää muistaa, että järjestäytyneeseen rikollisuuteen kytkeytyy suuri määrä henkilöitä, jotka eivät itse suoraan toimi järjestäytyneissä rikollisryhmissä, mutta vaikuttavat silti positiivisesti niiden rikolliseen toimintaan. (Etter ym. 2019, 428-429).

Järjestäytyneen rikollisuuden kasvua puoltaa se, että rikollisryhmillä on kyky muuttaa toimintaansa ja sopeutua uusiin haasteisiin sekä löytää uusia rikollisia mahdollisuuksia (Hall 2018, 166). Järjestäytyneen rikollisuuden torjuntatyön merkityksellisyyttä arvioitaessa tulee huomioida, että järjestäytyneen rikollisuuden myötä myös kokonaisrikollisuus kasvaa (Järjestäytyneen rikollisuuden torjunta - Käsikirja 2019, 21). Ruotsalainen tutkimus on pystynyt osoittamaan, että järjestäytyneeseen rikollisuuteen kuuluu kaikista rikosentekijöistä ainoastaan 5,5 %, mutta nämä henkilöt suorittavat 25,6 % kaikista ilmi tulleista rikoksista. (Carlsson ym. 2018, 9.) Vastaavasta on yleisesti puhuttu aiemminkin paljon, mutta faktisesti asiaa on ollut vaikea todentaa, ruotsalaistutkimus on kyennyt nyt osoittamaan asian ainakin Ruotsin osalta.

Aiheesta ei löydy vastaavia lukuja Suomesta lainkaan, järjestäytyneen rikollisuuden toimintaa on muutoinkin suhteellisen vähän Suomessa selvitetty, mutta voidaan olettaa suhdelukujen olevan jokseenkin samansuuntaisia myös Suomessa. Asiantuntijat ovat kuitenkin tehneet arvioita Suomen osalta, että yhden järjestäytyneen rikollisryhmän jäsenen ura, joka kestää keskimäärin 15 vuotta, maksaisi yhteiskunnalle 2,5 miljoonaa euroa kokonaisuudessaan (Uusi ohjelma auttaa

irti jengistä 2016). Mikäli mainittu kustannusluku kerrotaan edellä kuvatulla 800 järjestäytyneen rikollisryhmän jäsenellä sekä jaetaan viidellätoista vuodelta, saadaan vuosittaisten kustannusten arvio järjestäytyneen rikollisuuden henkilöiden osalta. Yhteiskunnalle siis muodostuisi yhteensä 133 miljoonan euron kustannukset vuosittain järjestäytyneen rikollisuuden toimijoista Suomessa. Mikäli mainittu 800 henkilöä on kuitenkin enintään puolet järjestäytyneen rikollisuuden todellisista osallistujamääristä, näin mikäli siis edellä kuvatun ruotsalaistutkimuksen suhdelukuja pidetään myös Suomessa pätevinä, lähenisivät kustannukset yhteiskunnalle jo lähes 300 miljoonaa euroa vuodessa edellä kuvatulla laskukaavalla. Järjestäytyneen rikollisuuden torjuntaa voidaan siis pitää jokseenkin tärkeänä myös yhteiskunnan varojen säästämisen kannalta. Vertauksena poliisin vuosibudjetin lisäys, joka on 7,5 miljoonaa euroa vuodelle 2020 edelliseen vuoteen nähden. Tuolla rahalla saadaan käytännössä 80 uutta poliisia lisää. (Sisäministeriön talousarvioesitys vuodelle 2020.)

On vaikea arvioida miten aiemmat torjuntatoimet ovat vaikuttaneet järjestäytyneen rikollisuuden kasvuun Suomessa, mutta edellä kuvattua kasvua 2000-luvulla voidaan joka tapauksessa pitää suurena. Luonnollisesti järjestäytyneen rikollisuuden torjuntatyö ei kuulu ainoastaan poliisille, vaan koko yhteiskunnalle, mutta olemassa oleviin lukuihin perustuen torjuntatyötä tuskin voidaan pitää yhteiskunnallisesti tähän asti onnistuneena. Tämän vuoksi järjestäytyneen rikollisuuden kasvuun tulisi puuttua aktiivisesti ja edellä kuvattu kehityskulku tulisi katkaista, mikä on todettu Ruotsissa viime vuosina entistä vaikeammaksi tehtäväksi tilanteen kärjistymisen vuoksi (Rikostorjunnan tila 2018 21, 57).

Järjestäytyneitä rikollisryhmiä voi siis olla toiminnaltaan erilaisia. Osan toiminta on tietyllä alueella toimivaa jengitoimintaa, jossa väkivalta on merkityksellinen osa ryhmän identiteettiä. Toiset ryhmät ovat voitu muodostaa tiettyä rikollista toimintaa varten, kuten asuntomurtoihin keskittyvät Itä-Euroopasta Suomeen tulevat rikollisryhmät tai huumausaineiden maahantuontiin keskittyvät ryhmät. Lisäksi osa järjestäytyneestä rikollisuudesta toimii joustavampana verkostona, jossa tietyt päätoimijat saattavat pysyä ryhmässä, mutta siihen liitytään ja siitä lähdetään omien tarpeiden ja tavoitteiden mukaan. Eri ryhmätyyppien lisäksi voidaan samojen ryhmien osalta tehdä vielä poikittaisjakoa, millä arvioidaan ryhmän kykyä rikollisesta kyvykkyydestä.

Tämänkaltainen jako esiteltiin *Gangs and Organized Crime* -kirjassa (2019) jossa ryhmät oli jaettu kolmeen kategoriaan. Ensimmäisessä kategoriassa (ensimmäisen sukupolven ryhmät) olivat alueellisesti toimivat, kyvykkyydeltään rajoittuneet ryhmät, jotka eivät olleet rikollisessa toiminnassaan erityisen kehittyneitä. Toisessa kategoriassa (toisen sukupolven ryhmät) olivat kehittyneemmät, kansainvälistyneemmät ja yleensä huumausainerikoksiin keskittyneet ryhmät, jotka kykenivät myös omien markkinoidensa hallintaan. Kolmannessa kategoriassa (kolmannen sukupolven ryhmät) toimivat erittäin kehittyneet ja kyvykkäät, kansainväliset ryhmät, joilla oli kykyä hankkia itselleen taloudellista sekä poliittista tai muuta valtaa. (Etter ym. 2019, 421.)

Lisäksi voidaan ajatella, että ryhmät tai ainakin yksilöt kykenevät etenemään urallaan aina seuraavaan kategoriaan ja siten kehittymään rikollisessa toiminnassa. Toki tämä ei toteudu kaikkien osalta. Jotta eri ryhmien kyvykkyyttä voidaan arvioida, tulee ryhmää ja sen toimintaa arvioida kokonaisvaltaisesti laajoihin tietoihin tukeutuen, eikä luoda olettamuksia asiasta.

## 2.1 Järjestäytynyt rikollisuus käsitteenä

Kirjassa *Gangs and Organized Crime* (2019) pyritään myös määrittelemään järjestäytyneen rikollisuuden ja jengi -käsitteen välistä eroavaisuutta. Jengi-käsitteen erityinen eroavaisuus järjestäytyneeseen rikollisuuteen kuvataan kirjassa erityisesti jengin jäsenten rutiininomaisen väkivaltaisen toiminnan osalta verrattuna muihin järjestäytyneisiin rikollisryhmiin. Järjestäytyneeseen rikollisuuteen liittyy kuitenkin aina mahdollisuus väkivaltaan, mikäli se edistää ryhmän rahallista hyötymistä, riippumatta siitä luokitellaanko ryhmä jengiksi vai ei. Jengitoiminnassa korostuvat rahallisen hyödyn tavoittelun lisäksi myös muut seikat, kuten jäsenten sosiaalinen yhteenkuuluvuus ja monesti tietyn alueen fyysinen hallinta. (Etter ym. 2019, 17-18.) Jengitoiminta voidaankin nähdä yhtenä osana järjestäytyntä rikollisuutta, mutta järjestäytynyt rikollisuus itsessään on paljon muutakin kuin vain jengitoimintaa. Sosiaalinen yhteenkuuluvuus sitoo toki lähes kaikkia järjestäytyneitä rikollisryhmiä (Hall 2018, 166), joskin jengitoiminnassa se tuntuu olevan erityisen vahva. Järjestäytyneen rikollisuuden käsitettä on määritelty monien toimesta. Yksi yksinkertaisimmista määritelmistä (Levi) on: hyötymistarkoituksissa vakavia rikoksia harjoittava organisaatio (Hall 2018, 4).

Eli nimensä mukaisesti järjestäytyneellä rikollisryhmällä tarkoitetaan rikollisia, jotka ovat järjestäytyneet ryhmäksi ja tekevät yhdessä rikoksia. Tämä voi tapahtua jengissä nahkaliivit päällä, mutta se voi tapahtua yhtä hyvin puku, kauluspaita ja solmio yllä. Järjestäytynyt rikollisuus käsitteenä muodostuu tästä kokonaisuudesta, pitäen kaiken edellä mainitun sisällään. Onkin hyvä pitää mielessä asiaa käsitellessään, mitä missäkin yhteydessä tarkoittaa. Mikäli järjestäytyntä rikollisuutta halutaan torjua, ei tuolloin voida keskittyä ainoastaan jengitoimintaan. Mikäli torjuntatoimet kohdistuvat ainoastaan jengeihin, voidaan todeta, että torjuntatoimet kohdistuvat vain osaan järjestäytyneestä rikollisuudesta. Nämä käsite-erot ovat hyvä tiedostaa, jotta ei muodostu virheellistä kuvaa siitä, että keskittäessä torjuntatoimia jengeihin, olisi koko järjestäytyneen rikollisuuden ala katettu.

Vaikka järjestäytynyt rikollisuus näyttäytyy käsitteellisesti joskus vaikealle ymmärtää, on käsite kuitenkin lain käytössä pitänyt määritellä siten, että sitä voidaan käsitellä yhteneväisesti. Järjestäytyneen rikollisuuden kriteerit ovat kirjattu Suomen rikoslakiin (Rikoslaki 1889/39). Kirjaukset ovat tehty rikosten koventamisperustetta varten sekä järjestäytyneen rikollisuuden toimintaan osallistumista varten, joista voidaan Suomessa rangaista. Koventamisperustetta Suomessa on käytetty useita kertoja eri rikollisryhmien jäseniä vastaan ja tuomioissa on siten samalla todettu tietyt ryhmät järjestäytyneiksi rikollisryhmiksi (Kyöstilä 2019).

Järjestäytyneen rikollisuuden lakiin pohjaavat määrittelyt vaihtelevat eri valtioissa (Hall 2018, 13-14). Yhtenä merkityksellisenä pohjadokumenttina toimii monissa maissa YK:n yleiskokouksen hyväksymä ja yli sadan maan allekirjoittama sopimus, usein Palermon sopimuksena kutsuttu dokumentti, joka on saanut nimensä allekirjoituspaikkansa mukaan. Sopimus velvoittaa allekirjoittajamaita kriminalisoimaan rikollisjärjestön toimintaan osallistumisen. (YK:n järjestäytyneen rikollisuuden vastaisen ns. Palermon sopimuksen hyväksyminen 2002, 6, 8.)

Suomessa Rikoslain 6:5 § määrittelee järjestäytyneen rikollisuuden kriteerit: ”*Järjestäytyneellä rikollisryhmällä tarkoitetaan vähintään kolmen henkilön muodostamaa tietyn ajan koossa pysyvää rakenteeltaan jäsentynyttä yhteenliittymää, joka toimii yhteistuumin tehdäkseen rikoksia, joista säädetty enimmäisrangaistus on vähintään neljä vuotta vankeutta, taikka 11 luvun 10 §:ssä tai 15 luvun 9 §:ssä tarkoitettuja rikoksia.*” (Rikoslaki 1889/39, 6:5.)

Huomioitavana seikkana kuitenkin on, että pelkkä rikoksen tekeminen ja kuuluminen järjestäytyneeseen rikollisryhmään eivät itsessään vielä riitä rangaistuksen koventamisperusteeksi, vaan itse rikos tulee tehdä rikollisryhmän jäsenenä osana rikollisryhmän toimintaa. Rikokset tulee siis tehdä rikollisryhmän aloitteesta, nimissä tai lukuun tai rikoksista saatu hyöty tulee kulkeutua ryhmän hyväksi tai sen jäsenille jaettavaksi. (KKO 2011:41 2011, perustelujen kohta 19.)

Lakia muutettiin vuonna 2015 ja samalla kriteeristö muuttui hieman. Muutos aiheutti sen, että riippuvuussuhde ryhmän järjestäytymistarkoitukseen katosi. Jatkossa merkityksellisenä seikkana oli, että rikos oli tehty osana ryhmän toimintaa, riippumatta siitä mikä ryhmän alkuperäinen perustamistarkoitus oli ollut. Samalla katosi suora velvoite rikoksen tekijän kuulumisesta itse järjestäytyneeseen rikollisryhmään, ryhmään kuulumaton voi siis myös tehdä rikoksen ryhmän hyväksi. (KKO 2018:89 2018, kohta 26.) Samalla lainmuutos yhtenäisti Rikoslain 6:5 §:n ja Rikoslain 17:1a §:n määritelmiä, joka oli lainmuutoksen yksi tavoitteista (HE 263/2014, 34). Rikoslain 17:1a § pitää sisällään rikollisen teon määritelmän järjestäytyneen rikollisryhmän toimintaan osallistumisesta, mistä saatava ankarin rangaistus on kaksi vuotta vankeutta (Rikoslaki 1889/39, 17:1a).

Suomessa voidaan rikoksen tuomiota koventaa, mikäli rikos on tehty osana järjestäytyneen rikollisryhmän toimintaa (Rikoslaki 1889/39, 6:5), joskin yleisesti on tiedossa, että rangaistussäärissä mitattuna koventaminen tuomiossa on hyvin kosmeettinen. Lisäksi henkilöä voidaan syyttää järjestäytyneen rikollisryhmän toimintaan osallistumisesta (Rikoslaki 1889/39, 17:1a), mutta tilastokeskuksen tilastot osoittavat, että tapauksia on viime vuosina ollut vain kourallinen ja syytteet näyttävät olleen hylättyjä pääsääntöisesti (Rangaistukset rikoksittain 2009-2018 2020). Yhdysvalloissa 1970-luvulla voimaan astunut RICO-laki (Racketeer Influenced and Corrupt Organizations Act) aiheutti sen, että tietyt rikokset järjestäytyneen rikollisryhmän osana tehtynä käsiteltiin jatkossa paikallisen oikeuden sijaan liittovaltiotasoisena rikoksena. Myös

tuomiot jouduttiin suorittamaan liittovaltion vankiloissa ja tuomiot olivat lähtökohtaisesti pidempikestoisia tässä järjestelmässä. (Etter ym. 2019, 329-430.)

## 2.2 Rikostoimialat, toimintatavat ja rikollistoimijat

Järjestäytynyt rikollisuus toimii lukuisilla aloilla, joista huumausaineisiin liittyvä toiminta on näyttäytynyt suurimmalta. Muita merkityksellisiä rikostoimialoja Euroopassa järjestäytyneellä rikollisuudella ovat siirtolaisiin liittyvä salakuljetus ja muu ihmissalakuljetus, järjestäytynyt omaisuusrikollisuus sekä tuoteväärennykset. Yhtenä suurena toimialana osana järjestäytyneen rikollisuuden toimintaa kasvaa digitaalisiin toimintoihin liittyvät rikokset. (Serious and Organised Crime Threat Assessment 2017, 13.) Haittaohjelmat, jotka lukitsevat tietokoneet ja vaativat lunnasrahoja koneen lukituksen avaamisesta ovat yleistyneet ja niistä saatavat hyödyt ovat suuret (Hall 2018, 73-74.) Tämänkaltaisilla tavoilla saatavista hyödyistä myös järjestäytynyt rikollisuus on kiinnostunut. Samoin tietomurrot ja muut cyber-rikokset voivat muotoutua osaksi järjestäytyneen rikollisuuden perustoimialaa, koska rikoksista saatavat hyödyt voivat olla suuret suhteessa aiheutuvaan kiinnijäämisriskiin nähden. (Serious and Organised Crime Threat Assessment 2017, 10-11, 14-15.)

Luonnollisesti järjestäytynyt rikollisuus harjoittaa myös paikallisesti väkivaltaa, ryöstöjä ja kirstyksiä. Tämä tosin herättää usein myös lainvalvontaviranomaisten huomion ja on omiaan haittamaan salassa pidettävää rikollista toimintaa, jossa tavoitellaan rahallista hyötyä. (Etter ym. 2019, 34, 418, 438; Rikostorjunnan tila 2018, 23; Serious and Organised Crime Threat Assessment 2017, 16.) Suomessa on myös yleisesti ollut tiedossa, että järjestäytyneet rikollisryhmät pyrkivät ottamaan esimerkiksi ravintoloiden ovimiestoimintaa haltuunsa, mikä mahdollistaa samalla ravintoloissa tehtävän huumausainekaupan (TS: Ravintoloiden ovimiestoiminta karakaamassa rikollisten käsiin 2016). Rakennustoimiala on toinen merkityksellinen liiketoiminnan ala, mihin järjestäytynyt rikollisuus on pyrkinyt kytkeytymään osaksi. Järjestäytyneen rikollisuuden hallinnoimat rakennusyritykset, jotka eivät suorita velvoitteitaan, pystyvät tarjoamaan tarjouskilpailuissa huomattavasti halvempia urakkasopimuksia, kuin laillisesti toimivat yritykset. Lisäksi liiketoimintaan kuuluu kilpailijoiden uhkailu. (Järjestäytyneen rikollisuuden torjunta - Käsikirja 2019, 5-6; Järjestäytynyt rikollisuus levittää juuriaan 2010.)

Toimialoja ja toimintoja on myös lukuisia muita, kuten esimerkiksi ympäristörikokset, joissa saatavat rahalliset voittomahdollisuudet ovat suuret. Esimerkiksi italialainen järjestäytynyt rikollisuus on perehtynyt erityisesti myös tähän osa-alueeseen. (Brown & Hermann 2020, 53.) Väärin toimiminen esimerkiksi vaarallisten aineiden hävitysprosessissa voi tuottaa paljon, kun rikollisesti toimivan yrityksen ei tarvitse maksaa vaarallisten aineiden käsittelystä aiheutuvia kuluja, vaan se voi kaataa jätteen suoraan ympäristöön. Lisäksi esimerkiksi roskajätteisiin liittyvän liiketoiminnan ajautumisesta järjestäytyneen rikollisuuden käsiin on todistettu lehtien

uutisotsikoissa Italiassa, jossa suurkaupunkien kadut ovat täyttyneet roskakasoista. (Environmental crime 2020; Trash worth millions of euros 2019.)

Vaikka järjestäytynyt rikollisuus pyrkii jatkuvasti laajentamaan toimialojaan, ei tämä tarkoita sitä, että jokainen järjestäytyneeksi rikollisryhmäksi todettu ryhmittymä pyrkisi toimimaan kaikilla edellä kuvatuilla aloilla. Jotkin ryhmistä saattavat keskittyä puhtaasti huumausainosalakuljetukseen, toinen taas ainoastaan asuntomurtoihin. Joillain ryhmillä taas saattaa olla useampia toimialakohteita ja Europolin selvityksen mukaan 45 % kansainvälisesti toimivista järjestäytyneistä rikollisryhmistä toimii useammalla kuin yhdellä rikostoimialalla. (Serious and Organised Crime Threat Assessment 2017, 15.)

Kansainvälisyys on myös tärkeä osa järjestäytyneen rikollisuuden toimintaa. Usein toimintaan liittyy huumeiden, aseiden ja ihmisten salakuljetusta sekä monia muita rikollisia toimia, joissa todennäköisesti joudutaan itse kulkemaan tai toimittamaan tavaraa valtiorajojen ylitse. Tätä varten tulee kansainväliset yhteydet olla kunnossa. (Etter ym. 2019, 421.) Stuart Brown ja Margaret Hermann Syracusen yliopistosta ovat julkaisseet tuoreen tutkimuksen (2020) kansainvälisen järjestäytyneen rikollisuuden hyödyntämistä heikoista alueista maailmassa, joita he kutsuvat mustiksi täpliksi (black spot). Nimen he antoivat avaruuden mustien aukkojen mukaan, koska nekin ovat tutkimattomat. Nämä alueet sijoittuvat maantieteellisesti hyvään paikkaan ja toimivat heikon viranomaisvalvonnan piirissä. Euroopassa näitä pieniä paikkoja identifioitiin viisitoista, joista suurin osa oli Balkanin alueella. Balkan toimii merkittävänä huumausaineiden sekä aseiden salakuljetuskanavana Eurooppaan. Balkanin reitillä on arvioitu liikkuvan esimerkiksi pelkästään heroïinia 6,7 - 10 miljardin dollarin arvosta vuodessa. Mikäli summaan laskeetaan mukaan myös tuottamisen kustannukset ja käyttäjätason hankintahinnan kustannukset nousee arvo 28 miljardiin dollariin vuodessa. Jos vielä lasketaan mukaan heroïinista aiheutuvat yhteiskunnalliset kustannukset esimerkiksi terveydenhoidon osalta, moninkertaistuisi luku vielä tuosta. (Hall 2018, 46.) Balkanin lisäksi vastaavia paikkoja löytyi myös useampi Georgiasta sekä Moldovan ja Ukrainan rajalla oleva Transnistria. Näiden jokseenkin ennalta arvattavien paikkojen lisäksi tutkijat olivat paikallistaneet myös Espanjan Marbellan yhdeksi mustaksi täpläksi. (Brown ym. 2020, 3, 53, 68-70.)

Kansainvälisten yhteyksien luonti on tärkeää, jotta järjestäytynyt rikollisryhmä kykenee saamaan maksimaalisen hyödyn itselleen luomalla suorat kontaktit muiden kansainvälisten toimijoiden kanssa. Rikoshiödyn, siis yleensä rahan, häivyttäminen viranomaisten huomaamatta ja ulottumattomiin, on tärkeä onnistumisen elementti järjestäytyneen rikollisuuden toiminnassa. Tämä rahanpesu pyritään suorittaa hyödyntämällä useita yrityksiä ja monesti myös siirtämällä rahaa toiseen valtioon. (Sullström 2019.) Suomessa järjestäytynyt rikollisuus siis voi hyvinkin tuottaa huumausaineita ulkomailta Suomeen ja myydessään ne Suomessa, siirtää rahat Suomesta ulkomaille. Tämä luo haasteita viranomaisille yhdistää rikollinen teko sekä rikoshiöty ja luoda rikollisesta toiminnasta selkeä kokonaiskuva, erityisesti kun kaikki edellä kuvattu pyritään

tekemään salassa ja monesti useampien toimijoiden tekemänä. Brownin ja Hermannin tutkimuksen osuus Espanjan Marbellasta liittyi erityisesti rahanpesun hyviin mahdollisuuksiin Espanjan Aurinkorannikolla, mikä muodostaa alueesta tutkimuksen yhden mustista täplistä Euroopassa. (Brown ym. 2020, 111-112, 123-125.) On arvioitu, että 70 % rikollisesta toiminnasta saatavasta hyödyistä, monesti käteisestä rahasta, pestään kansainvälisesti, tarkoittaen, että rikoshyöty siirretään toiseen valtioon tai valtioihin (Hall 2018, 35).

Toki yritystoiminta ei ole edellytys rahan siirtämiseen, joskin se on suhteellisen normaali toimintatapa järjestäytyneessä rikollisuudessa. Käteistä rahaa pystytään syöttämään automaateista tileille tai virtuaalivaluutaksi, lisäksi voidaan hyödyntää rahamuuleja, siis henkilöitä, jotka kuljettavat rahat valtiorajojen ylitse. Myös epävirallisen rahasiirtotoiminnan hawalan kautta saadaan raha muutamassa minuutissa maasta toiseen, eikä siirrosta jää käytännössä mitään merkintöjä. (Brown ym. 2020, 111-112, 116-119, 121-123; Sullström 2019.) Kansainväliset yhteydet järjestäytyneen rikollisuuden osalta näyttävät tärkeälle siis ei pelkästään rikollisten hyödykkeiden tuottamiseksi maahan, vaan myös rikoshyödyn siirtämiseksi pois maasta.

Rikollisesta toiminnasta aiheutuva riski tulee pyrkiä saattamaan mahdollisimman pieneksi. Tätä tarkoitusta varten monet ryhmät luovat ryhmänsä sisään erilaisia hierarkiatasoja, joka muodostaa myös selvät johtamistasot, mutta luo samalla ajatuksen uraputkesta (Etter ym. 2019, 31). Mikäli henkilö pärjää ryhmässä hyvin, saatetaan hänet palkita ylenemisellä seuraavalle tasolle. Tämänkaltaisen toiminnan avulla ryhmä pystyy siirtämään riskialttiimmat tehtävät alimmalla tasolla toimiville, jolloin riski vaikkapa törkeästä huumausainerikoksesta pienenee ryhmän ylimmällä tasolla, vaikkakin rikollinen toiminta alun perin olisikin suunniteltu siellä. Lisäksi rikoksesta saatava rahallinen hyöty ajautuu taas ryhmän johtoon, kun taas likaisen työn suorittajat voivat olla tyytyväisiä lähinnä siitä, etteivät jääneet kiinni ja heidän mahdollisuutensa nousta seuraavalle tasolle ainakin nimellisesti suurenevät. Johtavassa asemassa toimivat pystyvät siis yksinkertaisella kaavalla hyväksikäyttämään ryhmään tulevaa tai sinne haluavaa työvoimaa. (Etter ym. 2019, 31-32; Kilpeläinen & Silvander 2013; Näin toimii Suomen vaarallisimpana pidetty rikollisryhmä 2019.)

Tätä samaa ajatustoimintaa on laajennettu myös ryhmätasolle. Suomessa tuomioistuimissa järjestäytyneiksi rikollisryhmiksi todetut rikollisryhmät ovat saattaneet perustaa alatason ryhmiä, jotka ovat liitetty osaksi emo-organisaatiota. Näihin alatason ryhmiin rekrytoitavat henkilöt houkutellaan toimintaan mukaan samalla uraputkiajattelulla. Rekrytoitavat uskovat saavansa mahdollisuuden ylentyä lopulta emoryhmän jäseniksi, harvoilta tämä kuitenkin onnistuu. Järjestäytyneet rikollisryhmät ovat vuosikymmeniä perustaneet alaryhmiä juuri edellä kuvattua rekrytointiprosessia varten (Etter ym. 2019, 8). Käytännössä nämä henkilöt laitetaan tekemään emoryhmän likaiset työt ja samalla sataprosenttista lojaaliutta edellytetään. Kiinni jäädessään rikos tulee ottaa täysin omiin nimiin, eikä organisaation toiminnasta saa lausua mitään. (Helvetin enkeleillä tiukat säännöt 2013; Näin toimii Suomen vaarallisimpana pidetty rikollisryhmä

2019.) Mikäli näitä sääntöjä rikkoo, kääntää organisaatio selkänsä henkilölle. Entiset kaverit saattavat pahoinpidellä potkut saaneen jäsenen ja häneltä saatetaan kiristää suurisummaisista erorahoja. Entisellä jäsenellä ei ole mahdollisuutta hakea apua muualta kuin viranomaisilta, mihin harvoin tartutaan. Tämä toiminta kuvastaa ryhmän yhteneväisyyden positiiviset ja negatiiviset puolet. (Härkönen 2019.)

Ryhmän jäsenelle tämä organisaation yhtenäisyys ja valta voi tuoda elämässään eksyneelle henkilölle mahdollisuuden kuulua johonkin ryhmään, osalle ryhmä voi toimia jopa perheen korvikkeena (Etter ym. 2019, 27). Yhdysvaltalaisen tutkimuksen mukaan merkittävin osa jengeihin ajautuvista henkilöistä on koulunsa keskeyttäneitä (Etter ym. 32). Myös Suomessa koulutuskelkasta putoavista nuorista syrjäytyvistä miehistä on viime aikoina puhuttu paljon. Yhtä lailla maahan muuttaneista nuorista, joille ei löydy työtä ja integroituminen yhteiskuntaan muutoinkin on vaikeaa, ovat riskiryhmässä järjestäytyneen rikollisuuden rekrytoinnissa. Henkilön kuuluminen pelättyyn organisaatioon voikin tuoda tämän elämään statusta, jota ei aiemmin ole ollut saatavilla ja samalla myös ulkopuolisten kunnioitusta. (Töyrälä 2020.) Ryhmän ulkopuoliselle taas järjestäytyneen rikollisryhmä voi olla hankala vastustaja ja pelko siitä, että väkivaltaa laajennetaan ulkopuolisen lähipiiriin voi muodostua kynnykseksi sille, että asiassa otettaisiin yhteyttä viranomaisiin.

Järjestäytyneet rikollisryhmät saattavat ylläpitää myös virallisia ja epävirallisia kannattajaryhmiä, jotka eivät suoraan liity itse organisaatioon, mutta joiden tiedetään toimivan yhteistyössä järjestäytyneen rikollisryhmän kanssa. Myös näillä ryhmillä toimeenpannaan erilaisia rikollisia tekoja ja kannatusryhmän toiveena voi olla joskus päästä itse ylenemään ryhmänä osaksi rikollisorganisaatiota. (Kilpeläinen ym. 2013; Etter ym. 2019, 8.) Rikollinen tekeminen siis siirtyy kauemmaksi itse emo-organisaatiosta ja henkilöistä, jotka lopulta saavat varsinaiset rahalliset hyödyt rikollisesta toiminnasta (Rikostorjunnan tila 2018, 24). Tämä sipulikerrostus suojaa organisaation ydintä, eikä asiassa ole niinkään merkitystä sillä, joutuvatko jotkut alemmista toimijoista esitutkintaviranomaisten haaviin vai ei. Uusia tulijoita on aina jonoksi ja kaikki toiminta on positiivista itse emo-organisaatiolle. Se saa rahallisen hyödyn, se pystyy antamaan väkivaltaiset tehtävät alempien hoidettavaksi, mutta samalla kaikesta ilmi tulleestakin rikollisuudestakin se saa statushyödyn, koska yleisesti tiedossa kuitenkin on, että rikokset, joista on jääty kiinnikin, on osa emo-organisaation toimintaa. (Näin toimii Suomen vaarallisimpana pidetty rikollisryhmä 2019; Kilpeläinen ym. 2013.)

Järjestäytyneen rikollisuuden keskeiseksi toiminnaksi liittyy myös yritystoiminnan ylläpitäminen rikollisen toiminnan sivussa. Yritystoiminta voidaan kytkeä osaksi rikollisia toimia, mutta liiketoiminta voi itsessään olla myös täysin laillista. Vaikka liiketoiminta olisikin laillista, voidaan silti veroja ja muita maksuja jättää maksamatta suurempaa hyötyä tavoiteltaessa. Itse liiketoiminta voi olla myös täysin laittomiin tarkoituksiin perustettu toiminto, esimerkiksi tuontiyritys, jossa tavoitteena on vaikkapa huumausaineiden maahantuonti käyttäen siinä



oikeushenkilön suoja. Yritykset mahdollistavat myös laittomilla toimin saatavan rikoshyödyn, yleensä käteisen rahan, pesemisen yritysten tilien kautta. (Etter ym. 2019, 126.) Yritysten avulla järjestäytyneen rikollisuuden toimijoiden ja heidän lähipiirinsä rikollinen ja laillinen toiminta sekoittuvat ja siten myös rikollisen toiminnan tutkiminen vaikeutuu. On todettu, että rikostutkinnassa on hyvin vaikeaa erottaa rikollisella toiminnalla saadun rikoshyödyn ja laillisesti saadun rahan siirtymiset toisistaan rahanpesun selvitystyössä, mikäli rahanpesutoimet on osattu tehdä ammattimaisesti (Hall 2018, 44). On arvioitu, että tulevaisuudessa yritystoiminnan rooli rikosten tekemisessä kasvaa ja Europolin mukaan lailliseen yritystoimintaan tulee lähitulevaisuudessa liittymään ennen näkemätön määrä rikollisuutta. (Järjestäytyneen rikollisuuden torjunta - Käsikirja 2019, 17, 21-22, 29.)

Järjestäytyneen rikollisuuden on havaittu muuttuneen viime vuosina. Järjestäytyneet rikollisryhmät eivät ole toiminnaltaan yhteen toimintatapaan kangistuneita, vaan ne pyrkivät muuttamaan yhteiskunnan muutosten myötä ja löytämään aina uusia hyötymismahdollisuuksia. Entistä enemmän järjestäytyneet rikollisuus toimii osana laillista liiketoimintaa, lisäksi rikollisryhmien toiminta on entisestään siirtynyt verkostomaisemmaksi toiminnaksi. (Hall 2018, 77-78.) Järjestäytyneitä rikollisryhmiä tutkittaessa on tultu tulokseen, että paremmin menestyvät verkostomaisesti toimivat ryhmät kuin tavanomaiseen hierarkiaan nojautuvat (Hall 2018, 85). Tämän vuoksi Suomessakin havaittu verkostomaisuuden lisäys (Järjestäytyneen rikollisuuden torjunta - Käsikirja 2019, 17) näyttäytyykin luonnolliselle kehityskululle. On arvioitu, että Euroopan Unionin alueella järjestäytyneet rikollisuus osallistuu noin 110 miljardin euron liikevaihdantaan vuodessa. Suomessa itse rikollisen liiketoiminnan suuruus on arvioitu olevan noin yhden miljardin kokoluokkaa vuosittain. (Palomaa 2015.) Luvut osoittavat toiminnan suuruutta ja toisaalta viranomaisten ja yhteiskunnan puolelta siihen liittyvää puuttumisintressiä.

Järjestäytyneet rikollisuus pyrkii ulottamaan toimintaansa laajalle toimialueelle myös oman varsinaisen organisaationsa ulkopuolelle ja toimintaan kytkeytyy lukuisia varsinaisiin järjestäytyneisiin rikollisryhmiin kuulumattomia henkilöitä. Esimerkiksi International Outlaw Motorcycle Gang Investigators Association (IOMGIA), joka on keskittynyt ainoastaan rikollisiin moottoripyöräjäengeihin liittyvään asiantuntijuuteen, on arvioinut, että jokaista rikollisjärjestön jäsentä kohden on olemassa lisäksi kymmenen itse organisaatioon kuulumatonta kumppania tai myötävaikuttajaa, jotka toimivat osana ryhmän rikollista toimintaa (Etter ym. 2019, 117).

Rikolliset teot pyritään tuottamaan muiden henkilöiden toimesta, mikäli tämä vain on mahdollista. Tämä voidaan pyrkiä tekemään suorittamalla teot henkilöillä, jotka toivovat tekojen kautta pääsevänsä osaksi järjestäytyneitä rikollisryhmiä. (Kilpeläinen ym. 2013.) Myös kiristettävät henkilöt voidaan käskää suorittamaan rikollisia tekoja rikollisryhmän puolesta. On hyvin tavanomaista, että järjestäytyneen rikollisuuden toimijat keksivät tekaistuja velkoja toisille henkilöille ja nämä velat voidaan pyytää kuittaamaan rahan puuttuessa myös rikollisilla teoilla. Mikäli tämänkaltainen henkilö jää kiinni esimerkiksi suuren huumausainemäärän salakuljetta-

misesta, ei asiasta koidu rangaistuksia itse rikollisryhmän toimijoille, vaan toimintaan pakotettu henkilö saattaa joutua kärsimään vuosien tuomion tilanteen vuoksi. Tämä siis edellyttäen, ettei kiinniotettu henkilö paljasta asian todellista laitaa, mutta tämä voidaan ehkäistä helposti uhkailemalla kiinni jäänyttä henkilöä tämän lähipiirin vahingoittamisella. (Järjestäytyneen rikollisuuden torjunta - Käsikirja 2019, 19.)

Järjestäytyneen rikollisuuden päätavoitteena ollessa hyödyn, siis lähtökohtaisesti rahan, tuottaminen ryhmiin kuuluville jäsenille, tulee rahan alkuperä pyrkiä myös häivyttämään. Mikäli henkilöllä ei ole lainkaan ansiotuloja, mutta mikäli henkilö samaan aikaan kuluttaa suuria summia rahaa ja hänellä on hallussaan arvokasta omaisuutta, vetää tämä luonnollisesti myös viranomaisten huomion itseensä. Tämän vuoksi raha ja omaisuus pitää pyrkiä häivyttämään toisten toimijoiden nimiin, vaikka tosiasiallisesti varallisuutta hallinnoi ja käyttää järjestäytyneen rikollisuuden toimija. Käytännössä järjestäytyneen rikollisuuden henkilö voi yrittää peitellä rikollisesta toimesta tulleita varoja perustamalla itselleen yrityksiä, joista saatavilla ”osingoilla” hän rahoittaa leveän elämänsä, rahojen ollessa alun perin rikollisella toiminnalla saatuja. Samoin varallisuuden, kuten autojen hankkiminen yrityksen nimiin, voi auttaa hämäämään viranomaisia. Käytännössä tämä kaikki kuvattu on rahanpesua, joka myös itsessään on kriminalisoitu. (Rahanpesuindikaattorit 2019, 1-2, 9, 12, 22; Sullström 2019.)

Järjestäytyneen rikollisuuden ympärille muodostuu siis myös verkosto siihen suoraan kuulumattomista henkilöistä, mutta nämä henkilöt toimivat vahvana osana järjestäytyneen rikollisuuden toimintaa (Etter ym. 2019, 428-429). Nämä henkilöt mahdollistavat erilaisia asioita, toimien erityisesti järjestäytyneen rikollisuuden ja viranomaistoiminnan välisenä kilpenä. Järjestäytyneen rikollisuuden toimijat pyrkivät näiden henkilöiden avulla häivyttämään omia yhteyksiä rikoksiin, rikoshyötyyn sekä rahanpesuun. Käytännössä järjestäytyneen rikollisuuden toimijat laittavat hallinnoimia yrityksiä lähipiirinsä, kuten puolisojen, lasten ja vanhempiensa nimiin häivyttääkseen oman osallisuutensa yritystoimintaan. Samaan tapaan omaisuus pyritään saattamaan lähipiiriin nimiin, koska omaisuuden lisäys ilman virallisia tuloja voisi osoittaa henkilön saavan tuloja tuntemattomalla tavalla, eli käytännössä rikosten avulla. (Hyttinen ym. 2019, 139.) Yrityksen nimiin voidaan hankkia myös lähipiiriin kuulumattomia henkilöitä, mielellään henkilöitä, joilla ei ole rikollista taustaa. Nämä bulvaanit voivat olla järjestäytyneeseen rikollisuuteen liittyvien henkilöiden tuttavilla tai henkilöitä, joiden oma tulonlähteensä on toimia juuri mainitunlaisessa toiminnassa. (Järjestäytyneen rikollisuuden torjunta - Käsikirja 2019, 6, 29; Rahanpesurikokset oikeuskäytännössä 2016 1, 16, 19, 26, 99.)

Bulvaanien lisäksi järjestäytyneeseen rikollisuuteen kytkeytyy aktiivisia muita toimijoita, jotka voivat tuoda jotain erityistä ammattiosaamistaan tarjolle. Käytännössä tämä voi olla esimerkiksi ammattikirjanpitäjänä toimiminen, jossa järjestäytyneen rikollisuuden yritysten kirjanpito muutetaan tarpeisiin, eli rahanpesuun sopivaksi. Lisäksi järjestäytyneeseen rikollisuuteen voi kytkeytyä yksittäisiä muita toimijoita, jotka tuottavat maksua vastaan edellä mainittujen

asiantuntijatoimijoiden lisäksi yksittäisiä rikollisia toimeksiantoja maksua vastaan. Jotkut henkilöt taas voivat omata erinomaiset kansainväliset rikolliset yhteydet ja voi siten luoda kontakteja eri rikollistoimijoiden välille. (Järjestäytyneen rikollisuuden torjunta - Käsikirja 2019, 5, 19; Rahanpesurikokset oikeuskäytännössä 2016, 19.)

Korruptio kansainvälisesti on merkittävä seikka, jossa järjestäytyneet rikollisuus pyrkii lahjonnan ja kiristämisen avulla vaikuttamaan viranomaisiin ja poliittisiin toimijoihin, joiden avulla ryhmät kokevat saavansa hyötyä omaan toimintaansa. Suomessa järjestäytyneet rikollisuus pyrkii vaikuttamaan korruption avulla päätöksentekijöihin esimerkiksi kuntasektorilla, voittaakseen julkisen sektorin urakoita. (Järjestäytyneen rikollisuuden torjunta - Käsikirja 2019, 22.)

Järjestäytyneen rikollisryhmän muodostumisessa on erilaisia syitä, joiden vuoksi ryhmä perustetaan. Se voi syntyä alkuun kaveriporukan ympärille, jotka alkavat tekemään aina vain suurempia rikoksia yhdessä. Tai se voi syntyä tietyn tarpeen ympärille, jossa tavoitteena on jollain tavalla menestyä rahallisesti. (Etter ym. 2019, 34.) Yksi merkityksellinen asia nyt ja jatkossakin on etninen alkuperä. Etnisesti samat henkilöt usein ryhmäytyvät keskenään. Etnisyys ei kuitenkaan välttämättä ole rajaava tekijä, vaan rikollisorganisaatioiden tavoitteena ollessa rahallisen hyödyn tavoittelu, muodostuu olemassa oleva verkosto, yhteistyö ja asiantuntijuus tärkeämmäksi, kuin etninen alkuperä. (Hall 2018, 80.) Useat Euroopassa toimivista järjestäytyneistä rikollisryhmistä koostuvat monikansallisesta jäsenistöstä kieleen ja etniseen perustaan katso-matta (Järjestäytyneen rikollisuuden torjunta - Käsikirja 2019). On todettu, että Suomessakin maahanmuuttajia rekrytoidaan rikollisorganisaatioihin ja ulkomaalaistaustaisia toimijoita on tullut Suomen rikollismarkkinoille (Rikostorjunnan tila 2018, 24). Maahan muuttaneiden osalta tulee heidät saada nopeasti integroitua osaksi yhteiskuntaa, jotta he eivät ajautuisi osaksi rikollisorganisaatioiden toimintaa (Wallius 2020).

### 2.3 Järjestäytyneen rikollisuuden torjunta

Järjestäytyneen rikollisuuden torjuntatyö on monisäikeistä, eikä yksittäinen toimija pysty torjumaan järjestäytyneitä rikollisuutta kokonaisuudessaan. Koska järjestäytyneet rikollisuus liittyy lukuisiin tahoihin ja henkilöihin sekä pyrkii ulottamaan toimintansa osin myös laillisiin rakenteisiin, tulee torjuntatyö olla selkeää ja yhdenmukaista laajalla rintamalla. Torjuntaan siis pitää vaikuttaa säätämällä lakeja siten, että järjestäytyneen rikollisuuden toimintamahdollisuudet kapenisivat, mutta lisäksi valtakunnallisen strategian tulee olla kirkas, jolloin jokainen toimija pystyy ammentamaan siitä omaan toimintaansa tarvittavia elementtejä, jotta torjuntatyö kaikilla viranomaisilla olisi yhteneväistä. Tavoitetila siis valtakunnallisesti tulee olla selkeä. (Järjestäytyneen rikollisuuden torjunta - Käsikirja 2019, 5, 13, 24.)

Varsinaiset toimijat järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa voivat olla välillisiä toimijoita tai suoraan torjuntatoimia suorittavia. Välilliset toimijat voivat olla mitä tahansa toimijoita tai toimintoja, joiden toiminta voi risteytyä järjestäytyneen rikollisuuden kanssa. Näiden

toimijoiden rooli on pyrkiä omalta osaltaan estämään ja vaikeuttamaan järjestäytyneen rikollisuuden toimintaedellytyksiä sekä jakamaan tietoaan ja tekemiään havaintojaan varsinaisia torjuntatoimia suorittaville. Toisaalta torjuntatoimista vastaavien taas tulee jakaa tietämystään, jotta välillisillä toimijoilla olisi mahdollisuus tunnistaa järjestäytyneen rikollisuuden toimijoita ja toimintatapoja ja sen kautta vaikuttaa omalta osalta asiaan. (Järjestäytyneen rikollisuuden torjunta - Käsikirja 2019, 6, 13-14, 25, 28; Hyttinen ym. 2019, 85-86.)

Varsinaista torjuntatyötä tekevien tahojen ja niistä vastaavien tulee tietää, miten järjestäytyneet rikollisuus toimii, jotta sitä ylipäänsä pystyisi torjumaan. Esimerkiksi voidaan ottaa vaikkapa Yhdysvaltojen huumesota, jossa tavoitteena on ollut muun muassa saada kokaiinin salakuljetus tyrehtymään. Yksinkertainen ratkaisu voisi olla, että raja- ja merivalvontaa lisättäisiin salakuljetuksen estämiseksi ja Kolumbian hallitusta kehoitettaisiin tuhoamaan kokaiinilaboratoriot maassa. Kolumbia on maailman suurin kokaiinin tuottajamaa (Hall 2018, 75). Kokaiinin valmistus tapahtuu kuitenkin syvällä viidakossa, joten näiden viidakkotehtaiden, jotka ovat varsin yksinkertaisia rakenteiltaan, tuhoaminen olisi täysin sattumanvaraista niiden vaikean paikallistamisensa vuoksi (Hall 2018, 27). Mikäli taas jäljelle jääneet viidakkotehtaat tuottaisivat edelleen kokaiinia, ei niiden kuljetusta pystyttäisi rajavalvonnalla estämään, koska salakuljetustapoja ja -reittejä muutetaan jatkuvasti. Myös todelliset torjuntatoimet ovat olleet kuvatuskaltaisia, mikä on aiheuttanut niin sanotun ilmapalloejektin, eli tehostamistoimet toisaalla on siirtänyt tuotantoa ja kuljetusreittejä muualle, kuten ilmapalloa puristettaessa siirtyy suurempi osa ilmaa pallossa toisaalle. (Hall 2018, 159.)

Mikäli siis asiaan pyrittäisiin puuttua, tulisi torjuntatoimet keskittää kokaiinia tuottaviin rikollisorganisaatioihin kokonaisvaltaisesti. Erityisesti keskittyminen niiden rahan ja varallisuuden poissaantiin sekä rikollisorganisaatioiden johtavissa asemissa toimivien rikollisen toiminnan paljastamiseen voisi tuottaa todellista vaikuttavuutta. Samalla Kolumbian hallitusta tulisi kehottaa antamaan tavanomaiseen maanviljelyyn lisää tukia, mikä ajaisi viljelijöitä kokaiinin valmistuksesta tavanomaisen maatalouden pariin, tässä asiassa Kolumbiassa on epäonnistuttu (Hall 2018, 158). Kokaiinia valmistavat käytännössä köyhät viljelijät, joiden ainoa tulonlähde on koka-kasvien viljely ja kokaiinin liottaminen kasveista. Yhdysvaltain aiempien toimien on uskottu vain lisänneen ja kasvattaneen tiettyjen rikollisorganisaatioiden valtaa, jolloin näiden toimintaan puuttuminen on nykyisin entistä vaikeampaa (Hall 2018, 74-75). Kokonaisuutena torjuntatoimet ovat kuitenkin vaikeita Kolumbiassa ja esimerkiksi Meksikossa, josta kokaiini Yhdysvaltoihin virtaa, koska viranomaiset ovat helposti lahjottavissa (Hall 2018, 105, 158).

Samaa ajattelua voimme hyödyntää myös Suomessa. Kuten on jo todettu, huumausainerikollisuus on yksi merkittävä järjestäytyneen rikollisuuden tulonlähde. Mikäli poliisi keskittäisi torjuntatoimensa huumausaineiden loppukäyttäjien tehovalvontaan ja huumausainetakavarikoihin näiltä henkilöiltä, ei tällä olisi minkäänlaista vaikuttavuutta järjestäytyneeseen rikollisuuteen itsessään. Mikäli taas yksittäinen isompi huumausaineiden maahantuonti saadaan keskeytettyä,

huumausaineet takavarikoitua ja siihen liittyvät henkilöt otettua kiinni, ei tälläkään ole erityistä vaikuttavuutta itse järjestäytyneeseen rikollisuuteen. Tavoitteena tulisikin olla keskittää voimavarat järjestäytyneen rikollisryhmän rikollisen toiminnan kokonaisvaltaiseen torjuntaan, jolloin myös rikollisryhmien vastuuasemassa toimivat henkilöt saadaan edesvastuuseen ryhmän rikollisesta toiminnasta. Tavanomaisesti rikollinen toiminta on vastuutettu alimman tason henkilöiden tehtäväksi, jolloin rikostekovastuu siirtyy johtajilta pois, mutta rikoshiöty kanavoituu edelleen heille. Tämän vuoksi erityisesti rikoshiödyn eli rahan ja varallisuuden selvittäminen muodostuu tärkeäksi tekijäksi. Järjestäytynyt rikollisuus, kun tavoittelee erityisesti rahallista hyötyä rikollisesta toiminnastaan. (Rikostorjunnan tila 2018, 25; Hyttinen ym. 2019, 10.) Tämä torjuntatavoite on kirjattu myös poliisin strategiaan (Poliisin strategia 2017 - 2020). Tavanomaisten torjuntatoimien lisäksi myös samanaikaisesti suoritettavat hallinnolliset torjuntatoimet muodostavat yhdessä järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan kokonaisuuden.

### 2.3.1 Toimijat järjestäytyneen rikollisuuden torjuntatyössä

Järjestäytyneen rikollisuuden verkostot ovat hyvin laajat ja kompleksiset, joissa rikollisryhmien toimintojen rajat muotoutuvat epäselviksi suhteessa muihin toimintoihin ja toimijoihin. Samalla järjestäytynyt rikollisuus muuttaa jatkuvasti muotoaan toiminnassaan löytääkseen uusia mahdollisuuksia. Tämän vuoksi myös järjestäytyneen rikollisuuden torjuntatyö muodostuu haasteelliseksi, koska torjuntatyötä ja sen suuntaamista tulisi uudelleen arvioida jatkuvasti. Varsinainen haaste muodostuu kuitenkin siitä, että järjestäytyneet rikollisryhmät pyrkivät salaamaan toimintansa täysin. Tällä toiminnalla pyritään sekä salaamaan rikollinen toiminta, että naamioimaan se lailliseksi toiminnaksi. Lisäksi aktiivisena pyrkimyksenä on vaikuttaa viranomaisiin ja lisäksi todistajien uhkaaminen on tavanomaista. Yhtenä järjestäytyneen rikollisuuden keinona toiminnan suojaamisessa on myös jakaa toiminta paikallisten ja ulkomaisten viranomaisten alueelle, millä viranomaisten selvitystyötä pystytään vaikeuttamaan selvästi. (Ratcliffe 2016, 42-43.)

Järjestäytyneen rikollisuuden torjuntatyö jakautuu Suomessa useille viranomaisille sekä viranomaisten eri yksiköille. Keskeisimpänä toimijana järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa toimii Keskusrikospoliisi. Poliisin hallintorakenteen kehittämishankkeen loppuraportissa (2014) todettiin, että Keskusrikospoliisi keskittyy toiminnassaan järjestäytyneen ja kansainvälisen rikollisuuden torjuntaan, eikä tätä poliisihallinnon uudistustyössä saanut heikentää lainkaan. Keskusrikospoliisin rooli asiassa on siis keskeinen. (Poliisin hallintorakenteen kehittämishanke - Loppuraportti 2014, 22.)

Keskusrikospoliisin ensisijaisena tehtävänä on ennalta estää ja paljastaa järjestäytyntä sekä muuta vakavinta rikollisuutta (Keskusrikospoliisin tehtävät 2020). Ennalta estäminen tarkoittaa proaktiivista toimintaa, jossa rikollinen teko estetään ennen sen tapahtumista. Poliisin henkilötietolain muutokseen liittyvässä hallituksen esityksessä (2018) kerrotaan: ”Rikosten ennalta

estämiseksi suoritettava rikosanalyysi edellyttää pohjakeseen tietoa. Erialaisten uhkien tunnistaminen jo hiljaisista signaaleista ja mahdollisesti eri lähteistä tulleiden tietojen yhdistämisen kautta parantaa poliisitoiminnan tehokkuutta sekä poliisin mahdollisuuksia torjua rikoksia ja rikollisuutta mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.” (HE 242/2018, 66-67.) Myös muut poliisiyksiköt, siis alueelliset paikallispoliisin yksiköt, vastaavat osaltaan järjestäytyneen rikollisuuden torjunnasta omilla toimialueillaan.

Poliisin lisäksi valtakunnan rajoilla toimivat Tulli ja Rajavartiolaitos vastaavat myös omalta osaltaan järjestäytyneen rikollisuuden torjunnasta, joskin heidän osuutensa torjuntatyön kokonaisuudesta on varsin marginaalinen. Tullin rooli sisäisessä turvallisuudessa liittyy erityisesti tavaravirtaan ja sen kautta tulevien uhkien torjuntaan (Hartikainen 2017). Tullin tehtäviin liittyy varsinaisen rikostorjuntatyön lisäksi paljon muutakin, eikä järjestäytyneen rikollisuuden torjuntatyö näyttäydä tehtävissä erityisen merkitykselliselle (Tulli Vuosikatsaus 2018). Rajavartiolaitoksen osalta keskeisimmät tehtävät ovat: rajojen valvonta, rajatarkastukset, rikostorjunta, merialueen turvallisuus, kansainvälinen yhteistyö ja maanpuolustus (Tehtävät 2020). Rajavartiolaitoksen valtuudet rikostutkintatyössä ovat rajattu suhteellisen suppeiksi ja torjuntatoimet keskittyvät erityisesti ihmissalakuljetukseen ja -kauppaan sekä laittoman maahantulon järjestämiseen (Rikostorjunta 2020). Rajavartiolaitokselle on määritelty strategia vuodelle 2027 asti ja tuossa strategiassa järjestäytyneitä rikollisuutta ei mainita lainkaan (Strategia-2027 2020). Voidaankin todeta, että päävastuu järjestäytyneen rikollisuuden torjunnasta kuuluu poliisille.

Järjestäytyneen rikollisuuden kytkeytyessä lukuisiin toimintoihin ja valtioihin, muodostuu sen toiminnasta laaja verkosto, jota on vaikea hahmottaa, saati tehokkaasti torjua ilman selkeää tavoitetta (Hall 2018, 178). Järjestäytyneen rikollisuuden linkittyessä lähes aina kansainvälisiin yhteyksiin, on järjestäytyneitä rikollisuutta tärkeää paljastaa ja tutkia myös kansainvälisesti. Tämä tarkoittaa valtioiden välistä yhteistyötä ja tietojenvaihtoa. Keskeiseksi tekijäksi kokonaisuudessa muodostuu kokonaisvaltainen tieto ja sen hallinnointi. Tämä tarkoittaa samalla myös tehokasta tiedonvaihtoa eri toimijoiden välillä, jotta kaikkea saatavissa olevaa tietoa pystytään hallinnoimaan yhdestä paikasta ja siten luomaan suurempi ymmärrys asian osalta. Euroopassa keskeinen toimija järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa on Europol, jolla on kyky ja osaaminen hallinnoida suuria tietomassoja, joita se saa eri jäsenvaltioilta. Europolissa siis yhdistyy järjestäytyneeseen rikollisuuteen liittyvä tieto Euroopan tasolla, ja tämän vuoksi Europol on panostanut tiedon analyysikyvykkyteensä, noin 15 % Europolin henkilöstöstä ovat analytikoita. (Rikostorjunnan tila 2018, 45; Analyst, Operational analyst 2020; Tietoa Europolista 2020.)

Virastojen yhteistyöstä maailmalla on monta huonoa esimerkkiä muun muassa Yhdysvalloista, joissa tieto virastojen välillä ei ole kulkenut niin kuin sen olisi pitänyt. Suomessa poliisin, tullin ja rajavartiolaitoksen ympärille on muodostettu PTR-yhteistyö, jonka yhtenä ilmentymänä on PTR-rikostiedustelurakenne. (Keskusrikospoliisin toimintakertomus 2018, 27). Tämänkaltainen

yhteistyö tulee olla syvällistä ja tavoitteiden kannalta selkeää, eikä pinnallista ja väkinäistä, mitä sen on ulkomailla todettu olleen (Ratcliffe 2016, 115). Järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa kuitenkin merkityksellisin toimija on poliisi, jonka yhtenä strategisena päämääränä on torjua järjestäytyneitä rikollisuutta.

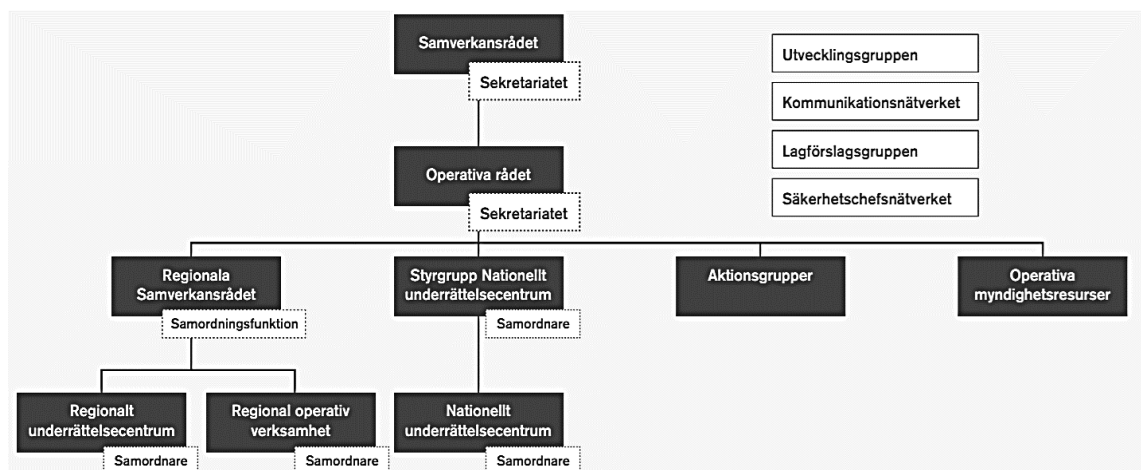
Myös Rikosseuraamuslaitos on tärkeässä roolissa järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa. Järjestäytyneet rikollisryhmät voivat toimia yhtä lailla vankilan ulkopuolella kuin vankilasta käsin. Vankiloihin voi muodostua myös erillisiä vankilajengejä. Vankilan ulkopuolella toimivien kilpailevien jengien edustajat voivat vankilassa laittaa jopa erimielisyydet syrjään. Vankilassa rikollisen liiketoiminnan mahdollisuudet ovat samankaltaiset kuin vankilan ulkopuolellakin, vain säännöt, käytänteet ja markkinahinnat eroavat. Vankilassa voidaan suorittaa kiristyksiä, huumausainekauppaa ja väkivaltaa. Vankilajengit harvoin menestyvät vankilamuurien ulkopuolella, mutta ne toimivat myös ”oppikouluina” ja niissä luodaan rikollisia yhteyksiä, joista voi olla hyötyä henkilön myöhemmässä rikollisessa toiminnassa. (Etter ym. 2019, 140, 150, 159-160, 164-165.) Tämän vuoksi Rikosseuraamuslaitoksen tärkeys järjestäytyneen rikollisuuden laajenemisen estämisessä on merkityksellinen. Poliisin ja syyttäjien laittaessa järjestäytyneen rikollisuuden toimijoita vankilaan, tulee varmistua, etteivät he pysty jatkamaan rikollista toimintaansa vankilasta käsin tai rekrytoimaan uusia henkilöitä ryhmäänsä. Yhtä merkityksellistä on tieto, mitä voidaan saada ja hyödyntää rikostorjuntatyössä, kun henkilö vapautuu vankilasta. Tiedon merkitys tuli ilmi kriminologian professori George Knoxin selvitystyössä *The Problem of Gangs and Security Threat Groups in American Prisons and Jails Today* (2012), jossa vankilassa tehtävällä tiedonhankinnalla henkilön kontaktien ja muun tekemisen selvittämiseksi oli merkitystä vankilan ulkopuolella toimiville viranomaisille (Etter ym. 2019, 180).

Tuleekin ymmärtää, että järjestäytyneen rikollisuuden toimijan telkeäminen vankilaan ei itsessään ole riittävä toimenpide. Parhaimmassa tapauksessa Rikosseuraamuslaitos saa irrotettua henkilön rikollisesta toiminnasta pysyvästi, koulutettua tämän ja vapautuessaan hänestä tulee tavallinen veronmaksaja. Huonommassa ja todennäköisemmässä tapauksessa, joka on voitu todentaa yhdysvaltalaisessa tutkimuksessa (Etter ym. 2019, 168-169), järjestäytyneen rikollisuuden toimija saa luotua vankilassa oloaikanaan entistä laajemmat rikolliset yhteydet, hän oppii uusia rikollisia menetelmiä ja miten häivyttää tuleva rikollinen toiminta poliisin tutkan alle. Vapautuessaan hän on ajatuksissaan entistä kauempana yhteiskunnan normia ja hänen saamisensa kaidalle tielle on entistä vaikeampaa. Tämän vuoksi poliisille, joka saa jälleen vastaansa samaisen henkilön vapautuessaan vankilasta, tulee olla hyvät lähtötiedot henkilön vankilaoloajalta, jotta hänen mahdollinen tuleva rikollinen toimintansa voitaisiin parhaalla tavalla estää.

Myös muita merkityksellisiä tahoja järjestäytyneen rikollisuuden torjuntatyössä on olemassa. Verottajan kanssa tehtävällä yhteistyöllä on paljon saavutettavia hyötyjä niin rikollisen toiminnan paljastamisessa, kuin ennalta estämisessä. Verottajan rooli on merkityksellinen torjuntatyössä, koska järjestäytyneen rikollisuuden toimijoilla on nykyisin paljon yritys yhteyksiä, joilla

rikollista toimintaa ja rahanpesua voidaan suorittaa. (Järjestäytyneen rikollisuuden torjunta - Käsikirja 2019, 29.) Samoin yksityisen sektorin toimijoiden kanssa suoritettava yhteistyö ja tiedonvaihto on tärkeää järjestäytyneen rikollisuuden kokonaiskuvan muodostamiseksi ja torjuntatoimien laajentamiseksi hallinnollisiin toimiin (Järjestäytyneen rikollisuuden torjunta - Käsikirja 2019, 5; Hyttinen ym. 2019, 10-11, 25-26).

Ruotsissa järjestäytyneen rikollisuuden torjunta poliisin osalta on aiemmin näyttänyt haasteelliseksi poliisin epäsopivan organisaatorakenteen vuoksi. Vuonna 2015 tehty poliisin rakenneuudistus muutti silloisen 21:n itsenäisen poliisiviraston yhdeksi yhtenäiseksi kansalliseksi poliisiksi ja yhden johdon alle. Vuonna 2016 järjestäytyneen rikollisuuden torjuntaa alettiin laajentamaan ja se on pyritty kytkemään osaksi tietojohtoista poliisitoimintaa. Tuolloin Ruotsissa yhdistettiin 12 kansallisen viraston toimintaa järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan alalla siten, että torjuntatoimet olisivat kansallisesti yhteneväisesti koordinoituja. Toiminnassa olevat virastot ovat: poliisi, kansallinen työnvälitysvirasto, talousrikosvirasto, sosiaaliturvalaitos, kansallinen vankilaviranomainen, ulosottoviranomainen, maahanmuuttovirasto, rannikkovartiosto, verottaja, tiedustelu- ja turvallisuuspalvelu, tulli ja syyttäjälaitos. (OSCE Guidebook 2017, 74, 77; Myndigheter i samverkan mot den organiserade brottsligheten 2017, 29.)



Kuvio 3. Ruotsin kansallinen järjestäytyneen rikollisuuden yhteistyöorganisaatio (Myndigheter i samverkan mot den organiserade brottsligheten 2017, 29.)

Kokonaisuudelle on rakennettu strateginen neuvosto, jonka on tarkoitus muodostaa yhteinen kansallinen kokonaiskuva ja mediakuva järjestäytyneestä rikollisuudesta, jolloin jokainen virasto näkee asian ja puhuu asioista samalla tavalla. Samalla luodaan strategiset linjaukset torjunnan osalta. Torjuntatoimet on jaettu rikostutkinnallisiin ja hallinnollisiin torjuntatoimiin. Lisäksi on luotu operatiivinen neuvosto (Organisaation rakenne on kuvattu kuviossa 3), jonka toiminta on yhdistetty kansalliseen tiedustelukeskukseen ja sen tarkoituksena on muodostaa



yksityiskohtaisemmat strategiset painopisteet ja määritellä muun muassa haavoittuvat alueet tietyn kriteeristön mukaan. (Myndigheten i samverkan mot den organiserade brottsligheten 2017, 29-30.) Haavoittuvat alueet ("no-go -alue"), joita Ruotsissa on jopa 60, ovat paikallisia alueita, joilla on erityinen riski joutua järjestäytyneen rikollisuuden toiminnan piiriin tai ovat jo sen piirissä (Here's the new police list of trouble suburbs in Sweden 2019). Tämänkaltaisessa rakenteessa tulee konkreettisuus ja päätösten jalkauttaminen olla koko ajan käsillä, jotta toiminta ei muodostu käytännön kannalta merkityksettömäksi sanahelinäksi.

Suomessa Valtioneuvosto teetti vuonna 2013 strategisen asiakirjan järjestäytyneen rikollisuuden torjuntaan liittyen, jossa määriteltiin toimenpiteitä eri hallinnonaloille tehtäväksi (Järjestäytyneen rikollisuuden torjuntaa tehostetaan 2013). Selkeä ja yhteneväinen järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan strategia tämä asiakirja ei kuitenkaan ollut. Samoin sen elinkaari näyttäytyi vain yhden hallituskauden tuotteelle.

Poliisin strategiassa taas on poliisin visioksi kirjattu: *"Poliisi on kaikkien aikojen turvaaja."* Yhtenä strategisena tavoitteena neljästä tavoitteesta on kirjattu rikollisuuden torjuminen ja tähän sisällytettyä erillistavoitteeksi on kirjattu tavoite heikentää vakavan rikollisuuden toimintaedellytyksiä huomioiden samalla kansainväliset painopisteet. Tämän alle vielä yhtenä toimenpiteenä on kirjattu: *"Keskitytään järjestäytyneen rikollisuuden johtorakenteiden ja rahoittajien toimintaedellytysten heikentämiseen ottamalla pois rikoksilla hankittu hyöty, joka toimii mm. uuden rikollisen toiminnan ja talouselämän korruptoitumisen käyttövoimana. Informoidaan ilmiöstä elinkeinoelämää ja kansalaisia."* (Poliisin strategia 2017 - 2020.)

On hyvä, että järjestäytynyt rikollisuus on huomioitu Suomessakin julkishallinnossa, mutta selkeä yhteneväinen strategia Suomesta järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan osalta silti puuttuu. Torjuntatyön tulisikin siis käytännössä olla selkeästi strategiasta jalkautettuja tehokkaita torjuntatoimia laajalla yhteistyörintamalla siten, että kokonaiskuvan luonti ja toiminnan suunnittaminen tietojohtoisesti mahdollistuisi.

### 2.3.2 Järjestäytyneen rikollisuuden torjuntatoimet

Rikostutkintatyössä yleensä keskeinen oletamus on, ettei järjestäytyneessä rikollisuudessa tehdä rikoksia yksin tai vain itseä varten, vaan rikoksia tehdään kollektiivisesti siten, että niistä saatava hyöty jakautuu rikollisryhmälle (Etter ym. 2019, 22). Tämän vuoksi järjestäytyneen rikollisryhmän toimintaa tulee tutkia kokonaisuutena eikä yksittäisinä rikoksina. Järjestäytyneen rikollisuuden muodostaessaan entistä laajempia verkostoja sekä kansainvälisiä yhteyksiä, saattaa torjuntatyöstä muodostua siilomaista. Yksittäisinä rikoksina väkivaltarikoksen tutkiminen, verrattuna huumausainerikostutkintaan tai rahanpesun selvittämiseen, tapahtuvat jokainen eri tavalla ja usein myös poliisin eri yksikön tai toiminnon tekemänä. Tämä saattaa muodostaa niin kutsutun siiloutumisen torjuntatoimien osalta siten, että yksittäinen tutkinta keskittyy vain yhteen rikokseen tai rikosalaan, jolloin kokonaisuus jää huomioimatta. (Hall 2018,

87; Hyttinen ym. 2019, 123-124.) Torjuntatoimien siiloutuessa voi myös tieto siiloutua ja tämä on myös todettu poliisilla olevan nykyongelma, jossa tiedot ovat hajallaan eri teknisissä järjestelmissä ja lisäksi osa tiedoista ei ole valtakunnallisesti käytettävissä (HE 242/2018, 28, 33).

Esimerkkinä voidaan pitää vaikkapa rahanpesun tutkimista, jossa rikoslain määrityksen mukaan tulee aina ollut tapahtunut niin sanottu esirikos, jota kautta saatua rikoshyötyä pestään (Rikoslaki 1889/39, 32:6). Tämän vuoksi esimerkiksi rahanpesua ei voida koskaan selvittää yksittäisenä toimintona, vaan se edellyttää aina myös laajempaa rikostutkintaa rahanpesun toteamiseksi. Rikollisen toiminnan eri vaiheet taas saatetaan jakaa eri rikosentekijöille, mikä myös aiheuttaa vaikeuksia poliisille selvittää kokonaisuutta tietojen hajanaisuudesta puhumattaan. Lisäksi kansainväliset yhteydet, missä esimerkiksi huumeita tuotetaan maahan ja rikoshyöty kanavoituu pois maasta, aiheuttaa nykyisin entisestään haasteita poliisille. (Hall 2019, 87.)

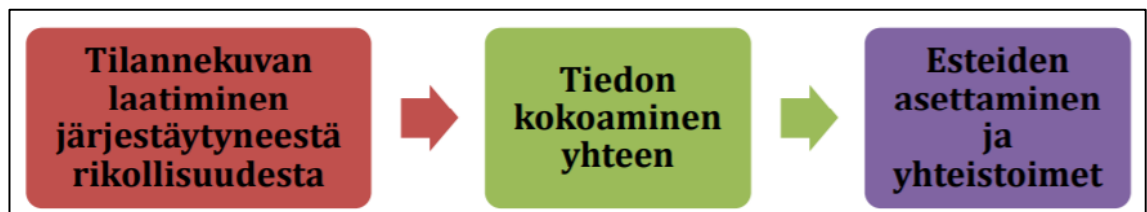
Järjestäytynyt rikollisuus on piilorikollisuutta. Piilorikollisuuden paljastamisessa tärkeäksi asiaksi nousee käytettävissä olevien tietojen käsittely ja yhdistely, eli analysointi (HE 242/2018, 67-68). Järjestäytyneen rikollisuuden torjunta ei tulisi keskittyä yksilöihin rikollisryhmissä, vaan selvittää järjestäytyneen rikollisryhmän rikollista toimintaa kokonaisuutena. Lisäksi torjuntatoimet eivät saisi kohdistua vain helpoimmin havaittavaan järjestäytyneeseen rikollisuuteen, kuten jengeihin, vaan myös niihin järjestäytyneisiin rikollisryhmiin, joita on vaikeampi havaita ja joiden toimia on vaikeampi tutkia. Näillä ryhmillä nimittäin voi olla usein tavanomaista jengitoimintaa laajemmat tavoitteet ja mahdollisuudet vaikuttaa poliittisiin päättäjiin sekä integroitua osaksi yhteiskunnan rakenteita. (Etter ym. 2019, 2, 418-419.)

Yksittäiset esitutkinnot kohdistuen järjestäytyneen rikollisuuden jäsenen tekemään rikokseen, joka ei liity mitenkään itse järjestäytyneen rikollisryhmän toimintaan, kuten esimerkiksi perheväkivaltatapaus, ei ole järjestäytyneen rikollisuuden tutkimista (Etter ym. 2019, 22). Kuitenkin näistäkin esitutkinnoista voidaan saada lisätietoa ja ymmärrystä järjestäytyneen rikollisryhmän jäsenen toiminnasta ja tämän yhteyksistä. Tiedonhankinnallista mahdollisuutta ei siis koskaan pidä unohtaa.

Poliisin ennalta estävä työ on mielletty aina nuorten rikosten tekijöiden tai siinä vaarassa olevien nuorten tukemiseen yhdessä muiden viranomaisten kanssa, vaikka ennalta estävän työn määritelmä ei tämänkaltaista rajausta teekään. Poliisin uudessa ennalta estävän työn strategiassa vuosille 2019-2023 mainitaan järjestäytynyt rikollisuus dokumentin alussa vain kerran kuten myös terrorismi, mutta varsinaisissa suunnitelluissa toimenpiteissä järjestäytyntä rikollisuutta ei mainita lainkaan. (Poliisin ennalta estävän työn strategia 2019-2023 2018.) Tämän vuoksi järjestäytyneen rikollisuuden torjuntaan ja sen ennalta estävyyteen on pitänyt luoda erillisiä ratkaisuja perinteisten rikostutkintatoimenpiteiden rinnalle. Selkeä yhteneväinen strategia silti edelleen puuttuu.

Hallinnollisella rikostorjunnalla tarkoitetaan poliisin perinteisistä keinoista, eli esitutkinnasta poikkeavia toimia, joilla pyritään vaikeuttamaan järjestäytyneen rikollisuuden toimintaedellytyksiä. Järjestäytynyt rikollisuus käyttää hyväkseen laajasti laillista infrastruktuuria ja laillinen ja laitton ympäristö ovat jatkuvasti keskinäisessä vuorovaikutuksessa (Hyttinen ym. 2019, 19). Tarkoituksena hallinnollisessa torjunnassa on, että yhteiskunnan laillisia rakenteita ei pystyttäisi hyödyntämään järjestäytyneen rikollisuuden toiminnassa. Näillä keinoilla voidaan pyrkiä esimerkiksi estämään tai vaikeuttamaan järjestäytyneen rikollisuuden ja siihen liittyvien toimijoiden mahdollisuuksia toimia tietyillä toimialoilla, joista järjestäytynyt rikollisuus voisi hyötyä toiminnassaan. (Tanttari 2018.) Tämänkaltaisia toimia voi olla esimerkiksi pyrkimys vaikuttaa järjestäytyneen rikollisuuden toimijoiden järjestyksenvalvojalupiin ja sitä kautta ennalta estää heidän edellytyksiään toimia ravintoloissa ja sitä kautta vaikuttaa ravintoloissa tapahtuvaan huumausainekauppaan.

Myös viranomaisten välillä tapahtuva tiedonvaihto on tärkeää hallinnollisen haittaamisen onnistumisessa. Poliisin tulee jakaa järjestäytyneestä rikollisuudesta tietoa toisille viranomaisille, jotta järjestäytyneen rikollisuuden toimijat olisivat helpommin tunnistettavissa. Toisaalta taas muiden viranomaisten tulee jakaa tekemänsä havainnot poliisin kanssa, jotta järjestäytyneen rikollisuuden kokonaiskuva olisi helpommin hahmotettavissa ja torjuntatoimia, joko hallinnollisia tai esitutkinnallisia, voitaisiin tehokkaasti kohdentaa oikeaan suuntaan. Tämä pitää sisällään myös yksityiskohtaisten tietojen jakamisen pelkän ilmiötiedon lisäksi. (Hyttinen ym. 2019, 20.) Ymmärryksen lisäys myös siinä, että muillakin viranomaisilla, kuin ainoastaan poliisilla, on velvollisuus puuttua järjestäytyneen rikollisuuden toimintaan, on tärkeää (Hyttinen ym. 2019, 19).



Kuvio 4. Hallinnollisen torjunnan onnistumisen edellytykset (Hyttinen ym. 2019, 20.)

Laillisten mahdollisuuksien hyödyntämisen estäminen järjestäytyneessä rikollisuudessa on myös sen vuoksi tärkeää, että lailliset rakenteet mahdollistavat rikollisilla toimilla saadun rahallisen hyödyn pesemisen rakenteita hyväksikäyttäen. Lisäksi laillisesti hankittuja toimitiloja voidaan hyödyntää rikollisessa toiminnassa. (Hyttinen ym. 2019, 19.) Hallinnollisena torjuntana voidaan nähdä melkein mikä tahansa tiedonvaihto, jolla pyritään ajamaan tietoja ristiin järjestäytyneeseen rikollisuuteen liittyvistä toimijoista ja paljastaa heidän kytköksiään eri toimintoihin ja tämän jälkeen heidän toimintaansa pyritään estämään, haittamaan ja pienentämään, luonnollisesti asia tulee yhdistyä jollain tavalla rikolliseen toimintaan tai sen mahdollis-

tamiseen. Ruotsissa esimerkiksi kansallinen työnvälitysvirasto on osa järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan verkostoa (*Myndigheter i samverkan mot den organiserade brottsligheten 2017, 29*). Yksi keino voisikin olla pyrkiä selvittämään, ketkä järjestäytyneen rikollisuuden toimijoista hakevat perusteettomasti työttömyyteen liittyviä tukia. Keinona tämänkaltaisen toiminnan paljastaminen tuntuu pienelle, mutta ajatuksena onkin, että mikäli tämänkaltaista toimintaa paljastettaisiin laajasti eri aihealueista kohdistuen järjestäytyneen rikollisuuden toimijoihin, olisi asiasta saatava kokonaisvaikuttavuus suuri. Työmäärällisesti toimet taas jakautuisivat lukuisille toimijoille, joten yksikään yksittäinen toimija ei joutuisi suorittamaan kaikkea työtä itse. Keskiössä on kuitenkin toimiva tiedonvaihto ja sen onnistuminen. Toisena esimerkkinä voidaan ottaa järjestäytyneiden rikollisryhmien kokoontumistilojen omistussuhde- sekä rahoitusseuranta, jonka lopullisena tarkoituksena olisi löytää rikos, tai muu virhe toiminnan taustalta ja syy saada ryhmä pois toimitiloistaan. Onkin katsottu, että järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa ydinrikosten lisäksi oheisrikosten selvittäminen ja torjunta ovatkin yhtä merkityksellisiä, mutta se, ovatko nämä toimet koordinoituja ja strategisesti suunniteltuja on monesti toiminnan heikkous. Euroopassa hallinnollista torjuntaa on kuitenkin hyödynnetty järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa jo vuosikymmeniä. (Hyttinen ym. 2019, 72-73.)

Myös yksityinen sektori näyttäytyy merkitykselliselle toimijalle rikosten ennalta estämisessä ja selvittämisessä nykypäivänä. Tämän vuoksi laaja yhteistyö näiden toimijoiden kanssa voi avata uusia mahdollisuuksia, joiden avulla saadaan kerättyä lisää tietoa myös järjestäytyneen rikollisuuden toiminnasta ja siihen liittyvistä toimijoista. Lisäksi tällä voidaan osittain jakaa viranomaisten taakkaa suoritettavaksi myös muiden toimesta, mikäli se katsotaan kolmannen osapuolen toimintaan muutoin sopivaksi. (Ratcliffe 2016, 114.) Tämänkaltaisen tilanne voi olla esimerkiksi pankkitoiminnassa, jossa pankkiyritystoiminnan omanakin intressinä on rahanpesun ehkäiseminen pankkitoimintaa hyväksikäyttäen. Käytännössä siis hallinnollisen rikostorjunnan tavoite on ennalta estää potentiaalisen vakavan järjestäytyneen rikollisuuden eteneminen konkreettiseksi rikollisuudeksi (Hyttinen ym. 2019, 8), kun taas tavanomainen rikostorjuntatyö painottuu rikosten paljastamiseen ja tutkimiseen.

Torjuntatoimien tehokas suuntaaminen on varsin tärkeää sen vuoksi, että viranomaisilla on rajalliset resurssit paljastaa ja tutkia järjestäytyneen rikollisuuden toimintaa. On arvioitu, että vain kourallisella lainvalvontaorganisaatioista maailmassa on kyvykkyys tutkia yli 5 % toiminta-alueensa järjestäytyneestä rikollisuudesta. Isossa-Britanniassa toimiva Serious Organised Crime Agency (nyk. National Crime Agency) kykeni tehdyn selvityksen mukaan saattamaan syyteharjintaan alle 1 % henkilöistä, jotka oli tunnistettu kansalliseksi turvallisuushaksi. (Ratcliffe 2016, 107.) Tämän vuoksi ne torjuntatoimet mitä päätetään tehdä, tulisi olla hyvin kohdennettuja. Tietojen kerääminen yhteen analyysitietokantaan olisi merkityksellistä, jotta järjestäytyneen rikollisuuden kokonaiskuva, henkilöiden väliset yhteydet, rikollisen toiminnan paljastaminen sekä laajempi ymmärrys toiminnasta olisi ylipäänsä mahdollista luoda ja torjuntatoimet olisivat riittävän tehokkaita. Tämä on tärkeää hallinnollisessa torjuntatyössä (Kuvio 4), kuten

myös koko järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa. Mikäli tieto hajaantuu useampaan eri tiedonhallintaan, ei kokonaiskuva kyetä muodostamaan. Tämä tarkoittaa, että esitutkinnassa kertynyt tieto ja siitä muodostunut ymmärrys tulisi saattaa yhteen muun tiedonhankinnan kautta tulleen tiedon kanssa sekä jo aiemmin järjestäytyneestä rikollisuudesta hankitun tiedon ja laajemman ymmärryksen, siis historiatiedon, kanssa. Tällä tavalla järjestäytyneeseen rikollisuuteen liittyvän analyysityön vaatimukset pystytään täyttämään ja samalla organisaation jokainen toiminto saisi kattavamman kuvan järjestäytyneen rikollisuuden toiminnasta. (Etter ym. 2019 408-409, 412-416.)

Yhdysvalloissa kokonaisvaltaisen tiedonhallinnan ja sen myötä ymmärryksen luonti on hankalaa, koska maassa on noin 18 000 eri lainvalvontaviranomaistoimintoa (Total U.S. Law Enforcement Agencies 2020). Tämän vuoksi järjestäytyneeseen rikollisuuteen liittyvää tietoa on pyritty keskittämään ja analyttikkoja varten on perustettu muun muassa National Gang Intelligence Center (Etter ym. 2019, 412-413). Suomessa lainvalvontaviranomaisten määrä on selvästi pienempi ja poliisi yksin on merkittävin toimija järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa. Tämän vuoksi vastaavia tiedonhallinnallisia ongelmia ei Suomessa pitäisi ainakaan organisaatioiden määrästä johtuen olla. Käytännössä siis poliisin sisällä tietämys tulisi keskittää ja Keskusrikospoliisi lienee keskeisin toimija tiedon hallinnoimisessa ja syvemmän ymmärryksen luomisessa.

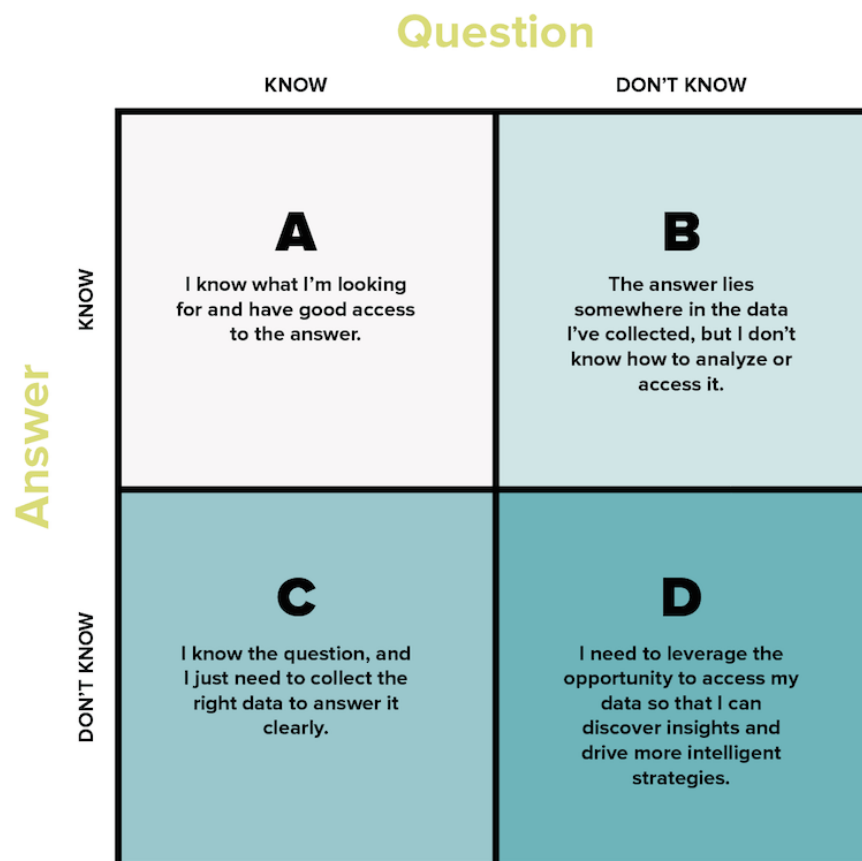
Järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan uusina keinoina Suomessa on myös Exit-toiminto otettu käyttöön. Exit-toiminnan avulla on pyritty helpottamaan järjestäytyneessä rikollisuudessa toimivien henkilöiden irtautumismahdollisuuksia ryhmistä. Irtautuminen ilman tukea voi olla haastavaa, koska rikollinen elämäntyyli ja ryhmäpaine voivat muodostua liian suureksi kynnykseksi. Ruotsissa tehdyn tutkimuksen mukaan jopa seitsemän jengiläistä kymmenestä kokee ajoittain tarvetta irtautua jengielämästä. (Tanttari 2018.) Vastaaviin pehmeisiin keinoihin voidaan lukea varmasti myös yhteiskunnan muu sosiaalityö, jossa ihmisten syrjäytymistä ja ajautumista järjestäytyneisiin rikollisryhmiin pyritään estämään.

Tärkeää järjestäytyneen rikollisuuden torjuntatyössä onkin ymmärtää, että yksin poliisi ei ole ainoa taho, joka voi tai jonka pitää torjua järjestäytyntä rikollisuutta, joskin poliisi on toimijoista keskeisin. Lisäksi esitutkinnalliset keinot eivät ole ainoita, joilla järjestäytyneen rikollisuuden torjuntaa ehkäistään, vaikkakin poliisin tutkinnalliset toimenpiteet ovat niitä, joiden avulla päästään pureutumaan järjestäytyneen rikollisuuden ytimeen ja, joilla on mahdollisuus hyvin suunnattuna jopa lopettaa yksittäisen ryhmän toiminta. Pelkällä toiminnan haittaamisella tätä ei voida saavuttaa, koska se ei keskity rikollisten ydintoimintaan (Hyttinen ym. 2019, 19). Kuitenkin toiminnan haittaaminen on myös tärkeä osa kokonaisuutta. Järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan tehokas toiminta kuitenkin edellyttää selkeää strategiaa, mikä nivoo torjuntatoimet yhteen ja samalla torjuntatoimiin osallistuvat toimijat yhteen (Hyttinen ym. 2019, 18). Strategian tulisi määritellä myös vastuut ja tiedonvaihdon prosesseihin liittyvät seikat

riittävän yksityiskohtaisesti ja velvoittavasti, jotta strategian tavoitteista tai käytännöstä ei jää millekään taholle epäselvyyttä.

### 3 Tiedolla johtaminen

Mikäli asiaa tarkastellaan puhtaasti maalaisjärjellä, tulee päätöksenteko perustaa jonkinlaiseen tietämykseen. Mikäli näin ei tehdä, voitaneen todeta, että päätöksenteko perustuu päätöksentekijän omaan tuntemukseen aiheesta. Mikäli päätöksentekijä itse on aihealueen substanssiosaaja, voi hän perustaa päätöksensä myös tukeutuen vahvaan kokemus- ja osaamis pohjaansa. Mutta mikäli päätettävä asia on kompleksinen, jossa tulee osata huomioida monia eri seikkoja ja näkökulmia, ei pelkkä oma asiaosaaminen välttämättä riitä, vaan päätös tarvitsee joka tapauksessa syvempää ymmärrystä kyseisestä aihealasta ja tapaukseen liittyvistä yksityiskohdista. (Davenport, Harris & Morison 2010, 1.)



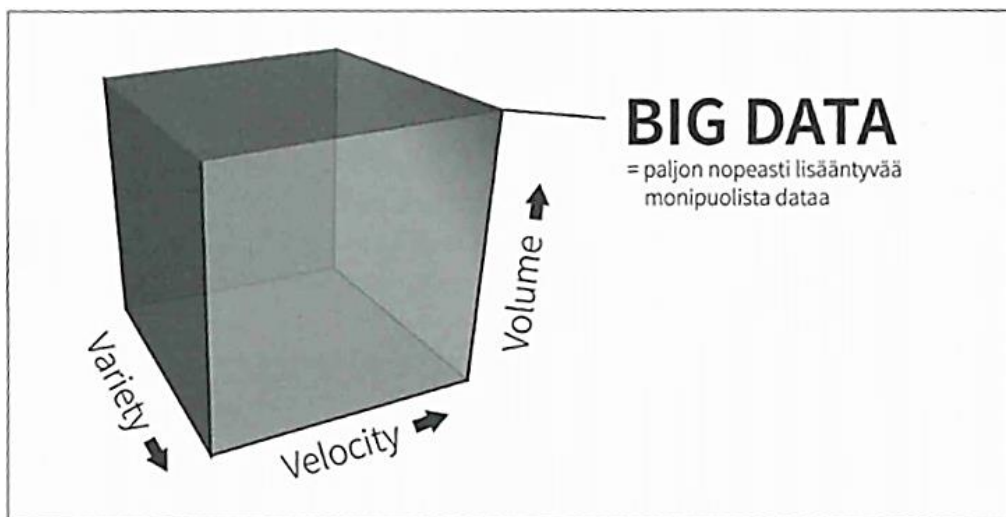
Kuvio 5. Tietämystasot (The Value of Knowing What You Don't Know You Don't Know 2014.)

Syvempää ymmärrystä ei pysty muodostamaan ilman tietoa. Tätä varten taas tietojen hallinta ja hallinnoiman tiedon ymmärtäminen on tärkeää. Oman tietämystason (Kuvio 5) ymmärtäminen auttaa kohdentamaan tiedonhankintaa niihin asioihin, joista tietoa puuttuu. Tämä

prosessi samalla kaventaa sitä tieto-osuuden määrää, jota et tiedä edes olevan olemassa. Tämän ymmärrysprosessin myötä, saadaan luotua kuva eri tietämyksen tasoista. (The Value of Knowing What You Don't Know You Don't Know 2014; Markkula ym. 2015, 76, 90.) Seuraavaksi tässä työssä pyritään selvittämään millä tavalla päätöksentekijän tulisi saada tiedot ja mitä asioita siinä tulisi huomioida.

### 3.1 Datan merkitys ja Big Data

Datassa piilee uskomaton määrä arvoa, jättimäisiä liiketoiminnallisia mahdollisuuksia (Salo 2014, 30-31). Tiedon saatavuus ei verkostoituneessa ja avoimessa yhteiskunnassa ole ongelma, ongelmana pikemminkin on sen käyttö ja analysointi (Virtanen ym. 2015, 14). Mahdollisuuksia voidaan nähdä myös liiketoiminnan ulkopuolisissa organisaatioissa, jotka hyödyntävät toiminnassaan dataa paljon, kuten julkishallinnossa. On mahdotonta, että nykypäivänä olisi olemassa yritys tai organisaatio, joka ei olisi yhteydessä datan kanssa. Ongelmana datan hyödyntämisessä on, ettei sitä pysty hyödyntämään ilman aktiivisia toimenpiteitä. Dataa pitää osata käsitellä, jotta siitä muodostuisi arvoa, pelkkä datan hallinnointi tai lisädatan hankinta ilman minkäänlaista hyödyntämissuunnitelmaa ei tuota itsessään mitään arvoa, päinvastoin, se tuottaa menoja. (Virtanen ym. 2015, 40-41; Salo 2014, 36.) Jotta siis tietoa pystyy hallitsemaan, tulee alkaa töihin ja mielellään ennen sitä jo luoda suunnitelma datan hyödyntämiseen. Luonnollisesti ensimmäisenä pitäisi osata tunnistaa se potentiaali, mikä datassa kaikinensa on.

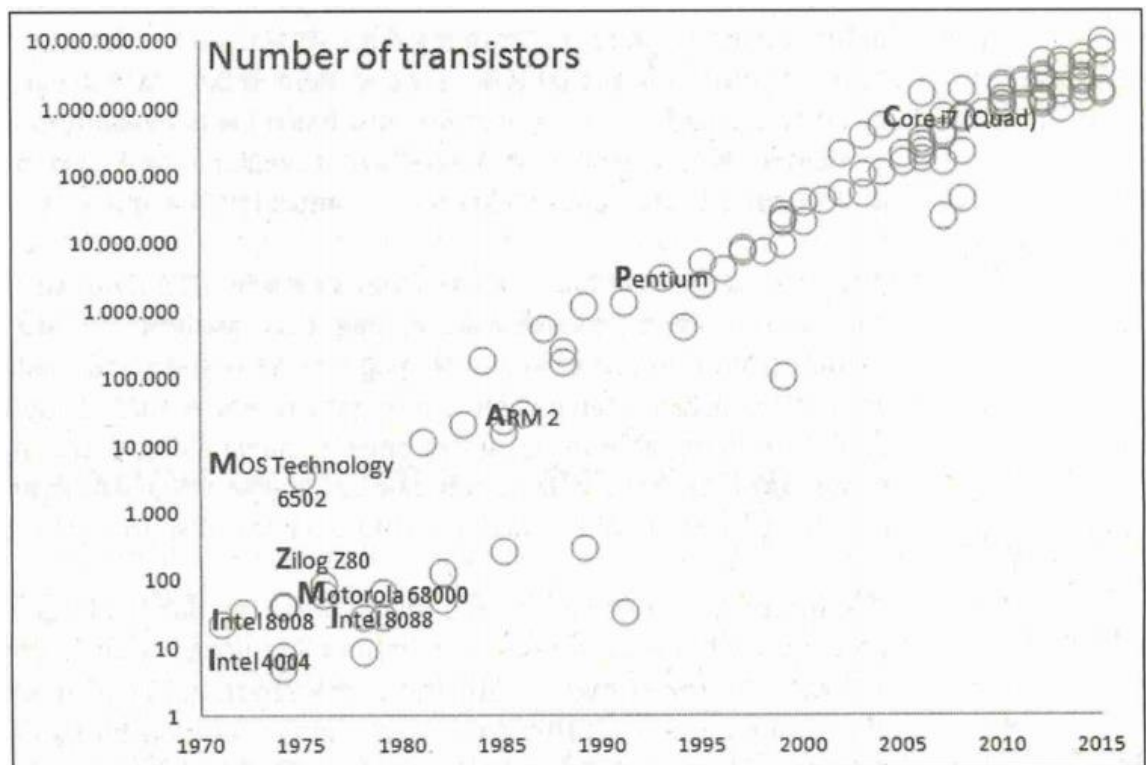


Kuvio 6. Big datan koostumus: volyyymi, vaihtelevuus ja vauhti (Salo 2015, 28.)

Big data -käsite lanseerattiin alun perin vuonna 2005. Kuitenkin varsinaisesti siitä on alettu puhumaan vasta vuonna 2011. (Salo 2014, 26.) Käsitteellä yleisesti tiedostetaan datan suurta määrää, joka onkin merkityksellinen seikka big datassa. Merkityksellistä on myös datamäärän kasvuvauhti ja sen liikkuvuus, datan virtaus (Kuvio 6). Big data näyttäytyy erinäisissä muodoissa ja usein puhutaan strukturoidusta ja strukturoimattomasta datasta. Strukturoitu data on hyvin

järjestettyä, yleensä joistain järjestelmistä saatavaa suhteellisen helposti hallinnoitavaa dataa ja käyttäjä yleensä tietää missä muodossa tieto on. Strukturoimaton data voi olla mikä tahansa muu datan olomuoto ja sitä yleensä on vaikeampaa käsitellä. Sinulla voi olla tieto siitä mitä strukturoimaton data pitää sisällään, mutta et tiedä miten tieto on järjestetty. (Massaron & Mueller 2018, 22; Salo 2014, 26-28.) Näiden kahden käsitteen väliin on muodostunut myös semistrukturoitu data, joka on kahden edellä mainitun välimuoto (Salo 2014, 27).

Dataa on nykyisellään paljon, mutta sitä tulee myös jatkuvasti paljon enemmän lisää. Datan määrästä on tehty karkeita arvioita ja monesti on todettu, että ”viimeisen kahden vuoden aikana on luotu enemmän dataa kuin koko ihmiskunnan tunnetun historian aikana.” (Salo 2014, 30.) Tämä lausahdus voi osua lähelle totuutta, mutta kaikki luvut ovat vain arvioita. Joka tapauksessa vuonna 2011 maailmassa arvioitiin tuotettaneen 1,8 zettatavua dataa kyseisen vuoden aikana. Zettatavussa on 21 nollaa. Tänä vuonna, siis vuonna 2020, maailmassa arvioidaan tuotettavan 70 zettatavua. Luvut vain kasvavat ja lähitulevaisuudessa nykyisten lukujen perään voi laittaa nopeastikin lisänollia. Vasta tuolloin big datan hallinnoimisen haasteeseen tarttuminen muodostaa tilanteesta kestävämmän, koska tiedetään, että olemassa olevaa dataa ei hallita ja datan määrä jatkaa entistä suurempaa kasvuaan. Kun asian tärkeys vihdoinkin ymmärretään, on tuolloin ymmärretty big datan ydin: ”datassa piilee valtavasti arvoa, joka odottaa löytäjänsä.” (Salo 2014, 30-31.)



Kuvio 7. Mooren laki: komponenttien määrän lisäys virtapiirissä (Massaron ym. 2018, 23.)



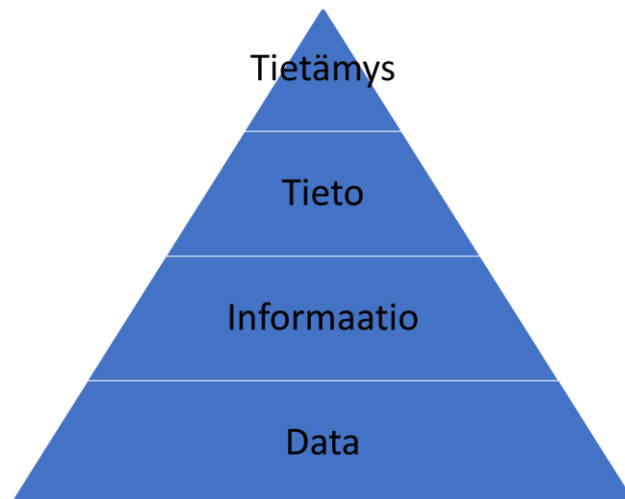
Datan määrän kasvua voidaan arvioida myös niin sanotun Mooren lain kautta. Gordon Moore arvioi 1965, että komponenttien määrä virtapiireissä tuplaantuu joka toisen vuoden välein. Vaikka puhelimien tai tietokoneiden koot eivät paljoa enää muutukaan, niiden tehokkuuskyky on muuttunut paljon. Niihin siis mahtuu enemmän tietoa ja ne pystyvät tekemään asioita aina enemmän ja nopeammin. Mooren ennustus on pitänyt paikkaansa näihin päiviin asti. On kuitenkin arvioitu, että vuonna 2020 kasvuvauhti hidastuu, mutta tämä johtuu osin muusta teknisestä kehityksestä, kuten tietoliikenneyhteyksien nopeuksien kasvusta ja komponenttien uudentyyntä rakentamisesta. (Massaron ym. 2018, 23-24.) Mooren laki, eli siis komponenttien määrän kasvu mikropiireissä, joka on voitu faktisesti luvuilla todentaa (Kuvio 7), toisin kuin datan määrän kasvu, joka perustuu vain arvioihin, osoittaakin, että datan käsittelykyvyn kasvaessa on myös datan määrän täytynyt kasvaa vähintään yhtä nopeasti.

Tärkeää big datassa onkin ymmärtää sen koon, kasvunopeuden ja monimuotoisuuden lisäksi sen potentiaali. Nyt ja erityisesti tulevaisuudessa dataa ja datavirtoja halutaan käsitellä siten, että siitä pystytään muodostamaan tietämystä ja laajempaa ymmärrystä päätöksenteon tueksi, lisäksi prosessin tulisi olla nopea (Salo 2014, 6, 32). Big datan ja datan ero on veteen piirretty viiva, eivätkä ne eroa toisistaan, mikäli ajatellaan sen käyttötarkoitusta (Salo 2014, 35). Dataa kokonaisuutena voidaan ehkä nykyisin kutsua big datana.

### 3.2 Datan hyödyntäminen

Suuren strukturoimattoman datamäärän hallinta on vaikeaa, erityisesti jos datamassasta tulee pyrkiä luomaan ymmärrystä. Strukturoimattoman datan muuttaminen strukturoiduksi voi maksaa hyvin paljon ja viedä paljon työaikaa (Massaron ym. 2018, 22). Toimivin keino hallita dataa on luoda tiedon haltuun ottamiseksi mallit, miten data otetaan vastaan ja miten sitä käsitellään. Mikäli strukturoimattoman datan tallentaa ensiksi ja tämän jälkeen pyrkii alkaa käsittelemään sitä, mennään helposti metsään. Datan käsittelyyn muodostuu liian monta vaihetta, jotta siitä saatava hyöty olisi kustannustehokasta. Tämän vuoksi strukturoimattoman datan käsittelyssä tärkeäksi muodostuu datan haltuun ottaminen siten, että data haltuun otettaessa jo esikäsitellään ja tallennetaan käsiteltynä järjestelmään, jossa sitä voidaan analysoida. (Salo 2014, 27.)

Data itsessään on vain raaka-ainetta, sen arvo ei kasva varastoimalla. Dataa voidaan verrata raaka-aineena vaikkapa malmiin. Molemmat ovat varastoituina jokseenkin hyödyttömiä, molemmissa arvo syntyy jalostuksen kautta (Kuvio 8). Eroavaisuutena on, että malmi on uusiutumaton luonnonvara, kun taas data lisääntyy jatkuvasti. Datan jalostaminen tietopääomaksi vaatii liiketoiminnallista näkemystä, eli mitä tietoa tarvitaan strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja toiminnan tehostamiseksi, lisäksi edellytetään analyttistä ymmärrystä ja osaamista. (Markkula & Syväniemi 2015, 36, 72.)



Kuvio 8. Tietotasot ja niiden määrät (Salo 2015, 33.)

Dataa voidaan louhia erilaisilla työkaluilla ja louhittua dataa voidaan analytiikan avulla yhdistää ja muokata siten, että siitä muodostuu informaatiota. Seuraavat askeleet informaation muodostamisessa tiedoksi ja tietämykseksi tapahtuu tällä hetkellä vielä ihmisten itsensä toimesta. Informaatioon perehtyminen ja sen analysoiminen voi muodostaa laajempaa ymmärrystä, josta voi jo olla hyötyä organisaatiolle tai yritykselle. (Salo 2014, 32-33.) Ensimmäinen askel tietopohjaiseen johtamiseen siirryttäessä on selvittää mikä on organisaation hallinnoiman tiedon arkkitehtuuri ja mitkä ovat sen prosessit, eli mitä tietoa kerätään, miten, missä muodossa ja minne. Lisäksi on hyvä tehdä tiedon jaottelua, mitkä tiedoista ovat niin sanottua master dataa, joka on organisaation ydintietoa. Tämä auttaa fokusoimaan organisaation kannalta keskeisimpään tietoon, mikä toimii tietojohtamisen ytimenä. Master datan yhdistäminen tarpeen mukaan big dataan muodostaa organisaatiolle tiedollisesti hyvän kokonaisuuden, jota analysoimalla saadaan organisaatiolle paljon laadullisesti hyvää tietoa päätöksentekoprosessiin. (Markkula ym. 2015, 39-40.)

Huomioitavaa kuitenkin on, ettei data itsessään ole ratkaisu mihinkään. Vaikka sitä keräisikin paljon, mutta ei kykenisi käsittelemään sitä ja jalostamaan laajemmaksi ymmärrykseksi, on siitä todennäköisesti enemmän haittaa kuin hyötyä. Tätä kaikki organisaatiot ja yritykset eivät ymmärrä. (Massaron ym. 2018, 37.) Datan prosessoinnin ympärille tulee luoda analytiikkaa, mikä pystyy käsittelemään suuria datamassoja ja tämän lisäksi analytiikan avulla prosessoitua tietoutta tulee käsitellä analyttikkojen toimesta, jotta big dataa voidaan hyödyntää (Salo 2014, 172; Davenport 2010, 91-92).

Viime vuosina tekoälystä on puhuttu paljon ja tämä onkin yksi ratkaisu suurten datamassojen hallintointiin. Tekoälyn ympärillä oleva hypetyks on kuitenkin tehnyt tekoälyn käsitteellisesti merkityksellisemmäksi, mitä se todellisuudessa on. Ensinnäkin tekoäly käsitteenä on laajalle yleisölle epäselvä, lisäksi tekoälyn kehitys on vasta sen alkutaipaleella. (Massaron ym. 2018,

18.) Hypetyksen viimeaikaisin osatekijä on koneoppimisen -käsite, joka on tullut eteen monissa asiaan liittyvissä yhteyksissä. Koneoppiminen tarkoittaa sitä, että tietokone oppii toimimaan sille asetetussa tehtävässä itsenäisesti, kunhan sille annetaan aiheeseen liittyen riittävästi esimerkkejä ja muuta dataa, josta oppia. Heikkoutena asiassa on se, että koneelle tulee syöttää tiedot, joista sen tulee oppia. Asiassa on siis inhimillisen virheen vaara ja kone voi oppia yhtä hyvin asioita myös väärin huolimattoman oppimisdatan syötön vuoksi. (Massaron ym. 2018, 17.) Tekoälyn ideaalutilanne, joka usein elokuvissa kuvataan, ei ole likimainkaan lähellä nykytilaa tai edes mahdollista jo pelkästään sen vuoksi, ettei sen edellyttämää teknologiaa ole vielä edes olemassa (Massaron ym. 2018 14). Toimivia nykytason tekoälyyn pohjautuvia analytiikkaratkaisuja datan hallintaan kuitenkin on jo paljon olemassa ja toimialue kehittyy koko ajan. Tekoälysovellukset ovat erityisen hyviä suurten datamassojen käsittelyssä ja muissa tehtävissä, jotka näyttävät ihmisistä tylsille tehtäville, mikäli heidän pitäisi suorittaa sitä omana työnään (Massaron ym. 2018, 82).

Jo vuosikymmeniä on toimittu siten, että suuret IT-projektit maksavat jopa kymmeniä miljoonia ennen kuin saadaan edes toimiva järjestelmä käyntiin. Lisäksi data on hajautuneena eri tietojärjestelmiin ja datavarantoihin, jotka ovat peräisin eri vuosilta ja vuosikymmeniltä. (Salo 2014, 101.) Työnteko on ollut tehotonta ja datan hyödyntäminen olematonta. Tekoäly pystyy kuitenkin tarjoamaan nykyisin mahdollisuuksia datan prosessointiin ja sen hallintaan (Massaron ym. 2018, 84). Viimeisen vuosikymmen aikana on tapahtunut merkittäviä muutoksia, jotka ovat ajaneet toimintaa tehokkaammaksi ja sen myötä mahdollisuudet datan hallinnointiin ovat kasvaneet. Tämä muutos on mahdollistunut internetin kehittymisestä ja nopeammista tietoliikenneyhteyksistä, samalla tekniikka ja laskentateho sekä automaatio ovat kehittyneet, yritysten tarpeet ovat kasvaneet kustannussäästötarpeiden, joustavuuden ja hallittavuuden tarpeiden vuoksi ja samaan aikaan IT on teollistunut, tuotteistunut ja kasvanut. (Salo 2014, 102.)

Mahdollisuudet ovat siis kasvaneet yhdessä tarpeiden kanssa. Datan hallittavuus voi olla ongelma yritykselle, mutta nykyiset pilvipalvelut, joihin yritysten datamäärät entisestään siirtyvät, lisäävät samalla myös big datan käsittelyn mahdollisuuksia. Tavanomaisessa itsehallitussa palvelinkeskuksesta menee 60-80 % IT-kustannuksista pelkän infrastruktuurin ylläpitoon. Pilvipalvelut, joissa siis palveluntarjoaja tarjoaa datalle tallennustilan, on yrityksille yksinkertainen ja kustannustehokas ratkaisu, koska yritys ei itsessään joudu sijoittamaan palvelimiin ja muuhun fyysiseen infrastruktuuriin. Pilvipalveluihin myös satsataan niitä tarjoavien suurten yritysten toimesta miljardeja (Salo 2014, 97, 119, 144-145). Käytännössä tämä tarkoittaa, että suuret yritykset ovat tunnistaneeet suuret mahdollisuudet pilvipalveluiden tarjoamisessa. Tätä kautta palveluntarjoajat pääsevät hallinnoimaan jättimäisiä datamassoja, joissa piilee voiton mahdollisuus.

Perinteisten pilvessä toimivien datan tallennuspalveluiden lisäksi pilvipalveluihin on alkanut sekoittua big dataan liittyvää analytiikkaa. Yrityksille tarjotaan oman datan käsittelyyn entistä

parempia työkaluja, mutta myös mahdollisuuksia peilata oman yrityksen dataa muuhun olemassa olevaan dataan. Tällä tiedon prosessoinnilla pystytään tuottamaan lisäarvoa ja hyötyä yritykselle eri tavoin. (Salo 2014, 162.) Tämä voi esimerkiksi luoda mahdollisuuksia löytää entistä yksilöidympiä ratkaisuja yritysten omien asiakkaiden tarpeisiin ja yrityksillä on tätä kautta mahdollisuus muodostaa yksityiskohtaisia asiakasprofiileja.

Datan kautta muutettava lisäarvo voi siis olla melkein mitä tahansa ja tarve jokaisella yrityksellä on omakohtainen. Sama pätee myös julkisorganisaatioihin, kuten viranomaisiin. Yritykset pystyvät yksinkertaisemmin siirtymään eri palveluntarjoajien asiakkaiksi ja luovuttaa tietonsa pilvipalvelujen tuottajille. Jokainen yritys toki joutuu arvioimaan tietosuojakäytäntöjään, mutta lähtökohtaisesti asia on yksityisellä sektorilla yksinkertaisempaa kuin esimerkiksi viranomaistoiminnassa, jossa osa tiedosta on turvaluokiteltua. (Salo 2014, 99, 104-105.) Tämän vuoksi datan hallintaan liittyvät ratkaisut voivat olla jopa hankalampia julkisella sektorilla ja tämän vuoksi asiaan tulisikin kiinnittää siellä erityistä huomioitu. Mahdollisuudet kuitenkin big datan osalta myös julkishallinnossa ja viranomaistoiminnassa ovat suuret (Virtanen ym. 2015, 41).

Viranomaistoiminnassa tietoa kerätään aktiivisesti ja sitä myös kerääntyy automaattisesti eri rekistereihin ja tietovarantoihin. Analyysityötä, mitä tarvitaan tapahtumainkulun ennakoimiseksi, tilannetietoisuuden ylläpitämiseksi ja heikkojen signaalien ja ilmiöiden tunnistamiseksi edellyttää monipuolista tietovarantojen hyödyntämistä sekä useista lähteistä saatavan tiedon yhdistelemistä ja jalostamista. Toimintaympäristöön liittyvät haasteet ja kasvavat datamäärät edellyttävät myös sitä, että tietojen käsittelyä kyetään automatisoimaan nykyistä enemmän muun muassa analytiikkasovelluksia hyödyntämällä. (HE 242/2018, 68.)

Jotta datasta voi löytää vastauksen, jolla suunnata toimintaa, tulee ensiksi tietää kysymys, mitä kysyä. Kysymysten esittäminen onkin yhtä tärkeää kuin vastausten etsiminen ja tulosten analysointi. Jotta kysymyksen osaa asettaa, tulee ymmärtää, miksi kysymys ylipäänsä on tärkeä organisaatiolle tai yritykselle. (Massaron ym. 2018, 37-38.) Alkuun tuleekin miettiä mitä organisaatio tai yritys oikeastaan tavoittelee. Tätä kautta tulee ilmi selkeät päämäärät ja sen jälkeen tulee mietittäväksi keinot. (Niemelä ym. 2008, 49-50.) Tämähän on tavanomaista strategista suunnittelua.

Näiden jälkeen tulee pyrkiä keräämään tietoa, jotta toiminta kyetään suhteuttamaan osaksi toimintaympäristöä, mutta kuten todettua, vain tiedon kerääminen ei riitä. Data itsessään on turhaa, jos sitä ei osaa hyödyntää. Tarvittavat kysymykset tulee koota isompien aihealueiden ympärille ja kysymysten tulee olla tosiasiallisesti tärkeitä ymmärryksen luomisen kannalta. (Massaron ym. 2018, 38.) Mikäli organisaatiota ei ole kyetty organisoimaan siten, että se ei osaa esittää oikeita kysymyksiä tai ei osaa etsiä vastauksia niihin, ollaan ongelmissa. Turhan tiedon tuottaminen ei auta lainkaan toiminnan eteenpäin viemisessä. Kysymysten tulee siis olla

ensinnäkin tärkeitä tavoitteiden kannalta ja vastausten tulee olla tarkkoja asetettuihin kysymyksiin nähden. Tämä pätee niin pienempiin kuin suurempiinkin kysymyksiin. Ensiksi tulee tietää mitä etsit, jotta voit löytää vastauksia. Kysymysten jälkeen voit luoda suunnitelman tiedon hankkimiseksi ja vastausten löytämiseksi. (Massaron ym. 2018, 38.)

Vaikka big datasta onkin puhuttu paljon, on siihen liittyvä ymmärrys kuitenkin edelleen vailla naista, erityisesti sen mahdollisuuksien osalta. Kehitysideat ja toimenpide-ehdotukset kumpuavat yrityksissä ja organisaatioissa IT-osastoista, mutta johdon ymmärrysvajeen vuoksi toimet eivät saa riittävästi tukea. Varovaisuus ja kykenemättömyys uudistamiseen vaalii nykyisiä toimintamalleja, jotka jäävät vääjäämättä vanhoiksi. Tekniikkaa ei pidä ajatella itseisarvona, vaan se on asioiden mahdollistaja. (Salo 2014, 10, 34.) Tutkimukset ovat osoittaneet, että liiketoiminnassa big datan hyödyntäminen todella parantaa tulosta sekä kannattavuutta (Salo 2014, 68). Tästä huolimatta on arvioitu, että yrityksissä osataan hyödyntää arviolta vain 12 % niiden käytössä olevasta datasta (Vohies 2015). Julkisella sektorilla tilanne tuskin on parempi.

Big dataan ja pilvipalveluihin perehtynyt Immo Salo kuvaa kirjassaan (2014) uuden teknologian mahdollisuuksia. Kone pystyy tekemään töitä kellon ympäri, yli seitsemän kertaa enemmän kuin ihminen vuodessa. Tästä syntyy huomattavia kustannussäästöjä tehokkuuden lisäksi. Ne pystyvät toimimaan tasalaatuisesti ja niiden prosessi on läpinäkyvä. Jatkossa ne pystyvät tuottamaan myös lisäarvoa ja uusia toimintamalleja, joihin ihminen ei itse kykene, tämä mahdollistuu muun muassa tekoälytoimintojen kehittymisellä. Salo sanoo, että ”muutos on lyhyellä aikavälillä pienempi kuin pahimmat vouhkaajat antavat ymmärtää, mutta pitkällä aikavälillä merkittävämpi kuin kukaan uskoo.” Muutoksiin olisi kuitenkin hyvä reagoida heti, koska ne ovat vääjäämättä tulossa. Muutokset vaativat luovaa ajattelua sekä johtajuutta. (Salo 2014, 174, 178-181.)

### 3.3 Tietojohtoinen yritystoiminta

Charles Darwin on sanonut: ”It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but the one most responsive to change.” (Niemi ym. 2008, 15.) Yritystoiminnan menestymisen reseptinä voikin olla se, että siinä parhaiten uuteen toimintaympäristöön sopeutuvat menestyvät parhaiten. Tämä voi tarkoittaa kykyä tehdä muutoksia johtamiseen, rakenteisiin, toiminnallisuuksiin, mutta myös tavoitteisiin. Taustalle tarvitaan kuitenkin tietoa ja ymmärrystä siitä, että muutos on tarpeellinen. Tiedon ja päätöksenteon keskinäinen suhde, eli ne hetket, jolloin päätöksentekijä tarvitsee tietoa, voidaan yhdysvaltalaisen Nobel-palkitun tutkijan Herbert A. Simonin kuvaamana tiivistää kolmeen osaan:

1. Päätöksentekotilanteen havaitseminen
2. Vaihtoehtoisten toimintamallien hahmottaminen (mahdollisuudet)
3. Sopivan toimintamallin valinta (Virtanen ym. 2015, 46.)

Yritystoiminnan tulosten seuranta on muuttunut merkittävästi viimeisten kolmen vuosikymmenen aikana, jolla on tavoiteltu juuri muutoskyvykkyyden saavuttamista. 1980-luvulla huomattiin, että pelkät talouden mittarit eivät ole riittäviä, koska ne eivät kertoneet mitään lukujen takana olevista asioista tai siitä, miten parempiin tuloksiin voitaisiin yltää. Talouden luvut toki antoivat suoran tiedon siitä, oliko yritys taloudellisesti onnistunut vai ei, joka on yritystoiminnan keskeisin tieto. 1990-luvulla mittarikenttää laajennettiin taloudesta asiakkuuksien, sisäisen tehokkuuden, henkilöstön osaamisen sekä hyvinvoinnin seurantaan. Mittareita kehitettiin sekä eteenpäin, että taaksepäin katsoviksi. Lisäksi niihin pyrittiin liittämään nykyisten tulosten seuranta suhteessa tarvittaviin kehittämistoimiin. 2000-luvun toimintaympäristön muutokset ja digitalisoituminen ovat pakottaneet yrityksiä tarkastelemaan laadullisesti omaa tekemistään sekä asiakkaiden näkökulmasta, mutta myös sijoittajien näkökulmasta, jotka vaativat nopeampaa ja entistä parempaa raportointia. (Niemelä ym. 2008, 15-18.) Raportoinnin tarkoituksena olevan päätöksenteon suuntaaminen ja johtamisen mahdollistaminen muodostuvatkin asiassa keskiöön, niin toiminnan seurannan mahdollistamisessa, kuin myös toiminnan suunnan muuttamisessa.

Yritystoiminnan johtaminen muodostuu monien asioiden summana. Johtamisessa tavoitteena on luotsata yritystoimintaa kohti määriteltyjä tavoitteita. Henkilöstö on keskeisessä roolissa tavoitteiden saavuttamisessa, koska ilman heitä, toiminta pysähtyisi täysin (Niemelä ym. 2008, 144). Mikäli henkilöstö saadaan työn ohessa luomaan innovatiivisia ratkaisuja, menestyy yritys todennäköisesti paremmin kuin kilpailijansa. Innovaatioilla voidaan parantaa yrityksen suorituskykyä, tehokkuutta, tuottavuutta, laatua, kilpailukykyä ja markkinaosuutta sekä luoda kasvua. Kehittämisen osalta yrityksissä on voitu kehittää yksittäistä toimintoa paljonkin, mutta kehitystyö on ollut täysin irrallista koko organisaation toimintaan tai sen tavoitteisiin suhteutettuna (Niemelä ym. 2008, 12). Tämän vuoksi innovaatiokyvykyys liittyy sekä henkilöstön osaamiseen, mutta erityisesti myös johtamiseen. Mikäli yrityksellä ja sen henkilöstöllä on osaamisvajeita, voi tämä vaikuttaa suoraan innovaatiokykyyn. Henkilöstölle tulee luoda selkeä kehityssuunnitelma siten, että ne tukevat koko organisaation tavoitteita hyvin. Johtamisjärjestelmä taas tulee olla rakennettu siten, että innovaatiot mahdollistetaan, mutta myös henkilöstön osaamista seurataan. (Niemelä ym. 2008 144-146.) Innovaatioiden ja luovien ratkaisujen etsiminen myös valtiohallinnossa on nähty tärkeäksi (Virtanen ym. 2015, 286), joten asia ei rajaudu vain yritystoimintaan.

Johtaminen kokonaisuudessaan on kaikkien toimintojen takana ja mahdolliset epäonnistumiset perustuvat lähes aina johtamiseen, vaikka yksittäisen virheen olisikin tehnyt yksittäinen työntekijä. Todennäköisesti joko ohjeistus, prosessikuvaus, tavoitteiden asettelu, toimeksianto tai henkilöstön osaaminen ei ollut kohdallaan, näistä kaikista vastaa esimies ja yrityksen johto. Monesti julkiseen organisaatioon, jolla voi olla työhönsä monopoliasema, voi juurtua puhtaasti vääränlaista johtamiskulttuuria. Tämä on mahdollista sen vuoksi, että virat usein ovat pysyviä ja tuloksien ulkopuolinen arviointi vaikeaa, eikä sen vuoksi erityistä ulkoista painetta ja

tarkastelua johtamissuoritusten osalta tehdä. Näissä olosuhteissa ei ole poikkeuksellista, että johtaja ajaa omia intressejään organisaation kustannuksella ja ylläpitää näennäiskiirettä ympärillään. Luonnollisesti kaikki tämä on organisaatiolle haitallista ja sitä pitäisi kitkeä vahvalla ja selkeällä johtamisella, jossa päätöksenteko perustuu objektiivisuuteen. (Santalainen 2009, 176-178, 213.) Yksityisellä sektorilla vastaava on myös mahdollista, mutta harvinaisempaa johtamiseen liittyvän tulosseurannan vuoksi.

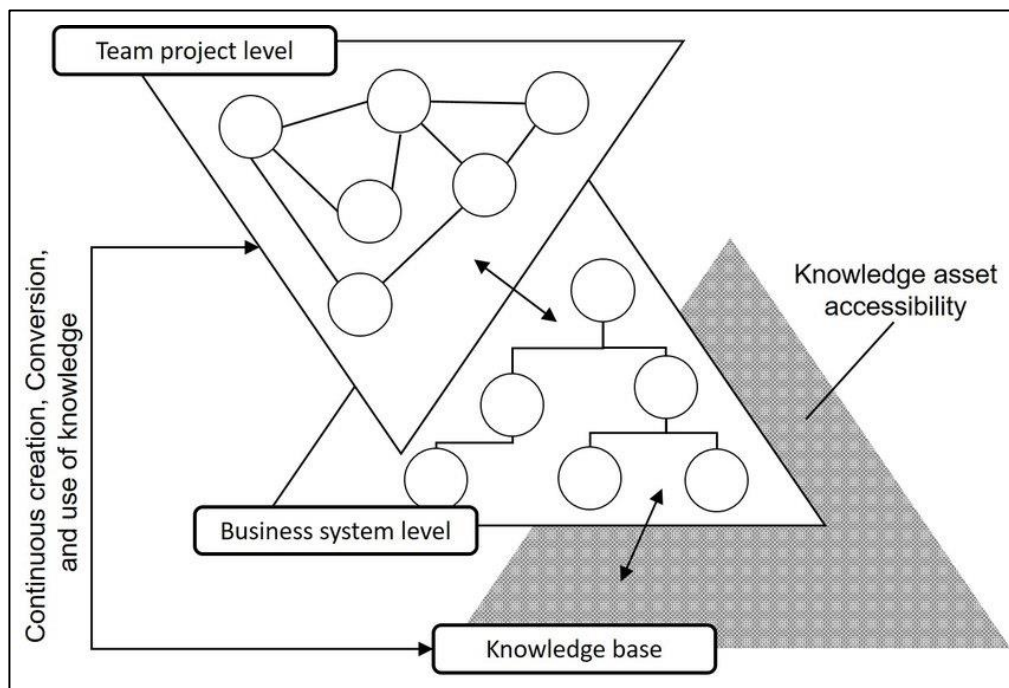
### 3.3.1 Yrityksen rakenteet

Organisaatorakenne määrittelee paljon, miten johtamistyö organisaatiossa on jaettu. Organisaatorakenteita on useita erilaisia, niin sanottuja vakiomalleja sekä niiden yhdistelmiä, eli hybridimalleja. Toimintorakenne on tyypillinen toimitusjohtajavetoinen hierarkkinen rakenne, jossa toimitusjohtajan alla on jokunen erillinen toiminto. Toimintoja voivat olla esimerkiksi tuotekehitys, tuotanto, myynti ja taloushallinto. Divisioonarakenne on taas suuriin yrityksiin soveltuva malli, joissa divisioonat ovat lähes itsenäisiä oman liiketoiminnan johtamisensa osalta. Divisioonarakenne on tyypillisimmillään konserniyritys. Matriisiorganisaatio taas pyrkii osin yhdistämään kaksi edellä mainittua rakennetta. Matriisissa tyypillistä on toimintojen poikkihallinnollisuus ristikkäin toimivilla funktioilla. (Peltonen 2007, 34-36.)

Rakenteissa on hyviä ja huonoja puolia, jotka pitää osata huomioida toimintaa suunnitellessa. Esimerkiksi perinteisessä hierarkkisessa toimintorakenteessa ongelmaksi saattaa muodostua päätöksenteon ketjuttaminen liian korkealle, mikä itsessään muodostaa tehottomuutta. Lisäksi vaakatason koordinaation puute sekä johdon työn painottuminen lähinnä rutiineihin luovat selkeitä haittoja johtamiselle ja kehittämiselle tuossa mallissa. (Santalainen 2009, 85.) Divisioonarakenne taas itsenäistää toimintoja liiaksi, jolloin yrityksen yhteneväinen kehittäminen voi vaikeutua. Matriisiorganisaatio sopii hyvin muuttuvien olosuhteiden hallitsemiseen. Työntekijöillä on kuitenkin kaksi eri esimiestä, joka voi luoda konflikteja, mikäli vastuunjako ei ole selvä. Tämä taas voi aiheuttaa päätöksenteon hidastumista ja monimutkaistumista. (Santalainen 2009, 86.) Lisäksi malli edellyttää esimiehiltä hierarkkisesta ajattelusta siirtymistä kohti joustavia rakenteita ja tilannejohtamista. Mainittujen esimerkkirakenteiden lisäksi on verkostorakenteen malli, prosessirakenne sekä lukuisia erilaisia hybridirakenteita. (Peltonen 2007, 37-39.) Rakenteiden tulisi olla joustavia ja johtaminen selkeää, muutoin hierarkkiset rakenteet voivat saada ylivallan, jolloin energia kuluu vain itse järjestelmän pyörittämiseen, mikä voi usein toteutua julkishallinnossa (Santalainen 2009, 215, 217). Tarkoituksena tässä työssä ei ole selvittää tämän tarkempaa eri organisaatorakenteiden eroja, vaan tässä osiossa keskitytään erityisesti siihen, miten yritystoiminnassa tietojohtoista toimintaa toteutetaan. Rakenteet ja niiden suunnittelu ovat kuitenkin merkityksellinen osa toteutusta. Ohessa tarkastellaan vielä muutamaa keskeistä seikkaa, jotka vaikuttavat yrityksen tietojohtamiseen, ennen kuin siirrytään tarkastelemaan varsinaista tietojohtamista tarkemmin.

Edellä kuvattuihin organisaatiomalleihin peilaten voidaan tarkastella erästä usein käytettyä käsitettä, byrokratiaa. Byrokratialla pyritään organisaation säännönmukaisuuteen ja ohjailtavuuteen. Perinteisesti se on tulkittu korostavan jäykkyyttä ja hierarkkisuutta (Peltonen 2007, 54). Käsite tuli käyttöön 1900-luvun alussa, miltä ajalta myös nykyiset hierarkkiset organisatoriset rakenteet edelleen periytyvät. Byrokratiassa valta on jaettu selkeästi ja hierarkkisesti ja jokaisella työntekijällä on esimies, jolle raportoida. Työntekijät erikoistuvat tiettyyn osaamisalaan. Päätökset kirjataan ja taltioidaan, ja organisaation ja henkilöstön toimintaa ohjaavat selkeät säännöt. (Peltonen 2007, 43-44.)

Nykyään perinteisen byrokraattisen organisaation tilalle on alkanut muodostumaan entisestään vaihtoehtoisia malleja, tätä kutsutaan jälkibyrokraattisten organisaatiomallien nousuksi. Jälki-byrokraattisessa organisaatiossa työntekijät työskentelevät edellisestä poiketen joustavasti eri tehtävissä ja ovat monitaitoisia. Johtamisessa keskitytään työntekijöiden innostamiseen ja asioiden mahdollistamiseen, jossa keskiössä on molemminpuolinen luottamus. Tietoa pyritään jakamaan yksiköiden kesken nopeasti ja keskitytään toiminnan ohjaamiseen muun muassa strategisilla päämäärillä. (Peltonen 2007, 45-46.)



Kuvio 9. The Hypertext Organisation Schema by Nonaka and Takeuchi (Mirarchi 2020)

Nykyisin yleistynyt tapa organisoida toimintaa on myös projektitiimit, jossa tuotteiden ja palvelujen rakentaminen muodostetaan nopeutta, laatua ja kustannustehokkuutta kehittävien projektien varaan. Hypertekstiorganisaatiossa (Kuvio 9) toiminnot jaetaan perinteiseen liiketoimintakerrokseen (Business system level) sekä projektitiimikerrokseen (Team project level). Liiketoimintakerros rakennetaan perinteisen hierarkkisen mallin mukaan ja se vastaa perus- ja



päivittäistoiminnoista. Tämän päälle rakennettu projektikerros vastaa erityistoiminnoista sekä kehittämisestä. Henkilöstö poimitaan perusorganisaatiosta projekteihin. Pohjimmaisena kerroksena on tietoaalusta (Knowledge asset accessibity), johon organisaation tieto molemmista edellä mainituista kerroksista päättyy. (Peltonen 2007, 49, 55-56.)

Organisaation nykytoimintojen muuttaminen on aikaa vievää ja vaativaa työtä, koska yritystoiminnan ydinprosessit tulee osata identifioida ja kuvata. Tämä suunnittelu- ja hallintotyö saatetaan usein antaa ulkopuolisen konsultin hoidettavaksi tai tehtävää varten palkataan lisää työntekijöitä. Käytännössä työ on prosessien objektiivista ja yksityiskohtaista kuvaamista, joka avaa kuvan yritystoiminnan todelliseen sisustaan. (Peltonen 2007, 60.)

Rakenteet siis vaikuttavat osaltaan johtamisen onnistumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Rakenteet ovat kuitenkin vain yksi osa palapeliä. Tavoitteiden saavuttamisessa keskeistä on mitä ylipäänsä on suunniteltu saavutettavan. Yritystoiminnassa keskeisenä päämääränä on tuottaa voittoa sen omistajille pidemmällä aikavälillä (Niemelä ym. 2008, 47). Mikäli strategiset tavoitteet yrityksessä on määritelty selkeästi ja työtä suoritetaan ja johdetaan hyvin näiden tavoitteiden saavuttamiseksi, voi toiminta edelleen mennä harhaan ihan siitä fundamentaalista syystä, että tavoitteet ovat asetettu sellaisiksi, että ne eivät toteutuessaan tuota voittoa omistajille. On siis voitu tehdä perustavaa laatua oleva virhe keskeisistä päämääristä ja tämän vuoksi koko yrityksen toiminta on organisoitu toimimaan väärin tehtävien ympärillä, jotka eivät luotsaa sitä tulevaisuuteen. Tämän vuoksi toiminnan strateginen suunnittelu tulee suorittaa hyvin ja sen tärkeys tulee ymmärtää. Johtamiseen perehtynyt professori Peter Drucker onkin osuvasti ilmaissut: ”There is nothing so useless as doing efficiently that which should not be done at all.” (Niemelä ym. 2008, 31.)

### 3.3.2 Yrityksen strategiatyö

Strategian taustalla toimivat yrityksen visio, missio ja arvot. Missio ja arvot ovat stabiileja ja kuvaavat yrityksen olemassaolon syyn sekä yritykselle tärkeät seikat. Visio on liikkuvampi, joka kuvaa pidemmän aikavälin tavoitetilan. Strategia taas pyrkii toteuttamaan visiossa määritellyt tavoitteet. (Niemelä ym. 2008, 48.)

Strategia, kuten edellä mainittu visiokin, käsitteenä viittaavat pitkän aikavälin yleislinjaukseen. Strategian tavoitteena on pyrkiä sopeuttamaan yrityksen toiminnan laajuus, rakenne ja resurssit yrityksen toimintaympäristön ja markkinoiden muutokseen. Yrityksen toimintaa voidaan kehittää strategisesti sekä ulkoisella sijoittumisella suhteessa liiketoimintaympäristöön ja markkinoihin, että sisäisesti parantamalla sisäistä toimintaa ja kehittämällä organisaation osamista. Organisaation ulkoista tarkastelua tulee suorittaa tutkimalla organisaation ulkopuolista ympäristöä ja siellä vaikuttavia uhkia ja mahdollisuuksia. Tämän avulla pyritään muodostamaan organisaation strateginen profiili. Yrityksen sisäinen kehittäminen voi tapahtua ainoastaan syvällä yrityksen sisäisten toimintojen ymmärtämisellä. Kokonaisuutta ja osakokonaisuuksia

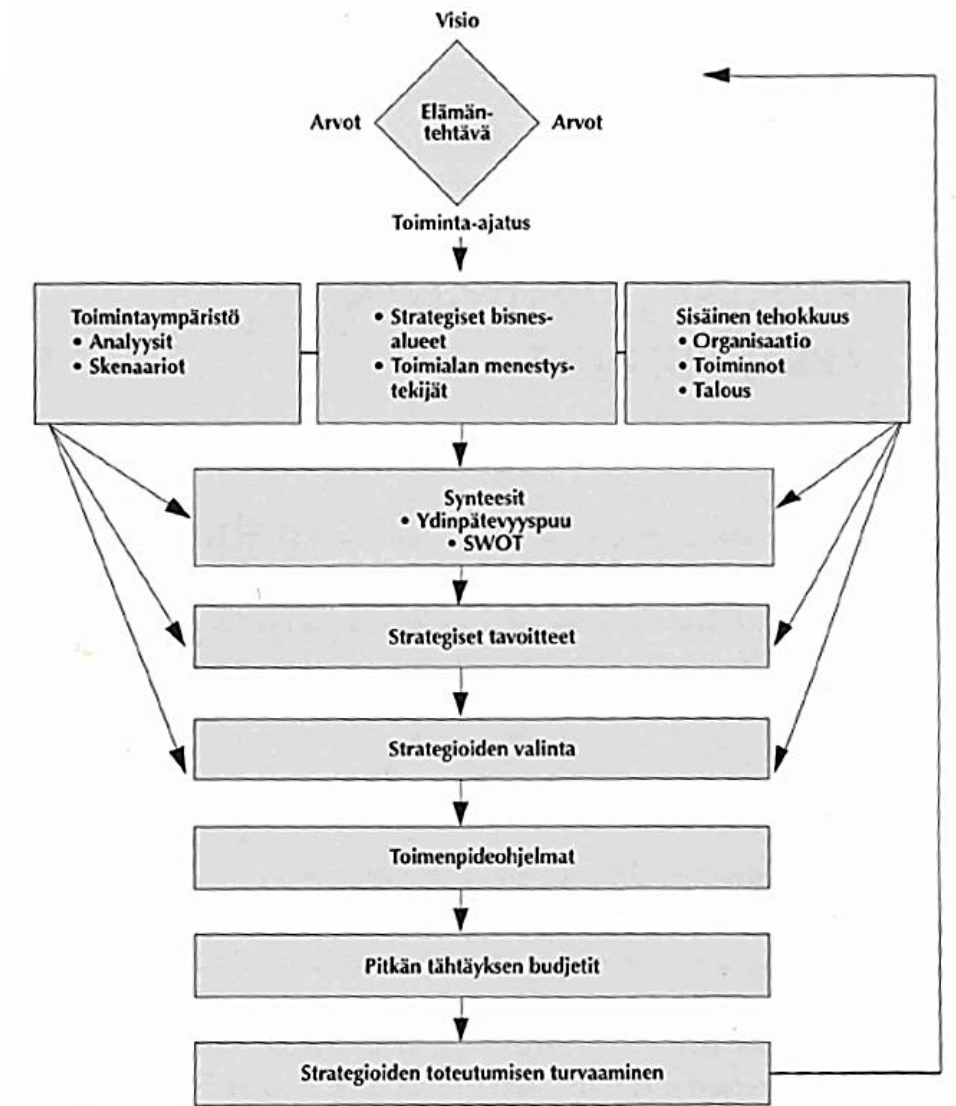
voidaan tarkastella muun muassa SWOT-analyysin avulla, jossa toimintojen vahvuudet, heikoudet, uhat ja mahdollisuudet tulee objektiivisesti arvioida. (Peltonen 2007, 65.) Kyse siis molemmissa tapauksissa on objektiivisesti suoritettavasta analyysityöstä niin toimintaympäristöön kuin sisäisiin toimintoihinkin (Kamensky 2006, 119, 124). Strategiatyön tuloksia yritystoiminnassa mitataan käytännössä yritystoiminnan tuotoissa pidemmällä aikavälillä.

Sisäisen ja ulkoisen tarkastelun lisäksi kolmas näkökulma strategiseen kehittymiseen tapahtuu uuden markkinatilan luomisella. Yritys pyrkii löytämään uuden tuotemarkkina-alueen tai uutta muuta liiketoiminnallista mahdollisuutta, joka on vasta kehittymässä. Käytännössä yritys irtautuu kokonaan vallitsevasta liiketoimintaympäristöstä (”out of the box”), tätä kutsutaan liiketoiminnassa blue ocean strategiaksi. Tämänkaltaisen markkinointien luonti siirtää katseet strategiassa tulevaisuuden mahdollisuuksiin (Peltonen 2007, 81). Myös tämä malli perustuu laajemman ymmärryksen luontiin, eli tiedon analysointiin, mutta taustalla tarvitaan myös oppimista korostavia toimia ja luovaa ajattelua. (Peltonen 2007, 79.)

Oppiva organisaatio käsitteellisesti tarkoittaa ideoiden ja näkökulmien vapaata liikkumista organisaatiossa. Ulkoisesta ympäristöstä pyritään oppimaan ja tähän myös kannustetaan, samalla kyseenalaistetaan vakiintuneita käytänteitä ja käsityksiä. Strategiset virheet taas syntyvät usein siten, kun yritys ei pysty murtautumaan vallitsevista käsityksistään, organisaation ja sen johdon jäädessä oman maailmankuvansa vangiksi. Johtoryhmässä poikkeava ajattelu ja erilaiset näkökulmien avoin tarkastelu estetään ja sen myötä tehdään huonoja strategisia päätöksiä. (Peltonen 2007, 76-78.)

Strategiatyön fokuoimiseen liittyen on menestynyt yritysjohtaja John W. Teets sanonut: ”Strategien tehtävänä ei ole nähdä organisaatiota sellaisena kuin se on, vaan sellaisena miksi se voi tulla.” (Santalainen 2009, 51.) Tämä kuvaa hyvin sen, mihin strategisella tasolla toimivien tulee keskittyä työssään. Kuvio 10:ssä ilmenee hyvin strategisen työn arkkitehtuuri, siis elementit, joille strateginen työ ja johtaminen perustetaan. Keskeisessä roolissa ovat sekä oman toiminnan bisnesalueet, omien toimintojen syvällinen ymmärtäminen, mutta myös toimintaympäristötietous. Ymmärrys sisäisistä ja ulkoisista asioita muodostuu analyysityön avulla sekä selkeällä strategisella prosessilla. Kuvaa osoittaa, että strategiset tavoitteet määritellään vasta myöhemmässä vaiheessa, kun oma toiminta suhteessa toimintaympäristöön on ymmärretty ja tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat tunnistettu. (Kamensky 2006, 42.)

Liiketoiminnan strategiset bisnesalueet määriteltiin Mika Kamenskyn kirjoittamassa Strategisen johtamisen kirjassa (2006). Kamensky pohjusti asiaa sillä, että oli yritystoiminnan konsulttina nähnyt, ettei yritysten johtajilla itsellään ollut läheskään aina tietoa millä bisnesalueella heidän yrityksensä toimivat. Kun bisnesalueet määrittelee, on helppo muodostaa itselleen ajatus siitä, mistä liiketoiminnan osa-alueista liiketoiminta rakentuu. (Kamensky 2006, 73.)



Kuvio 10. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri (Kamensky 2006, 42.)

Strategisessa johtamisessa, jossa perinteisesti analyyttisyys ja loogisuus mielletään tärkeäksi, on mielikuvitus lähes yhtä tärkeää. Luova organisaatio osaa irrottautua myös faktojen maailmasta ja leikitellä erilaisilla ajatuksilla ja näkökulmilla. (Peltonen 2007, 88.) Strategian haasteeksi voi muodostua sen vaillinainen merkityksen ymmärrys ja se voidaan nähdä vain kertaluontoisena toimenpiteenä, jota ei kytketä organisaation johtamiseen, ydinprosesseihin ja raportointiin (Niemelä ym. 2008, 33). Strategian tulee olla selkeästi viestitty ja sen tulee olla selkeä kaikille organisaation tasoille. Lisäksi strategiaa tulee myös noudattaa jokaisella tasolla ja tämän toteutumista tulee myös seurata (Niemelä ym. 2008, 39).

Strategian luomisessa muodostuu tärkeäksi yrityksen pidemmän aikavälin tavoite, mutta myös toimintaympäristön ymmärtäminen. Lisäksi omaa tekemistä tulee jatkuvasti arvioida ja arvottaa. Mikäli jokin toiminto ei tuota lisäarvoa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi, voidaan

tätä toimintoa harkita poistettavaksi. Sisäistä tehokkuutta siis tulee osata mitata ja varmistua, että jokaisella toiminnolla on kurssi strategian määrittelemiin tavoitteisiin. Yritystoiminnan johtaminen strategiselta tasolta näyttäytyykin hyvin keskeisesti tietoon pohjautuvalta toiminnalta. Tulee olla tietoinen omasta tekemisestä, toimintaympäristöstä, kilpailijoista, mutta myös asiakaskunnasta sekä tulevaisuudesta omalla toimialalla. (Kamensky 2006, 118-121; Niemelä ym. 2008, 117-119, 137.) Tiedon rooli on keskeinen, koska se avaa ovet ja mahdollisuudet resurssien hyödyntämiseksi ja suuntaamiseksi (Santalainen 2009, 188). Tuon laajemman ymmärryksen luomiseksi tulee luoda instrumentit tiedon keräämiseksi, sen analysoimiseksi ja lisäksi kytkeä se osaksi päätöksentekoprosessia. Analyysiprosessissa informaatio muuttuu laajemmaksi tiedoksi ja ymmärrykseksi (Santalainen 2009, 188), jota johto pystyy hyödyntämään. Strategisen johtamisen päätarkoituksena taas on varmistaa yrityksen elinvoimaisuus tulevaisuudessa (Kamensky 2006, 47), tämän vuoksi strategisella johtamisella on tärkein tehtävä yrityksen kannalta.

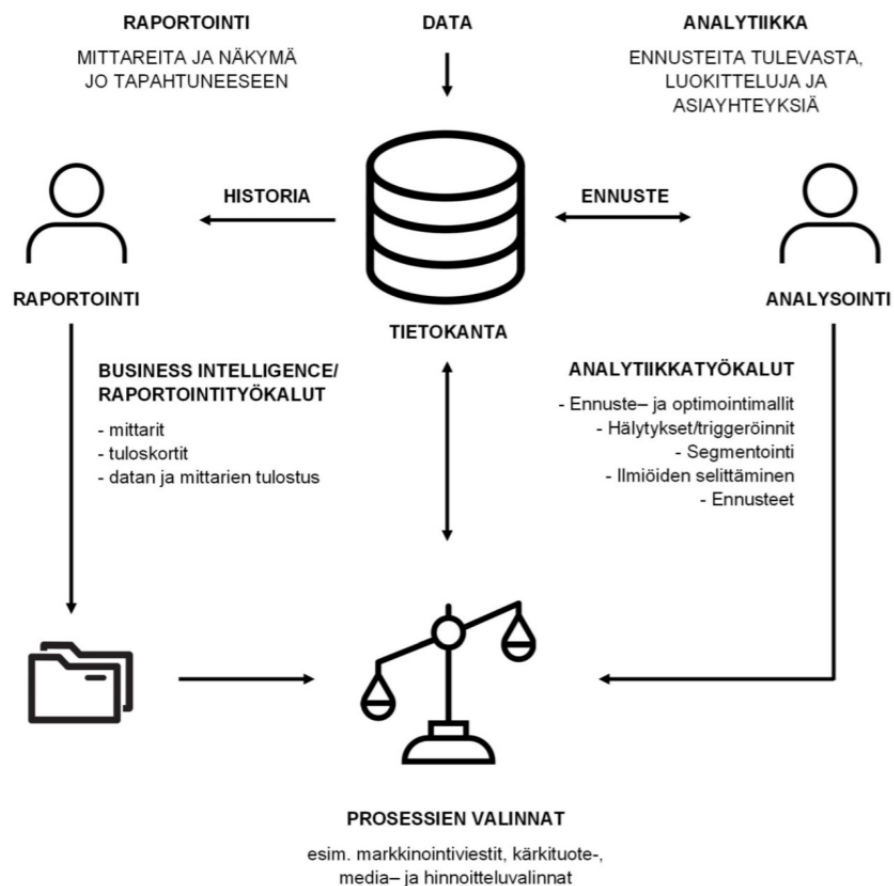


Kuvio 11. Organisaation pätevyysansa (Mukaillen: Kamensky 2006, 30.)

Tietojohtoisuus strategiatyössä on tärkeää, jotta omaa toimintaa ja kyvykkyyttä suhteessa toimintaympäristön asettamiin uusiin haasteisiin kyetään peilaamaan. Mikäli tässä työssä epäonnistutaan, voidaan ajautua Mika Kamenskyn kirjassaan (2006) kuvaamaan pätevyysansa (Kuvio 11). Organisaatio on kerran löytänyt menestysreseptin ja pyrkii toistamaan samaa mallia yhä uudelleen ja uudelleen. Tämä aiheuttaa näkökulman kaventumisen ja lopulta todellisuus ja organisaation sisäinen toiminta eivät enää kohtaa. Toimintaympäristön muuttuessa organisaatioon on muodostunut asiantuntijuutta epäolennaisista asioista kapea-alaisesti, joita ei voida enää hyödyntää nykytoimintaympäristössä. (Kamensky 2006, 29-31.) Strateginen johtaminen on epäonnistunut täydellisesti.

### 3.3.3 Toiminnan organisointi, suuntaaminen ja seuranta

Menestyvän strategian luomisessa tulee katsoa nykyisen pelikentän ulkopuolelle ja arvioida tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uhkia. Koska toimintaympäristö muuttuu nykyisin valtavaa vauhtia, nousee yritystoiminnan johtamiseen ja suuntaamiseen ja siten myös tavoitteiden määrittelyn keskiöön laadullisesti hyvän liiketoiminnallisen tiedon tarve. Tiedon laatu muodostuu kriittiseksi menestystekijäksi, koska tiedon määrä kasvaa teknologioiden kehittyessä, mikä aiheuttaa vaikeuksia löytää ja nähdä olennainen tieto epäolennaisesta. Tämä hankaloittaa saamaan merkityksellistä tietoa päätöksenteon tueksi ja voi vaikeuttaa toimintaympäristön syvälistä tuntemista ja ymmärtämistä. Parhaiten menestyy yritys, joka pystyy muokkaamaan tiedon tietämykseksi ja sen kautta liittämään sen osaksi liitetöimintaympäristön syvempää ymmärrystä ja lopulta jalkauttamaan näkemyksen toiminnaksi. Tietoa tulee kerätä sekä sisäisistä että ulkoisista lähteistä ja tietotulvasta tulee osata poimia menestymisen kannalta keskeiset asiat. Jotta tietoa kyetään hyödyntämään organisaatiossa, tulee sen rakenne olla riittävän joustava ja vastuusuhteet selkeät. (Niemelä ym. 2008, 19-21.)



Kuvio 12. Business Intelligence ja analytiikka yhdistettynä (Markkula ym. 2015, 90)

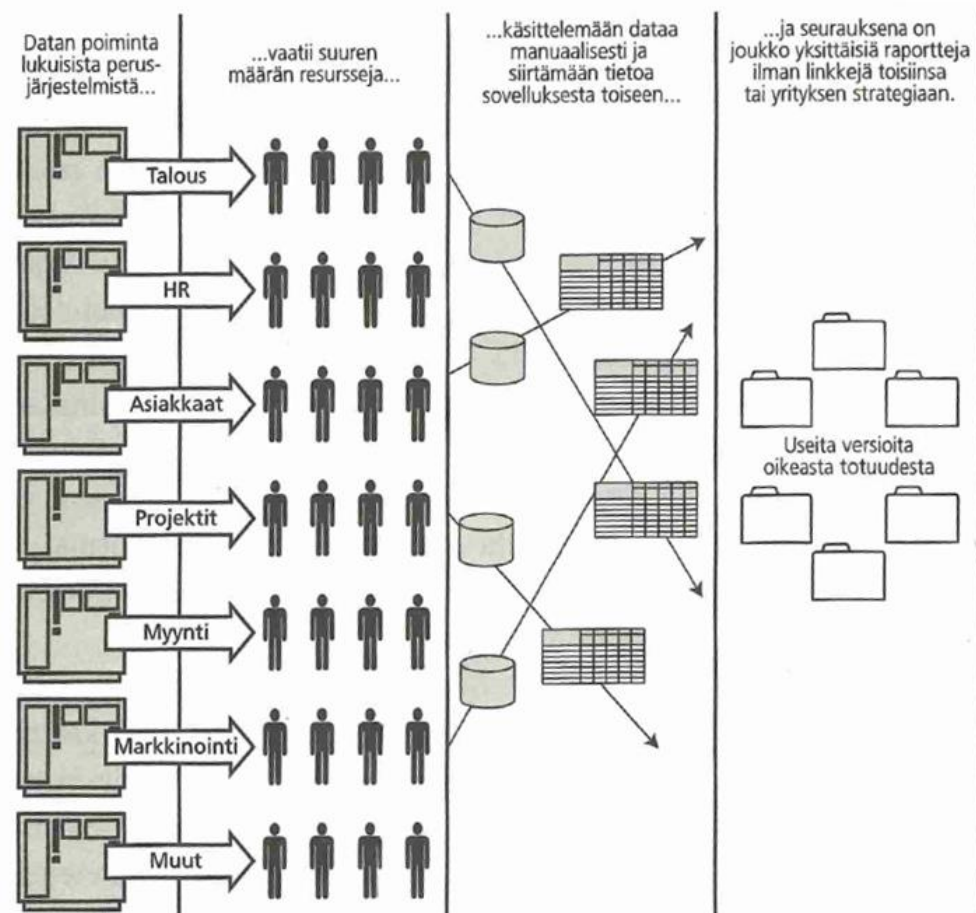
Raakadatan ja päätöksenteon tueksi jalostettavan informaation välille tulee luoda hyvin suunniteltu ohjausjärjestelmä. Asia edellyttää teknologisia ratkaisuja ja keskeisimmäksi ohjaus-

järjestelmää tukevaksi seikaksi yrityksissä on selvityksen mukaan nähty työkalujen kehittämisen reaaliaikaisen raportoinnin ja analyysin tueksi. Asia nähtiin samankaltaisena toimialasta riippumatta. Keskeiseksi kysymykseksi nouseekin, miten hankitaan, analysoidaan ja viestitään oikeaa informaatiota ja miten tieto siirretään eri päätöksentekotahoille hyödynnettäväksi. (Niemelä ym. 2008, 24-27.) Ohjausjärjestelmästä on myös englanninkielinen käsite Business Intelligence (BI). Olennaisin asia on, että vastuu sen osalta on selvä. Jonkin tahon tulee vastata BI:stä, eli liiketoimintaa tukevan sisäisen ja ulkoisen tiedon systemaattisesta analysoinnista ja hyödyntämisestä. Asian merkitys nähdään yllä olevassa kuvassa, jossa tieto on keskeisessä roolissa toimintojen suunnittelussa. Tieto tulee siis olla keskitetty ja jonkin erillisen tahon tulee hallinnoida tätä tietokokonaisuutta (Kuvio 12). Itse tietohallinto ja arkkitehtuuri on yleensä tietohallinto-osaston vastuulla, mutta sisällön hallinta tulee vastuuttaa myös jollekin taholle ja luoda prosessit, miten tämä toiminto kytketään osaksi päätöksentekoprosessia. Ilman selkeitä vastuita, muodostuu analyysi ja analytiikka, tiedon hallinnointi, sen jalostaminen ja jakaminen epämääräiseksi ja sekavaksi kokonaisuudeksi, minkä hyötysuhde on heikko. (Markkula ym. 2015, 76, 90.)

Ohjausjärjestelmä koostuu suunnittelun, seurannan ja raportoinnin aliprosesseista, jotka tulee olla implementoituina yrityksen toimintaan huomioiden yrityksen tarpeet. Tämä mahdollistaa ja varmistaa yrityksen strategian toteutuksen ja seurannan yrityksen jokaisella tasolla. Ohjausjärjestelmän haasteeksi voi muodostua, että se toimii itsenäisenä ja irrallisena prosessina, eikä sitä ole kytketty osaksi yrityksen ydintoimintoja ja johtamisjärjestelmää. Toinen haaste on tekninen. Voi olla, että ohjausjärjestelmää ei ole kytketty ydintoimintoihin, joten tietojen keruu organisaatiossa tapahtuu manuaalisesti siirtämällä tietoa yhdestä järjestelmästä toiseen, eikä kaikki olennainen tieto välttämättä päädy ohjausjärjestelmään. Ohjausjärjestelmä ei ole itseisarvo, vaan sillä tulee olla selkeä tavoite. Esimerkiksi strategiatyön merkitys korostuu ohjausjärjestelmässä, jolla pitäisi pystyä seuraamaan strategian toteutumista. Mikäli strategian luontiin ei ole panostettu tai mikäli seurantajärjestelmiä ei ole huolella suunniteltu, voidaan lopulta johdolle raportoida asioista, jotka eivät millään muotoa palvele varsinaisen strategian seuranta ja tavoitteiden saavuttamista. Sama voi toistua muussakin päätöksenteossa, jossa johtamisjärjestelmästä tuleva tieto ei palvele sisällöltään, laadultaan tai ajoitukseltaan päätöksentekoa eikä anna siten valmiuksia perusteltuun, siis tietojohdotoiseen, päätöksentekoon. (Niemelä ym. 2008, 31-34.) Strategian määrittelyn jälkeen tuleekin määritellä strategian seurannan indikaattorit, miten ne otetaan käyttöön organisaatiossa ja miten niitä säännöllisesti uudelleen arvioidaan ja päivitetään (Niemelä ym. 2008, 112). Kokonaisuudessa tulee määritellä, miten data kytketään osaksi päätöksentekoa ja miten tiedonhallinta, analytiikka ja raportointi siihen kytketään (Markkula ym. 2015, 17).

Turhien raporttien tekemisestä on tunnetusti ollut vaikeaa päästä eroon, ne ovat tehty joskus jotain tarkoitusta varten, mutta eivät ole alun perinkään olleet merkityksellisiä tai aika on ajanut niistä ohitse. Moni raportti voidaan siis tehdä vain varmuuden vuoksi. Lisäksi raportit

saattavat usein olla ainoastaan taaksepäin katsovia, eivätkä arvioi tulevaisuutta, mikä on eteenpäin katsovan johtamisen kannalta ongelma (Markkula ym. 2015, 85). Raporttien tietosisältö voi olla myös kiistanalainen, jolloin niitä ajetaan omia etuja tavoittelevien toimesta ja ne aiheuttavat jatkuvasti turhaa keskustelua ja prosessiin tuhlataan liikaa aikaa ja energiaa. (Niemelä ym. 2008, 84-85.)

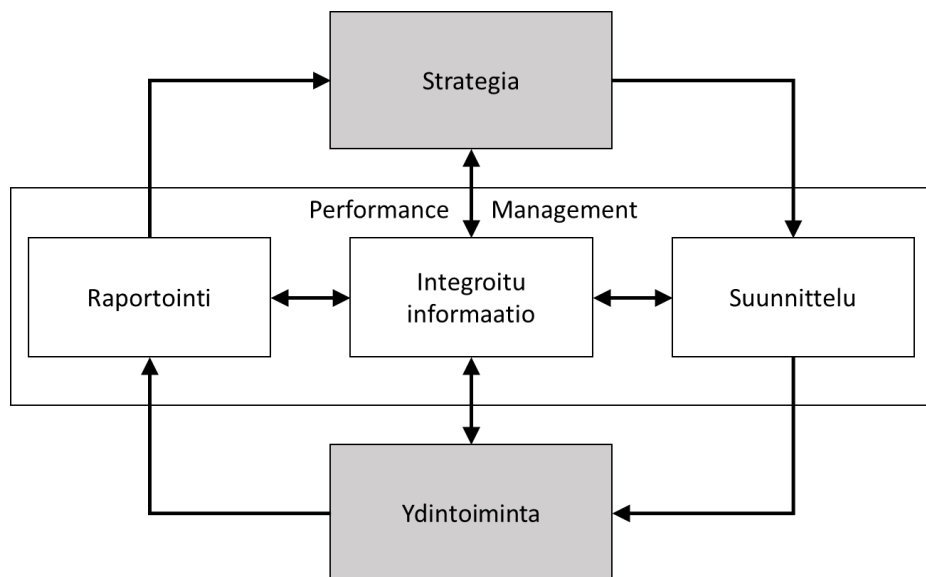


Kuvio 13. Sekava järjestelmäympäristö ei tue tietojohitoisuutta (Niemelä ym. 2008, 38.)

Kuvio 13:ssa nähdään yritys, jonka ohjausjärjestelmää ei ole suunniteltu toimimaan yrityksen parhaaksi. Tiedonkäsittely vie resursseja, se on manuaalista ja erilaisista järjestelmistä, tiedonhallinnoista ja taulukoista luodaan erilaisia yhteenvetoja, jotka voivat olla jopa ristiriidassa keskenään. Toimivalla ohjausjärjestelmällä kaikki organisaation toiminnot kytetään yhteen ja kaikki toiminnot puhaltamaan yhteen hiileen. (Niemelä ym. 38-39.) Keskiöön muodostuu oikea tieto, jolla on oikeasti merkitystä toiminnan johtamisessa ja suuntaamisessa. On turhaa seurata asioita, joilla ei ole merkitystä.

Tämän vuoksi ohjausprosesseja suunnitellessa tulee asiaa tarkastella sisällön näkökulmasta ja on huolehdittava, että tavoitteiden asettelu perustuu strategiaan, ei niinkään yksittäisen

toiminnon haluihin tai yksilöllisiin tarpeisiin, elleivät ne ole suorassa linjassa strategiaan nähden. Näin operatiiviset tavoitteet ja sen myötä tehtävät saadaan tukemaan organisaation ylä-tason tavoitteita. Oikean tiedon lisäksi tärkeää toimivassa ohjausjärjestelmässä ovat tehokkaat prosessit, joilla tavoitteet jalkautetaan käytäntöön, mutta operatiivisella tasolla tehdyt havainnot kyetään myös ottamaan osaksi päätöksentekoprosessia. Prosessit ovat käytännössä dynaamisuuden ydin, jotka mahdollistavat tehokkaan toiminnan. Mitä rutiininomaisempi toiminta on, sitä tärkeämpää on täsmällinen suunnittelu ja toiminnan prosessuaalinen kontrolli. (Santalainen 2009, 94, 188.) Tiedon maksimaalinen hyväksikäyttö tulee siis varmistaa ja tätä varten prosessien ympärillä tulee olla selkeät rakenteet, vastuut ja roolit. Toiminnan ohjaamisessa korostuu myös tietojärjestelmäkokonaisuus, johon kytketään datan keruu ja sen ympärille muodostuvat tiedonkäsittelyn prosessit sekä analyysiprosessi, joiden lopputuloksena syntyvä syvempi ymmärrys pystytään tarjoamaan oikeille tahoille. Tämä kuvattu kokonaisuus tulee suunnitella jokaisessa yrityksessä itsenäisesti huomioiden yrityksen laajemmat tavoitteet. (Niemelä ym. 2008, 39-41.) Toimiva ohjausjärjestelmäkokonaisuus siis kytkee strategian ja operatiivisen toiminnan toisiinsa (Niemelä ym. 2008, 43).



Kuvio 14. Ohjausjärjestelmän viitekehys (Niemelä ym. 2008, 43.)

Ohjausjärjestelmän kuvaus voidaan yksinkertaistaa kuvio 14:n mukaisesti. Kuviossa ajatellaan jo itse strategisten päämäärien olevan selvillä ja toivottavasti itse strategiatyö on tehty huolella. Tämän jälkeen itse operatiivisten toimintojen, eli ydintoimintojen suunnittelu tapahtuu strategiassa määriteltyjen tavoitteiden mukaisesti, mutta jokaisen toiminnon yksilölliset tarpeet huomioiden. Suunnitteluvaiheessa siis pyritään saamaan vastaus siihen, miten käytännössä toimintaa ohjataan strategian tavoitteisiin (Niemelä ym. 2008, 57). Ydintoiminnoista tuleva laadukas raportointi tuotetaan johdolle, joka pystyy seuraamaan strategian toteutumista ja tekemään tarvittavia korjausliikkeitä toiminnan suuntaamisessa. Keskiöön kokonaisuudessa



muodostuu ohjausjärjestelmään sisällytetty keskitetty informaatio ja siihen liittyvä analyysityö, joka on kytketty osaksi sekä strategian luontia, että ydintoimintojen toteutusta, mutta myös suunnittelutyöhön ja seurantaan. (Niemelä ym. 2008, 43-46.)

Osana ohjausjärjestelmän prosesseja ja toiminnan johtamista liiketoimintaa pyritään myös ennustamaan. Liiketoiminnan ennustamisella pyritään luomaan kuva nykytilasta, mutta ennustamaan samalla sen tulevaa kehitystä. Ennustaminen edellyttää hyvää yrityksen oman toiminnan sekä yrityksen toimintaympäristön tuntemusta. Ennusteiden avulla pystytään arvioimaan päätösten vaikuttavuutta ja luomaan vaihtoehtoisia skenaarioita, jotka luovat lisäymmärrystä johdolle. Määrävinä tekijöinä ennusteissa on ennusteen tarkoitus ja aihe, aikajänne sekä luotavat skenaariot. Paras tulos saavutetaan rullaavana ennustuksena, jossa asiaa tarkastellaan jatkuvasti, jolloin myös reagointi muutokseen voi tapahtua nopeammin. (Niemelä ym. 2008, 69-73.) Myös kannattavuusanalyysillä pyritään luomaan lisäinformaatiota johdolle, jossa lasketaan yksittäisen toiminnon aiheuttamat kulut sekä sen tuotto eri prosessin vaiheissa. Tällä voidaan muodostaa yksityiskohtaisempi kuva toiminnon antamasta lisäarvosta yritykselle. (Niemelä ym. 2008, 88-89.)

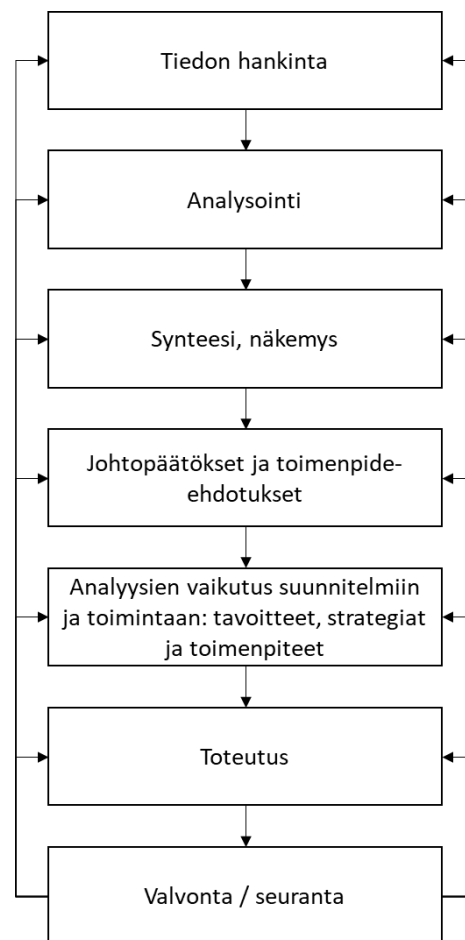
Raportointiin ja analyysiin pohjautuva seurantatyön siis pitäisi pystyä kertomaan useasta näkökulmasta miten operatiivinen toiminta vaikuttaa strategisten tulosten saavuttamiseen, olivat tulokset sitten positiivisia tai negatiivisia. Mikäli tulokset ovat negatiivisia, tarkoittaa tämä sitä, että mikäli strategia on kyetty jalkauttamaan oikealla tavalla ja tehokkaasti, on valittu strategia todennäköisesti väärä ja sitä tulee muuttaa. Tähänkin tarvitaan analyysityötä, jonka avulla sisäistä toimintaa sekä toimintaympäristöä ymmärretään paremmin ja ennustemalleilla sekä toimenpidesuosituksilla suunnataan lopulta strategiaa ja jalkautetaan se osaksi käytäntöä. Tämä arviointityö tulee olla jatkuva prosessi ja osa johtamisjärjestelmää. Tärkeää onkin ymmärtää, ettei raportointi ole itseisarvo, vaan laadullisesti pätevillä raporteilla ja analyyseillä tulee johtaa yritystoimintaa. Analyysin tulokset tulevat siis jalkautua toiminnaksi, muutoin niiden tekeminen on turhaa eikä toiminta kehity. (Niemelä ym. 2008, 89-92, 97.)

#### 3.3.4 Analyysit yritystoiminnassa

Analyysit ovat keskeinen osa johtamistyötä, ne nähdään strategisen johtamisen kivijalkana (Kamensky 2006, 115). Ilman analyysejä on vaikeaa muodostaa syvempää ymmärrystä ja sen myötä on vaikeampaa tehdä päätöksiä. Perusedellytyksenä kuitenkin on tietää mitä pitäisi analysoida (Kamensky 2006, 71.) Systemaattinen analyysityö mahdollistaa yrityksessä hyvän kokonaiskuvan muodostamisen sekä ympäristöstään, että itsestään. Liiketoiminnan selkeä jaottelu ja ryhmittäminen, käytännössä siis organisaation rakenteiden suunnittelu tavoitteiden kannalta järkevällä ja selkeällä tavalla, auttaa myös analyysityön toteuttamista kunkin toiminnon erillisten tavoitteiden kannalta. (Kamensky 2006, 118.) Analyysityöskentelyllä on kolme keskeistä tavoitetta: 1. Saada perusta liiketoiminnan johtamiselle ja kehittämislle. 2. Kehittää lähtötilanteen

tuntemusta niin ympäristöstä kuin yrityksestäkin. 3. Kehittää ihmisten analysointitaitoja ja luoda edellytyksiä organisaation yhteisen näkemyksen syntymiselle. (Kamensky 2006, 117.)

Analyysit jaetaan kahteen pääluokkaan, jossa toinen katsoo yrityksen sisäisiä toimintoja ja toinen yrityksen ulkopuolisia toimintoja (Santalainen 2009, 72). Käytännössä siis kyse on yrityksen tehokkuuteen liittyvistä analyyseistä sen kaikissa toiminnoissa johtamisen, prosessien ja tuloksen kannalta sekä yrityksen ulkopuolella olevan ympäristön analyyseistä, kuten asiakkaisiin, kilpailijoihin ja markkinoihin liittyvistä analyyseistä. Lisäksi kolmantena luokkana ovat synteesianalyysit, jotka nivovat edellä mainitut kaksi muuta luokkaa yhteen ja pyrkii muodostamaan kokonaiskuvan toiminnasta suhteessa strategiaan päämääriin nähden. (Kamensky 2006, 120.)



Kuvio 15. Analysointiprosessin päävaiheet (Kamensky 2006, 122.)

Analyysityöhön liittyvät työvaiheet alkavat tiedonhankinnasta (Kuvio 15). Ennen tätä luonnollisesti tulee olla selvillä mikä on yrityksen liiketoimiala ja mikä sen pidemmän aikavälin tavoite on. Nämä luovat pohjan tiedonhankinnalle, siis niiden tietojen keräämiselle, joista ei vielä yrityksellä ole tietoa tai niitä pitää päivittää. Tietopohjalla on merkitystä, et siis voi hankkia mitä tahansa epäolennaista tietoa, vaan tiedonhankinta pitää fokusoida tarkoituksenmukaiseen tietoon. ”Jos ajat roskaa sisään, tulee roskaa ulos.” (Kamensky 2006, 120.) Tämä lausahdus kuvaa

hyvin sitä, että tiedonhankinta pitää osata keskittää oikeisiin asioihin, jotta tiedosta voisi tosiasiallisesti olla jotain hyötyä. Tiedonhankinnan suuntaamisen fokuoimisessa laajempien tavoitteiden miettiminen auttaa, lisäksi tulee osata arvioida jo olemassa olevaa tietoa sekä sen pohjalta keskittää tiedonhankinta niihin asioihin, joista ei vielä ole tietoa. Tässä vaiheessa tosin organisaatiolla tulee olla selvillä oma tietämystasonsa (Kuvio 5). Mika Kamensky kuvaa kirjassaan (2006) informaation lain, joka monesti toteutuu: 1. Tieto, jota meillä on käytössämme, ei ole sitä, mitä haluamme. 2. Tieto, jota haluamme, ei ole sitä, mitä tarvitsemme. 3. Tieto, jota tarvitsemme, ei ole nyt saatavilla. Mikäli ollaan tilanteessa numero kolme, voidaan monesti päätyä helpoimpaan ratkaisuun, eli tukeutua olemassa olevaan tietoon, vaikka siitä ei olisikaan mitään hyötyä, koska ”ei nyt ole aikaa hankkia parempaa tietoa.” (Kamensky 2006, 120-121, Virtanen ym. 2015, 70.) Päätösten tekeminen pohjaten epäolennaiseen tietoon ei kuitenkaan kuulosta erityisen järkevälle toiminnalle.

Tietoa hankitaan sekä yrityksen sisäisistä toiminnoista, mutta myös ulkopuolelta. Valitettavan usein yrityksen jo hallinnoimaa tietoa ei osata hyödyntää riittävällä tavalla. Merkityksellistä on kuitenkin ymmärtää, että itse tiedon hallinnointi ei vielä itsessään ole mitään analyysiä, vaan kerättyä tietoa tulee sen hankkimisen jälkeen alkaa käsittelemään. Analyysin tavoitteena on kuvata asiaa laadullisesti ja määrällisesti mahdollisimman hyvin. (Kamensky 2006, 123.) Tiedonhankinnalla siis hankitaan lisää tietoa organisaatioon, kun taas analyysityöllä pyritään organisaation jo hallinnoimasta tiedosta muodostaa syvempää ymmärrystä.

Varsinainen analyysityö saatetaan tuottaa yrityksen sisäisillä tai ulkoisilla asiantuntijoilla. Kuitenkin itse vastuuhenkilöt, joiden tulee tehdä päätökset, eivät voi irrottautua itse analysointi-vastuusta vaan heidän tulee aktiivisesti osallistua työhön myös itse. Analyysityö tulee suorittaa täysin objektiivisesti ja tosiasiat tunnistaen sekä kyseenalaistaa vallitsevat totuudet, koska oman toiminnan ja tulosten vääristely, johtaa lopulta entistä heikompiin lopputuloksiin. (Kamensky 2006, 124.) Mikäli siis jotain ongelmia toiminnassa on ilmennyt, tulee ne käsitellä objektiivisesti ja analyttisesti sekä luoda sen pohjalta suunnitelma asian korjaamiseksi, kaikki muu on itsepetosta.

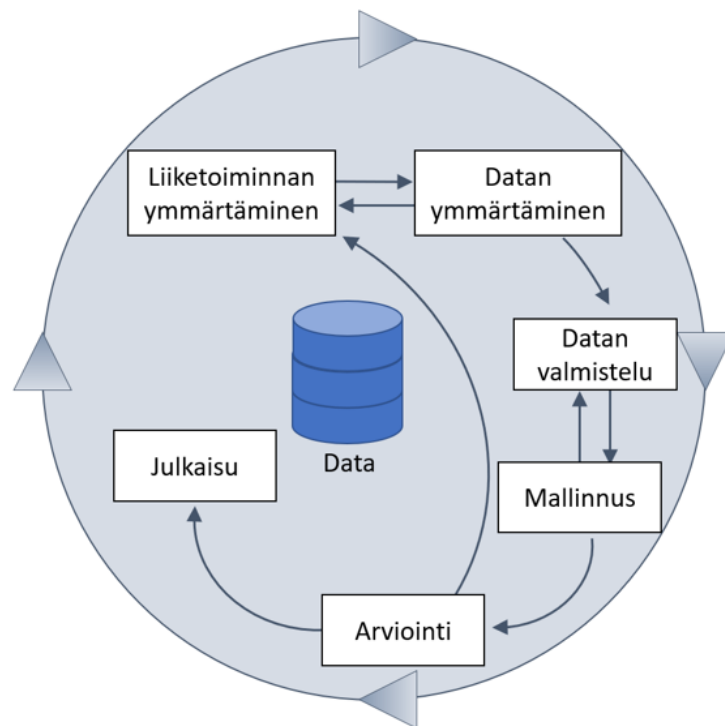
Analyysityön lopputulos syntyy parhaiten riittävän hyvällä henkilö- ja ryhmäkokoopanolla, jossa asioiden objektiivinen tarkastelu on keskiössä, lisäksi on hyvä harjoittaa sisäistä opponointia tai pyytää erillistä henkilöä tai henkilöitä tarkastelemaan tehtyjä päätelmiä ja arvioimaan niitä. Näiden lisäksi analysoitavista asioista tulee analysoijien ymmärtää ja olla asiaan hyvä tuntemus, joskin analyysityöllä pyritään myös parantamaan tätä ymmärrystä. Analyysityön tulee olla jatkuva oppimisprosessi. Mikäli asian riittävää tuntemusta ei kuitenkaan alkuun ole, voi analysointi kohdistua täysin väärälle alueelle. Näiden lisäksi analyysiä suorittavilla tulee olla kyvykkyyden analyttiseen ajattelutapaan, jota voidaan osin kasvattaa koulutuksella. Analyysityö ei valmistu itsestään ja se on monesti hitaasti etenevä prosessi. Tämä tulee ymmärtää ja

hyväksyä, lisäksi työhön tulee resursoida riittävästi, koska tulosten saaminen vaatii tietoista ponnistelua monessa mielessä. (Kamenksy 2006, 124-126.)

Analyysityössä keskiössä ovat myös hyödynnettävät analyysitekniikat, jotka yritystoiminnassa voidaan jakaa kvantitatiivisiin sekä kvalitatiivisiin. Kvantitatiiviset ovat lukuihin perustuvia tietoja eri liiketoiminnan osa-alueilta, joita nykypäivänä yritystoimintaan kertyy paljon. Luvut ovat merkityksellisiä, mutta kuitenkin vain tiettyyn pisteeseen asti. Luvut antavat monesti yleiskuvaa, mutta syvempää analyysiä niillä ei pysty tekemään. Sen vuoksi syvällisempi ymmärrys muodostuu kvalitatiivisin analyysimenetelmin, jossa laajempaa käytettävissä olevaa tietoa hyödynnetään laajemman tietämyksen muodostamiseksi. Varsinaisen analyysityön menetelmiin kuuluu yleensä datan visualisointi, jolloin laajoista tiedoista pystytään muodostamaan ymmärrettävämpi ja asioiden yhteyksiä pystytään havaitsemaan. (Kamensky 2006, 125.)

Tiedon keräämisen, käsittelyn, yhdistelyn ja tarkastelun jälkeen tulee havainnoista muodostaa kokonaiskuva (synteesi) ja tämän jälkeen luoda asiasta johtopäätökset. Johtopäätöksiin ei voida hypätä ilman aiempia analyysivaiheita, koska ne toimivat pohjana johtopäätöksille. Lisäksi aiemmat vaiheet tulee tehdä huolellisesti, jotta johtopäätökset olisivat mahdollisimman oikeita. Johtopäätösten myötä tulee luoda myös toimenpide-ehdotukset siitä, miten jatkon osalta tulee toimia. Mikäli johtopäätöksiä ja toimenpidesuosituksia ei analyysiprosessissa kyetä tekemään, on prosessi epäonnistunut. Analyysiprosessin ja siitä pohjautuvan johtopäätösten yksi ikävämpiä vihollisia ovat vanhentuneet ajatukset: ”Olenhan ollut alalla 30 vuotta ja toki tiedän, mitkä ovat ongelmamme ja mitä pitää tehdä.” (Kamensky 2006, 126-128.) Tässä vaiheessa voisi kysyä, miksi tarvittavia muutoksia mahdollisten ilmiselvien ongelmien osalta ei sitten vielä ole tehty, jos ne ovat olleet tiedossa. Ja toisaalta, tämänkaltaiset lausahdukset osoittavat haluttomuutta tai kyvyttömyyttä tietoon perustuvaan johtamiseen.

Edellä kuvattu saattaa heijastua myös vaikeutena saada analyysin avulla tulleet johtopäätökset ja niistä tulleet toimenpidesuosituksien siirrettyä osaksi käytäntöjä ja toimintaa (Kamensky 2006, 128-129). Mikäli näin tapahtuu, on kaikki analyysiprosessin vaiheet olleet turhia ja voidaan kysyä miksi ne ovat ylipäänsä suoritettu. Mikäli analyysin johtopäätöksillä todella johdetaan toimintaa, voi kuitenkin päätöksien toteuttamisen valvonta ontua, mikä heikentää päätöksen vaikuttavuutta ja siten myös itse analyysiprosessin merkitystä (Kamensky 2006, 129). Johtopäätösten ja toimenpidesuositusten jälkeen, tulee tehdä päätökset, jalkauttaa ne käytäntöön ja vielä valvoa, että näin tapahtuu, mutta lisäksi seurata päätösten vaikuttavuutta tavoitteisiin nähden. Ymmärryksen luomisessa tulee tiedonhallinta olla keskitettynä. Oman toiminnan ymmärtämisen lisäksi tulee myös dataa ymmärtää, eli siis osata käsitellä ja luoda siitä ymmärrystä. Kun nämä kaksi asiaa yhdistyvät, pystytään lopulta tekemään toimintaa hyödynnettäviä johtopäätöksiä, joka samalla itsessään lisää toimintojen ymmärrystä (Kuvio 16).



Kuvio 16. Tiedosta ymmärrykseksi (Markkula ym. 2015, 95.)

Yritystoiminnassa suoritettava analyysityö voi keskittyä moniin erillisiin seikkoihin. Ympäristö-analyyseillä pyritään kartoittamaan yrityksen toimintaympäristöä, liiketoiminta-alaa sekä arvioida yrityksen omaa toimintaa ympäristössään. Ympäristöanalyysiin kuuluvia ala-analyysejä voivat olla toimialan muutosanalyysit, kysyntäanalyysit, toimittaja-analyysit sekä asiakasanalyysit. Asiakasanalyyseissäkin voidaan asiaa tarkastella eri analyysien kautta, kuten asiakastuntemusanalyyseillä, joilla pyritään kartoittamaan muun muassa eri segmenttejä ja niiden käyttäytymistä. Analyysi asiakkaiden neuvotteluvoimasta taas voi kertoa millaista neuvottelulähtökohtaa minkäkin asiakasryhmän kanssa kannattaa suosia. Asiakaskannattavuusanalyysi taas kartoittaa millaisia eroja eri asiakkaiden ja asiakaskuntien välillä on käyttäytymisessä yrityksen kannattavuusnäkökulman kautta. Myös kilpailuanalyysit liittyvät olennaisesti ympäristöanalyysiin, joissa kilpailijat kartoitetaan, niiden bisnesjärjestelmää arvioidaan sekä suoritetaan yksityiskohtaisempia kustannusrakenneanalyysejä kartoittaakseen kilpailijan onnistumista hinta- ja kustannustehokkuuskilpailussa. Kilpailun synteesianalyysi taas kokoaa yhteen kilpailuun ja kilpailijoihin liittyviä johtopäätöksiä ja luo samalla kuvaa siitä, mihin oma yritys sijoittuu kokonaisuudessa. Kaikki analyysit tarvitsevat dataa ja tietoa, mikä ei kaikkien analyysitavoitteiden osalta ole helppoa kerätä, koska esimerkiksi kilpailijoiden tietoja ei aina ole yksinkertaisesti saatavilla. Tämä edellyttää erillisen tiedonhankintasuunnitelman luontia. Analyysit ja niistä muodostuvat johtopäätökset ovat siis erittäin tärkeitä oman toiminnan suuntaamisen kannalta, koska ne luovat asioista syvemmän kuvan. (Kamensky 2006, 129-164.)

Skenaarioilla taas luodaan tulevaisuuden kuvaa ja mahdollisia variaatioita tulevista muutoksista liiketoimintaympäristössä ja kilpailuasetelmassa. Skenaarioita luodaan sekä ennen analyysijä, mutta myös niiden jälkeen analyysituloksia hyödyntäen. Skenaario saattaa näyttää tulevaisuuden osalta mielenkiintoista vaihtoehtoa, jota pitää analysoida tarkemmin. Analyysin tulokset taas voivat vaikuttaa skenaarioon ja tulevaisuuskuvan luontiin. (Kamensky 2006, 165-166.)

Ympäristöanalyysin lisäksi tulee omaa toimintaa analysoida monelta kannalta, jotta toimintoja voidaan tehdä tehokkaammin ja laadullisesti paremmin huomioiden myös tulevaisuuden uhat ja mahdollisuudet. Organisaatioanalyysillä tarkastellaan organisaation rakennetta ja sen toimivuutta, johtamistapaa ja sen onnistumista, ohjausjärjestelmää ja sen mahdollisia puutteita, resursseja painopisteiden osalta, osaamista ja osaamisenkehittämisen tarpeita sekä organisaatiokulttuuria. Esimerkiksi organisaatiokulttuurin analysointi voi tuntua vaikealta ja jopa merkityksettömältä, mutta siihen liittyy kaksi keskeistä kysymystä, joihin tulisi osata vastata analyysin jälkeen: Kuinka vahva tai heikko yrityskulttuuri on ja kuinka oikea tai väärä yrityskulttuuri on? (Kamensky 2006, 167-179.) Mikäli siis organisaatiokulttuuri tukee täysin vääriä asioita, jotka heikentävät organisaation toimintaa, olisivat nämä todella tärkeitä asioita ilmetä, jotta niitä voidaan muuttaa.

Tutkijat Davenport, Harris ja Morison toivat ilmi kirjassaan *Analytics at Work* (2010) juuri yrityskulttuurin merkityksen niissä yrityksissä, joissa tiedolla johtaminen oli otettu vahvasti yritystoiminnan johtamisen keskiöön. Näissä yrityksissä kulttuuri itsessään palveli kokonaisvaltaisesti yrityksen tietojohdoista ja analyttistä toimintaa. Analyysin rooli ja merkitys päätöksenteossa nähtiin näissä yrityksissä itsestään selvänä ja luonnollisena osana yrityksen toimintaa ja yrityskulttuuri palveli tätä tarkoituspää. Yrityksissä vallitsi analyttinen kulttuuri. (Davenport ym. 2010, 137.)

Analyttisessä kulttuurissa yrityksen ja sen johtajien ja henkilöstön toimintaa kuvaavat muutama erityiset seikat: 1. Siellä ei tyydytä puolittuuksiin, kyseenalaistetaan olettamuksia, pyritään innovaatioon ja pyritään löytämään totuus ja parhaimmat ajatukset siitä, miten liiketoimintaa tulisi toteuttaa. 2. Siellä pyritään tunnistamaan toiminnallinen kaava ja löytää asioiden syy-yhteydet sekä datasta että toiminnasta. 3. Siellä pyritään hankkimaan dataa ja keskitytään sen analysointiin, sen sijaan, että luotettaisiin vain tarinoihin ja yksittäisiin mielikuviin. 4. Analyysityö saatetaan yksityiskohtiin asti, jotta syvä ymmärrys kyetään muodostamaan. 5. Siellä arvostetaan hyvien tuloksien lisäksi myös huonoja tuloksia, koska ne mahdollistavat oppimisen, kun taas niissä yrityksissä, joissa negatiivisia tuloksia ei haluta nähdä, muokkaa se organisaatiokulttuuria manipuloimaan tulokset näyttämään aina hyviltä. 6. Analyysityön tuloksia hyödynnetään päätöksenteossa sekä toimintaan saattamisessa. Objektiiiseen analyysiin pohjautumaton päätöksenteko on organisaatiokulttuurin syöpä, joka osoittaa, että kunhan sinulla on riittävästi valtaa, voit tehdä mitä haluat. 7. Lisäksi analyttinen yritys toimii pragmaattisesti niissä tilanteissa, joissa on kiire tehdä päätös, mutta analyysin teko kestää ajallisesti kauan

esimerkiksi suuren datamäärän vuoksi. Käytännössä siis päätöksenteossa ei väistellä päätöksentekovastuuta sillä, että odotetaan analyysin vastauksia, mikäli päätöksenteko on organisaatiolle parempi suorittaa nopeasti. (Davenport ym. 2010, 137-139.)

Analyysityö pohjautuu siis kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tietoon, joskin numeraaliset tiedot ovat syvemmän analyysin tekemisessä toissijaisia laadulliseen tietoon nähden. Analyyseistä tulee huomioida, että osa niistä keskittyy hyvinkin kapea-alaisen näkemyksen luontiin ja on sen vuoksi hyödyllinen yksittäisellä operatiivisella tasolla. Myös erikseen tiettyä toimintoa tarkastelevia analyysejä suoritetaan, joilla voidaan tarkastella esimerkiksi markkinointiosaston kyvykkyyttä (Kamensky 2006, 180). Taloudelliset analyysit taas voivat kohdistua yksittäisten toimintojen tai koko yrityksen taloudellisiin tunnuslukuihin (Kamensky 2006, 181-182).

Laajemmat analyysit sekä synteesianalyysit, jotka kokoavat yhteen muiden analyysien johtopäätelmiä taas saattavat toimia selkeästi korkeammalla tasolla, mikä vaikuttaa yksittäisen operatiivisen toiminnan sijaan koko yrityksen toiminnan johtamiseen. Synteesianalyysillä voidaan pyrkiä selvittämään yrityksen menestystekijöitä ja peilata havaittuja asioita esimerkiksi SWOT-analyysin avulla. Markkinatilanneanalyysi ja toimiala-analyysi luovat kuvan yrityksen markkinatilanteesta sekä toimialasta kokonaisuutena. Lisäksi ulkoisen toimintaympäristön analysointi ja yrityksen oman kyvykkyyden arviointi antavat syvemmän kuvan yrityksen vahvuuksista ja heikkouksista, peilaten yrityksen sijoittumisen toimintaympäristöön ja kilpailijoihin nähden. Edellä mainitut analyysit yhdistettäessä saadaan luotua näkemys myös yrityksen tulevaisuuden uhista ja mahdollisuuksista. (Santalainen 2009, 90-91.)

		SUHTEELLINEN KILPAILUASEMA		
		heikko	tydyttävä	hyvä
T O I M I A L A N V E T O V O I M A	suuri	<ul style="list-style-type: none"> <li>erikoistu</li> <li>etsi markkina-aukkoja</li> <li>tutki yritysostojen ja -myyntien mahdollisuudet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>arvioi markkinamahdollisuudet segmentoinnin avulla</li> <li>analysoi heikkoudet</li> <li>hanki vahvoja puolia/tuotteita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kasvata</li> <li>pyri markkina-johtajaksi</li> <li>maksimoi panostus</li> </ul>
	tydyttävä	<ul style="list-style-type: none"> <li>erikoistu</li> <li>etsi markkina-aukkoja</li> <li>tutki luopumismahdollisuuksia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>määritä kasvu-segmentit</li> <li>erikoistu</li> <li>investoi valikoiden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>määritä markkina-segmentit tarkoin</li> <li>panosta voimakkaasti</li> <li>varmista muutkin asemasi</li> </ul>
	vähäinen	<ul style="list-style-type: none"> <li>luota markkina-johtajan osaamiseen</li> <li>tutki kilpailijoiden kassavirtoja</li> <li>ajota luopuminen ja luovu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>karsi toimintoja</li> <li>minimoi investoinnit</li> <li>harkitse luopumista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>huolehdi kokonaistilanteestasi</li> <li>kerää kassavirtaa</li> <li>huolehdi korvausinvestoinneista</li> </ul>

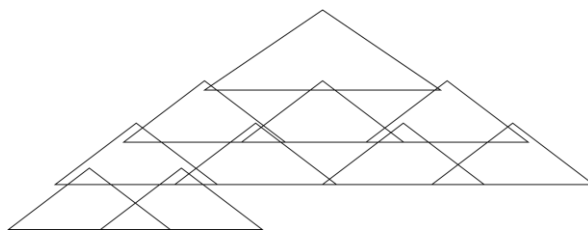
Kuvio 17. Portfolioanalyysin johtopäätösten viitekehikko (Kamensky 2006, 197.)

Myös esimerkiksi portfolioanalyysillä voidaan luoda matriisi, jolla tarkastellaan yrityksen strategista asemaa suhteessa tulevaisuuden vetovoimaan (Kuvio 17). Yrityksen bisnesalueet sijoitettaessa matriisiin luodaan kuva yrityksen kaikista liiketoimialoista suhteessa niiden kannattavuuteen ja tulevaisuuteen, jolloin myös nähdään mikä liiketoimialoista tulee todennäköisesti menestymään nyt ja tulevaisuudessa, ja minkä osalta on odotettavissa heikompi tulevaisuus. Samalla nähdään, miten yrityksen portfolio on hajautunut, vai ovatko kaikki toiminnot heikkojen näkymien sektorissa. (Kamensky 2006, 190-197.)

Analyysikartta taas kuvaa eri analyysien kokonaisuuden ja samalla se antaa kuvan siitä, mistä asioista laajempaa ymmärrystä voidaan muodostaa. Analyysien mahdollisuuksien ymmärtäminen on tärkeää, koska analyysin päätavoitteena on, että niitä hyödynnettäisiin johtamistyössä ja päätöksenteossa. Synteesianalyysit pyrkivät yhdistämään muista analyyseistä saatuja tietoja, mutta analyysikartta taas luo kokonaiskuvan itse analyyseistä ja niiden tuloksista. Analyysikarttaan voidaan koota keskeisimmät havainnot ja johtopäätökset kultakin analyyzialalta. Kartan luominen pakottaa ala-analyysit tekemään johtopäätökset ja tuomaan esiin kaikista olennaisimmat seikat tiivistettynä, jotka voidaan lisätä analyysikarttaan. Kartta auttaa johtajia ymmärtämään kokonaisuutta ja tekemään sen pohjalta kokonaisuuden kannalta parhaimmat ratkaisut. (Kamensky 2006, 203-204.)

### 3.3.5 Yritystoiminnan johtaminen

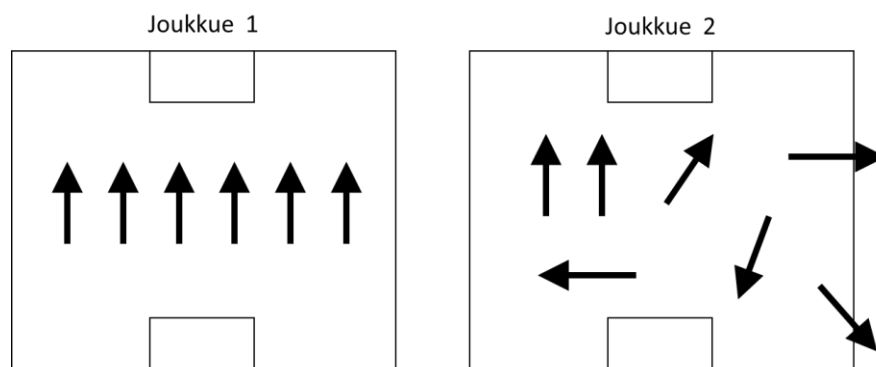
Sodankäynnin taidosta kirjoittanut Sunzi on sanonut: ”Hallitsija voi aiheuttaa armeijalleen murhetta sekaantumalla armeijakuntien tehtäviin ja hallintaan niitä tuntematta.” (Sunzi 2017, 75-76.) Tähän voisi jatkaa vielä toisella kiinalainen sananlaskulla, jossa kerrotaan, että kysyjää voidaan pitää tyhmänä viisi minuuttia, mutta se, joka ei kysy koskaan, on tyhmä koko ikänsä (Kamensky 2006, 115). Johtaja, varsinkaan strategisella tasolla toimiva johtaja, ei pysty millään tietämään ja omaksumaan kaikkea yksityiskohtaista tietoa yrityksestään, sen tunnusluvuista sekä toiminnoista sekä muodostamaan siitä järjellistä kokonaiskuvaa ilman apua. Tämän vuoksi hän tarvitsee apua johtamistyöhönsä siltä osin, että hän pystyisi hallitsemaan kaikkea yrityksensä tietoa ja muodostamaan siitä laajemman ymmärryksen, jotta pystyisi tekemään parempia päätöksiä ja luotsaamaan yritystä eteenpäin menestyksellisesti. (Niemelä 2008, 115-117.) Kun tunnustaa oman tietämättömyytensä yksityiskohdissa, helpottuvat asiat jatkossa (Kamensky 2006, 115-117).



Kuvio 18. Organisaatio osajoukkueiden summana (Kamensky 2006, 206.)



Tavoitteita on helppo asettaa, mutta tahto toteuttaa tavoitteet on toinen asia. Keskeinen seikka johtajalla on saada luotua yhteinen näkemys, jota koko organisaatio lähtee tavoittelemaan. Tämä tapahtuu vahvan strategiatyön kautta ja toiminnan jalkauttamisena. Organisaatio toimii pienempien palojen summana (Kuvio 18) ja mikäli kaikki yrityksen palaset eivät kulje samaan suuntaan ja tavoittele yrityksen yhteistä päämäärää, ei tulos todennäköisesti ole onnistunut. Ennen yhteistä strategiaa tulee toki olla kristallin kirkkaana se, minkä vuoksi yritys on olemassa ja mitä se tavoittelee, jolloin voidaan luoda myös strategia tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällöin myös pienempien palasten on helpompi sitoutua toimintaan, kun näkymä eteenpäin on selvä ja yhtenäinen. (Kamensky 2006, 205-207.)



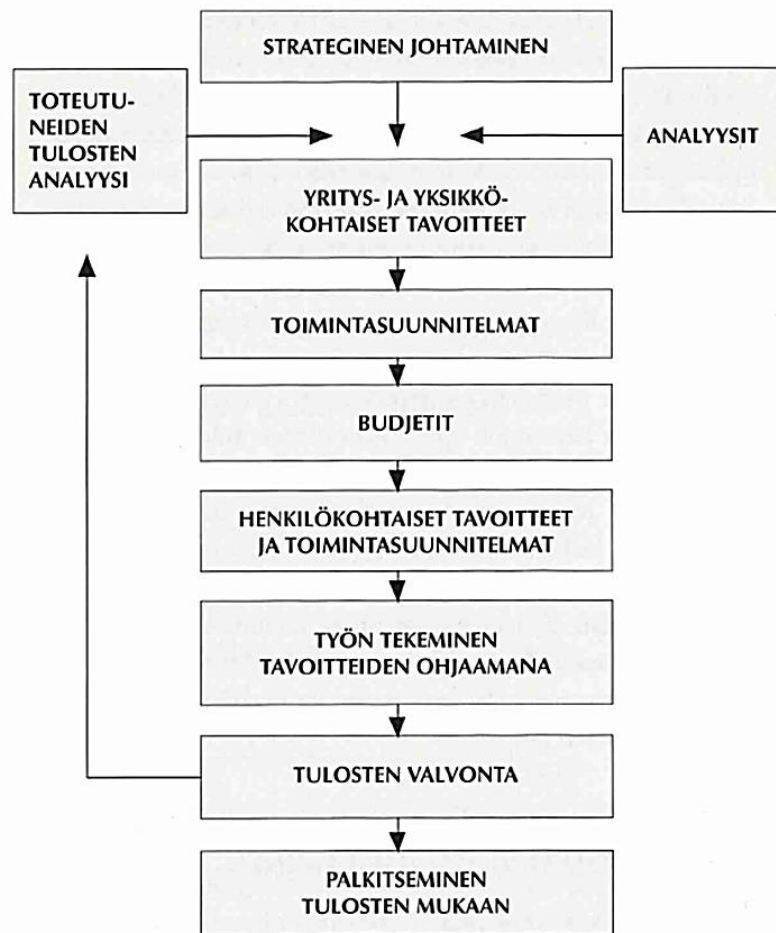
Kuvio 19. Esimerkki joukkueiden tavoitteiden yhdensuuntaisuudesta (Kamensky 2006, 207.)

Mika Kamensky kuvaa kirjassaan (2006) asian merkityksellisyyttä urheilujoukkue-esimerkin avulla. Ensimmäisessä joukkueessa (Kuvio 19) on sen jokaisella jäsenellä yhtenäinen tavoite, ja he toimivat yhteneväisesti tavoitteen saavuttamiseksi. Joukkueen yhteisvaikutus on 100 %. Toisessa joukkueessa vain parilla pelaajalla on yhteneväinen tavoite loppujen toimiessa itse parhaaksi katsomallaan tavalla tai huomioiden vain oma toimintonsa ja sen tavoite. Joukkueen yhteisvaikutus on esimerkissä noin 25 %. (Kamensky 2006, 207.)

Operatiiviset toiminnot toteuttavat, tai niiden ainakin tulisi toteuttaa, strategisia linjauksia. Käytännössä siis koko organisaation tulisi osallistua tähän työhön. Jos yksilö tai toiminto ei pyri yrityksen strategiaan tavoitteisiin, voisi kysyä, miksi sellainen toiminto on olemassa. Merkityksellistä onkin pyrkiä kytkemään strateginen toiminta ja johtaminen osaksi operatiivista toimintaa ja sen johtamista. (Kamensky 2006, 309-310.)

Operatiivisen johtamisen mallissa (Kuvio 20) tulee erityisesti huomata analyysityön sijoittuminen prosessissa. Analyyseillä pyritään tuomaan tietoutta yrityksen eri toiminnoista erilaisilla analyyseillä, joita aiemmin tässä työssä käsiteltiin. Lisäksi analyysityöllä pyritään tarkastelemaan tehdyn työn toteutumista valvonnan osana, joista tuleva lisäymmärrys sijoitetaan osaksi päätöksentekoprosessia. (Kamensky 2006, 118-119.) Analyysi on siis keskeisessä roolissa päätöksentekoprosessissa. Se kuinka analyysi integroidaan osaksi johtamisprosessia, tulee

luonnollisesti jokaisessa yrityksessä määritellä erikseen (Niemi ym. 2008 40). Lisäksi analyysityön mahdollistaminen on tärkeää, eli sen resursointi sekä pääsy oikeaan tietoon tulee varmistaa. Analyysin kytkeminen osaksi päätöksentekoa tulee kytkeä tiedonhallinnallisiin ratkaisuihin, kokousjärjestelyihin sekä muilla tarvittavilla tavoilla, ja ne tulee määritellä tarkkaan osaksi johtamis- ja päätöksentekoprosessia. (Niemi ym. 2008, 117-118, 121-123.)



Kuvio 20. Operatiivisen johtamisen malli (Kamensky 2006, 310.)

Yritystoiminnan eteenpäin viemisessä selkeä visio ja strategia ovat hyvin tärkeitä, jotta jokainen toimija voi sisäistää tavoitellut asiat sekä hyväksyä ja ymmärtää toiminnan isomman kuvan. Mikäli strategiaan ei uskota, voi olla hankalaa saada toimijat puhaltamaan yhteen hiileen. Päätösten tekeminen tuleekin pohjautua objektiiviseen ymmärrykseen toiminnan kehittämisestä. Mikäli johtaminen perustetaan objektiivisesti suoritettujen analyysien johtopäätöksille, voidaan luottaa siihen, että päätökset ovat laajempaan ymmärrykseen perustuvia eikä tällöin mitään päätöstä tehdä subjektiivisesti yksittäisen osa-alueen vuoksi toisen osa-alueen kustannuksella. Strategia tulee osata kytkeä operatiivisen tason työhön, joissa kolme kohtaa tulee täyttyä onnistuakseen: 1. Oikea ja olennainen tieto johtamista varten, 2. Tehokkaat prosessit ja toimintamallit sekä 3. Teknologian hyväksikäyttö käytännön työn kytkemisessä osaksi tavoitteita.

(Niemelä ym. 2008, 40-42.) Vanhasta poikkeavan johtamismallin käyttöönotto ei kuitenkaan ole yksinkertaista. Tämä johtuu siitä, että alkuun tulisi olla ymmärrys ja samalla halu muutoksen tekemisestä. Usein organisaatiot ottavat käyttöön erilaisia järjestelmiä suunnittelemattomasti ja ad hoc -pohjalta, jolloin lopputuloksesta tulee usein sekava eikä järjestelmät sovi keskenään yhteen. Valtiohallinnossa viimeaikainen kehitys on korostanut tämänkaltaisiin haasteisiin vastaamisen tärkeyttä. (Virtanen ym. 2015, 110.)

#### 3.4 Tietojohtoinen poliisitoiminta

Yhteiskuntamme on, myös poliisihallinnossa, datarikasta, mutta ymmärrysköyhää (Ratcliffe 2016, 78). Tietojohtoisuus on nähty vastauksena tähän ongelmaan. Tietojohtoinen poliisitoiminta (Intelligence-led Policing) on käsitteenä ollut Suomen poliisihallinnossa jo toistakymmentä vuotta (Hakaniemi 2012, 10). Poliisin tulevaisuus -raportissa vuonna 2013 todettiin, että tietojohtoisuudesta oli jo tuolloin puhuttu kymmenen vuotta, mutta siitä huolimatta päällystö ei toiminut tietojohtoisesti. Raportissa todettiin, että tietojohtoisuus tulisi kytkeä luonnolliseksi osaksi organisaation toimintaa ja toiminta olisi tehokkaampaa, kun sitä johdettaisiin määrätietoisesti ja suunnitelmallisesti. (Poliisin tulevaisuus 2013, 27.) Tietojohtoinen poliisitoiminta on siis nähty tärkeäksi poliisitoiminnassa varsin pitkään. Sinällään lienee täysin perusteltua vaatia, että poliisitoimintaa johdettaisiin tietoperusteisesti, koska toimeen sijoitetaan yli 750 miljoonaa euroa vuodessa (Hallituksen esitys eduskunnalle valtion talousarvioksi vuodelle 2020, 292).

Tietojohtoisuus on valtiohallinnossa nähty muutoinkin merkitykselliseksi, joskin erityisen merkityksellisenä se nähdään Sisäministeriön hallinnonalalla (Virtanen ym. 2015, 278). Valtioneuvoston periaatepäätöksessä on todettu, että tutkimus-, ennakointi-, seuranta- ja arviointitiedoilla tavoitellaan vahvistettavan päätöksenteon laatua ja vaikuttavuutta ja jatkossa yhteiskuntapolitiikan valmistelu, päätöksenteko ja toimeenpano tulee pohjautua tietoon. (Virtanen ym. 2015, 264.) Lisäksi Valtiovarainministeriön tekemässä Tiedolla johtamisen käsikirjassa (2012) kuvataan, että toiminnan tehokas kehittäminen on mahdollista vain, jos päätöksenteossa on käytettävissä oikea, luotettava, riittävän laadukas ja ajantasainen tieto omasta toiminnasta ja toimintaympäristöstä (Tiedolla johtamisen käsikirja 2012, 9).

Tietojohtoisen poliisitoiminnan käsitteen englanninkielinen sana Intelligence voidaan kääntää tarkoittamaan suomeksi tiedustelulliseen toimintaan viittaavaa käsitettä, mutta tässä yhteydessä sanalla tarkoitetaan aina tiedosta pohjautuvaa laajempaa ymmärrystä, älykkyyttä (Ratcliffe 2016, 65). Suomalainen käänös on siis myös hieman harhaanjohtava, koska yksittäisen tiedon sijaan tietojohtoisessa poliisitoiminnassa tarkoitetaan laajempaa tietämystä, joka pohjautuu useisiin tietueisiin sekä niiden yhteistuloksena luotavaan laajempaan ymmärrykseen. Tämän ymmärryksen avulla voidaan lopulta muodostaa älykkäitä ratkaisuja rikosten torjuntatoimiin tai muuhun poliisitoiminnalliseen tekemiseen ja lopulta jalkauttaa nämä toimet

käytäntöön. Tietojohdoisessa poliisitoiminnassa kuitenkin pyritään hyödyntämään myös tiedustelullisia keinoja ja rikostiedustelullista tiedonhankintaa, joita voivat olla esimerkiksi tietolähdetoiminnan hyödyntäminen tai salaisten pakkokeinojen käyttö. Tavoitteet tietojohdoisessa poliisitoiminnassa ovat kuitenkin laajemmat, kuin yksittäisen esitutkinnan tukeminen. (Ratcliffe 2016, 6, 73-74.)

Tietojohdoisessa poliisitoiminnassa yhdistyvät siis kaksi merkityksellistä asiaa, johtaminen sekä päätöksenteon taustalla oleva laajempi tieto ja ymmärrys. Asia on nykypäivänä merkityksellinen, erityisesti nykyisen tietotulvan vuoksi, mutta myös poliisin vähentyneiden resurssien vuoksi, jolloin vähä resursseja tulee osata johtaa parhaalla mahdollisella tavalla. Tiedon osalta merkityksellistä on huomioida, että kyse on siis laajemmasta ymmärryksestä kuin yksittäisistä tiedoista ja, että tämä laajempi ymmärrys ei muodostu automaattisesti. Toisaalta taas johtamiseen liittyy monia merkityksellisiä seikkoja itse päätöksenteon lisäksi, jotka tulee osata kytkeä osaksi johtamisprosesseja. Yksittäisellä hyvällä päätöksellä ei ole merkitystä, mikäli sitä ei saada jalkautettua käytäntöön ja tehokkaaksi toiminnaksi. Moderniin hallintoon liitetään myös päätöksenteon läpinäkyvyys sekä päätöksenteon vaikutuksen arviointi. Tutkijoita nykyisin kiinnostaa miten päätöksenteko julkisessa hallinnossa käytännössä tapahtuu ja millaisiin perusteluihin ratkaisut nojaavat. (Virtanen ym. 2015, 259-260). Nämä ovat myös merkityksellisiä kysymyksiä tietojohdoisen poliisitoiminnan ajatuksen taustalla.

Älykkyysjohtoinen, intelligence-led, kuulostaa markkinasloganilta. Mutta jos toiminta ei ole älykkyteen pohjautuvaa, niin mihin se sitten pohjautuu? Älykkyuden vastakohta, eli antonyymi on tyhmyys (Älykkyys 2020). Mikäli poliisitoiminnan johtaminen ei perustu älykkyteen, tuskin se tyhmyteenkään perustuu. Mitä älykkyys siis on? Älykkyys tarkoittaa oppimiskykyä liittyen uuden tiedon käsittelyssä, kykyä luoda perusteluja tiedosta, arvioida ja ymmärtää perusteluja, ymmärtää totuus määrittelemällä tiedon oikeellisuutta, eri asioiden yhteyksien hahmottamiskykyä ymmärtämällä miten asiat vaikuttavat toisiinsa, kykyä arvioida eri asioiden keskinäisten suhteiden tarkoitusperiä sekä kykyä erotella tosiasiat uskomuksista arvioimalla lähteiden ja tiedon itsensä uskottavuutta ja merkitystä todistettavaan asiaan. (Massaron ym. 2018, 8.) Käytännössä älykkyys johtamisen taustalla tarkoittaa kokonaisuuden ymmärtämistä sekä tehtävien päätösten vaikuttavuutta kokonaisuuteen. Kokonaisuudella voidaan tarkoittaa esimerkiksi organisaation ulkopuolisia sekä sisäisiä asioita, joihin päätöksenteko vaikuttaa ja tämän vuoksi päätöksentekoa ja sen vaikutuksia tulisi miettiä kokonaisvaltaisesti. (Kamensky 117-119.)

Tietojohdoisen poliisitoiminnan keskeinen idea siis on, että päätöksenteko perustuu tietoon ja erityisesti sen takana olevaan syvempään tietämykseen. Tämä voi kuulostaa helpolle, mutta käytäntö on osoittanut, että tiedolla johtaminen ei ole yksinkertaisesti toteutettava asia, erityisesti mikäli tietojohdoamiseen liittyviä toimintoja ei päätöksentekotasolla ymmärretä. Suurin osa poliisissa toimivista johtajista ja esimiehistä ei ole saanut minkäänlaista koulutusta analyysiin liittyen, jolloin johtajien ymmärrys tietojohdoiseen toimintaan voi usein olla varsin

vajavainen. (Ratcliffe 2016, 62.) Koulutustarve ylemmän päällystön osalta sekä strategiaosaamisen että tietojohdoisen poliisitoiminnan osaamisen osalta on tullut myös Suomessa ilmi (Poliisin toimintaympäristö 2016, 50). Mikäli päätöksenteko ei perustu tietoon, tehdään päätös tuollaisessa tilanteessa vajavaisilla tiedoilla ja voi suurimmalta osalta perustua päätöksentekijän omaan miellelyhtymään. Päätöksenteossa tulee ymmärtää myös päätösten kestävyys. Osa päätöksistä, kuten hyvin rakennettu visio, kuuluu ”build to last” -päätöksentekotilanteisiin, joissa päätökset ovat pidempikestoisempia ja vakaampia. Osa päätöksistä taas kuuluvat ”built to be changed” -päätöksentekotilanteisiin, joissa tehtyjä päätöksiä tulee uudelleen arvioida aika ajoin. Merkityksellistä on siis ymmärtää, ettei kerran tehty päätös olisi aina oikea, strategiaakin tulee arvioida jatkuvasti uudelleen, mutta asia korostuu mitä operatiivisemmasta asiasta on kyse. (Virtanen ym. 2015, 176.)

Tiedolla johtamisesta valtionhallinnossa kirjoittanut Harri Jalonen (2015) kuvaa nykyorganisaatioiden toimivan kuin hölmöläiset informaation osalta, jotka yrittivät tuoda säkillä valoa tuupaan. Informaatiota tuotetaan vailla selkeää käsitystä sen tuottamisen synnyttämistä kustannuksista tai siitä, miten tuotettua informaatiota hyödynnetään strategian määrittelyssä tai päivittäisessä johtamisessa. Ongelmana ei siis ole informaation puute, vaan epärelevantin tiedon ylitarjonta. Tämän vuoksi organisaation tulee kriittisesti arvioida kaikkea informaatiota mitä se tuottaa ja kaikki turhan tiedon tuottaminen pitää lopettaa, koska siitä ei ole mitään hyötyä, ainoastaan haittaa. Informaation tuottamisessa pitää siirtyä tarveperusteiseen ja ongelmalähtöiseen tiedon tuottamiseen. Tällöin varmistetaan se, että tuotettavalle tiedolle on olemassa selkeä käyttötarve. (Virtanen ym. 2015, 62-63.)

Satu Kärjen tekemässä pro gradu -tutkimuksessa (2018) tuli ilmi selvä tarve analysoidulle tiedolle poliisihallinnossa. Asiaa tarkasteltiin tutkimuksessa strategisen johtamisen kautta. Yksi haastelluista päällikkötason henkilöistä pohti, tehdäänkö strategiset päätökset vain intuitiopohjalta. Muutoinkin varsinaisen syvemmän tiedon merkitys strategisessa johtamisessa näyttäytyi työn tulosten mukaan suhteellisen pienelle. (Kärki 2018, 71, 77-78.)

Nykypäivänä entistä kompleksisemmän yhteiskunnan toimintojen ja datamäärän kasvun vuoksi on kuitenkin mahdotonta tehdä aina vaikuttavuudeltaan paras ja tehokkain ratkaisu perustuen vain omaan intuition. Koska tulevaisuus ei ole menneisyyden peilikuva, ei päätösten tekeminen vain historialliseen kehitykseen peilaten ole myöskään osuvuudeltaan oikeita (Poliisin toimintaympäristö 2018, 74). Tämän vuoksi päätöksentekijät tarvitsevat laajempaa ymmärrystä päätöksenteon pohjaksi, jota heillä itsellään harvoin on aikaa selvittää. Päätöksentekijä saataakin tarvita päätöksenteon tueksi tietoa toimintaympäristöstä, käytettävissä olevista resursseista sekä analyysin avulla saatavia arvioita vaikuttavuudesta eri ratkaisujen osalta. (Kärki 2018, 17, 65-66.) Prosessuaalisesti asia näyttäytyy täysin samalle, kuin edellä kuvattu yritystoiminnan johtaminen. Yleisesti on todettu olevan kolme seikkaa, jotka edistävät tai estävät tiedon käyttämistä valtionhallinnossa. Ensinnäkin päätöksentekijän strateginen oivalluskyky

vaikuttaa linjauksiin siitä, mitä määritellään visioksi ja strategiaksi. Toiseksi koko valtionhallinnon laajuinen lähestymistapa ja sitoutuminen on välttämätöntä. Ja kolmanneksi sekä henkilöstön että talouden resurssien priorisoinnissa tarvitaan joustavuutta ja kykyä uusiin, aiemmista käytännöistä poikkeaviin ratkaisuihin. (Virtanen ym. 2015, 307.)

Tietojohdoista poliisitoimintaa yksinkertaistetaan monesti ja asiaa käsitellään vain analyysitoiminnan kautta. Tämä tarkastelu on kuitenkin liian suppea ja siten täysin virheellinen. (Hakaniemi, 46.) Kun analyysillä pyritään vastaamaan suurten tietomäärien hallinnan tarpeeseen sekä sen myötä tehtäviin johtopäätöksiin, pyritään tietojohdoisella poliisitoiminnalla vaikuttamaan koko johtamis- ja päätöksentekoprosessiin. Asiassa siis pitää osata löytää myös parhaimmat mahdolliset toimenpiteet sekä saada jalkautettua ne käytäntöön. Karkeasti tietojohdoinen poliisitoiminta siis voidaan jakaa tiedon käsittelyn kokonaisuuteen ja johtamisen kokonaisuuteen. (Hakaniemi 2012, 46.) Tiedon käsittelyn kokonaisuus pitää sisällään muun muassa tiedonhallinnan, analyysin ja johtopäätösten tekemisen, johtamisen kokonaisuus taas muun muassa päätöksentekoprosessin, jalkautuksen sekä seurannan. Tiedon osalta on syytä ymmärtää, että usein organisaatiolla on jo hallussaan riittävät tiedot siitä, miten sen tulisi toimia yksittäisessä asiassa. Ongelmana on tietojen pirstaloituminen organisaation eri toimintoihin ja yksiköihin. Tavoitteena ei siis ole niinkään luoda uutta tietoa, vaan keskittää organisaation eri yksiköihin sijoitettu tieto yhteen paikkaan ja muodostaa siitä syvempää ymmärrystä. (Virtanen ym. 2015, 59-60.)

Tietojohdoinen poliisitoiminta on suunniteltu poliisin johtamisen malliksi, joka yhdistää rikostiedustelun, tiedonhankinnan ja kokonaistiedonhallinnan analyysitoimintaan ja sen taas osaksi päätöksentekoa. Sillä on ylhäältä alas johtamisen lähestymiskulma (strategia, painopisteet, tavoitteet), joskin tieto liikkuu molempiin suuntiin, ja sillä pyritään suuntaamaan poliisin resurssia ja priorisoimaan toimintaa syvempään ymmärrykseen pohjautuen. Sillä tavoitellaan rikosten vähentämistä ja niiden ennalta estämistä, keskittyen erityisesti rikoskeskittyymiin, aktiivisiin rikollisiin sekä rikollisryhmiin. (Ratcliffe 2016, 65; OSCE Guidebook 2017, 19.) Yksinkertaistettuna tietojohdoisen poliisitoiminnan käsite tarkoittaa liiketoimintamallia ja johtamisfilosofiaa, jossa korostetaan systemaattisesti kerätyn ja analysoidun tiedon merkitystä strategian luomisessa ja sen suuntaamisessa sekä siitä johdettujen tehokkaiden toimenpiteiden jalkauttamisessa osana objektiivista päätöksentekoprosessia (Ratcliffe 2008, 89). Tietojohdoisen poliisitoiminnan katsotaan sopivan erityisen hyvin järjestäytyneen rikollisuuden torjuntaan, koska sitä alun perin aloitettiin käyttämään järjestäytyneen ja vakavan rikollisuuden torjunnassa. Sittemmin sen käyttö on laajentunut kaikkeen poliisitoimintaan johtamisen mallina. (OSCE Guidebook 2017, 6, 18.)

### 3.4.1 Tietojohdoisen poliisitoiminnan kehitys

Alun alkaen poliisitoiminnan tavoitteena vanhassa Scotland Yardissa vuonna 1829 oli rikosten estäminen. Kuitenkin vuosikymmenien aikana toiminta muuttui rikosten ennalta estämisestä rikosten tutkinnaksi ja tämä painopiste jatkui vuosikymmeniä. (Ratcliffe 2008, 15.) Käyttöön tulleen palokuntaperiaatteellisen poliisitoiminnan ('fire brigade' policing), minkä perusajatuksena oli yksittäisen "tulipalon" sammuttamisen jälkeen vetäytyä odottamaan uuden "tulipalon", siis rikoksen ilmoittamista, tilalle alkoi nousta uusi poliisitoiminnan malli 1970-luvulla. Sekä Yhdysvalloissa että Isossa Britanniassa kasvoi ongelmalähtöisen poliisitoiminnan (problem-oriented policing) käyttöönotto 1970 ja 1980 luvuilla, jossa tavoitteena oli toiminta-alueen ongelma-kohtien kartoitus ja siten toiminnan painopisteen, kuten poliisin kenttäpartioiden, suuntaaminen ennalta ehkäisevästi näille alueille siten, ettei rikoksia edes syntyisi. (Ratcliffe 2008, 20, 30.)

Seuraavana merkityksellisenä lisäaskeleena voidaan pitää New Yorkin poliisissa vuonna 1994 käyttöönotettua Compstat-toimintamallia (Computer statistic model), joka on saanut kunnian vuosien 1993 ja 1998 välillä tapahtuneesta merkittävästä rikosten vähenemisestä New Yorkin kaupungissa (Ratcliffe, 2008, 31; OSCE Guidebook 2017, 15). New Yorkissa tehtiin vielä 90-luvun alussa 2605 murhaa ja yli 5000 raiskausta vuodessa ja lisäksi yli 200 000 ilmoitusta tehtiin pelkästään väkivaltarikoksista. Merkittävä osa rikoksista tapahtui New Yorkin metrossa ja tähän ongelmaan päätti puuttua silloisen New Yorkin liikennepoliisin työntekijä Jack Maple, joka alkoi piirtämään omalle paperikartalle rikosten tapahtumapaikkoja ja sen avulla arvioimaan mahdollisia hot-spot -alueita, joissa poliisin tulisi olla enemmän. Tekeminen alkoi tuottaa tulosta ja lopulta New Yorkin uusi poliisikomentaja Bill (William) Bratton pyysi Maplen tekemään saman koko poliisilaitoksen alueelle. Compstatissa ajantasainen tieto, toiminnan jatkuva arviointi ja seuranta osana tehokasta päätöksentekoa muodosti lopulta toiminnan kulmakiven, ja New Yorkin kaupungissa rikokset alkoivat merkittävästi vähentyä ainakin osin tämän toiminnan ansiosta. Samanaikaisesti käyttöön otettu ja Compstatin yhdistetty rikkinäisten ikkunoiden teoria, jossa kaikille rikoksille ja rikkomuksille asetettiin nollatoleranssi, vaikutti varmasti myös osaltaan rikosten vähenemiseen kaupungissa, vaikkakin teoria on saanut osakseen epäilyjä sen konkreettisesta vaikuttavuudesta. (Ratcliffe 2016, 57-59; Dussault 1999; Preparing for a Data Science 2020.)

Eroavaisuudet Compstatin ja tietojohdoisen poliisitoiminnan välillä näyttävät erityisesti tiedon syvyydessä, jossa Compstat tukeutuu lähinnä tilastointiin ja nopeaan reagointiin, kun taas tietojohdoisessa poliisitoiminnassa on katsottu olevan erityisenä tavoitteena proaktiivisuus, uhkien ennakointi sekä suuremman vaikuttavuuden tavoitteleminen. (Hakaniemi 2012, 34.) Varsinaisena tietojohdoisen poliisitoiminnan ensimmäisenä aitona mallina pidetään Ison-Britannian NIM-mallia (National Intelligence Model), mihin kokonaisvaltainen tieto on yhdistettynä liiketoiminnalliseen johtamistapaan (OSCE Guidebook 2017, 66-67).

Tietojohdoisen poliisitoiminnan läpimurto Yhdysvalloissa tapahtui vuoden 2001 syyskuun terrori-iskujen jälkipuinnissa. Merkityksellisenä seikkana, joka ei ollut ollut kunnossa ennen terrori-iskuja, oli erityisesti tiedon ja tietovirtojen hallitseminen, mutta myös tietojen vaihto eri lainvalvontaviranomaisten välillä. Yhtenä oletuksena jopa pidetään, että syyskuun terrori-iskut olisi voitu ehkäistä, mikäli tietojohdoisen poliisitoiminnan teoria olisi tuolloin ollut operatiivisen poliisitoiminnan kivijalkana. (Ratcliffe 2008, 32.) Tietovirtojen analysointi organisaatiossa on tärkeä tehtävä, jotta organisaation sisä- ja ulkopuolella olevat sekä organisaatioon kulkeutuvat tietovirrat tunnistetaan ja samalla niihin liittyvät pullonkaulat voidaan löytää (Virtanen ym. 2015, 58).

Tietojohdoisen poliisitoiminnan ajatukseen oli vahvasti alkuun sekoittunut ongelmalähtöinen poliisitoiminta ja tilastollinen analyysi Compstat (Ratcliffe 2016, 3). Kansainvälisen kehityksen myötä tietojohdoisen poliisitoiminta käsitteellisesti jalkautui myös Suomeen 2000-luvun alku-puolella. Tietojohdoisen poliisitoiminnan läpimurtoa Suomessa on kuitenkin saatu odottaa ja ongelmaksi lieneekin muodostunut vaikeus kokonaisuuden hahmottamisessa (Poliisin toimintaympäristö 2016, 50). Nykyäänkin asiaa saatetaan tarkastella lähinnä analyysityön näkökulmasta, unohtaen itse johtamisen osuus (Hakaniemi 2012, 44). Tämä vajavainen käsitys ja siten myös toimenpiteet asiassa voivat luoda kuvan tietojohdoisen poliisitoiminnan epäonnistumisesta, vaikka tosiasiallisesti toimintaa ei missään vaiheessa ole osattu saattaa käytäntöön. Heikosti johdettu ja toteutettu tietojohdoisen poliisitoiminnan implementointi saattaa laskea itse tietojohdoisuuden uskottavuutta. (Ratcliffe 2016, 176.)

Käyttöönottoa on voinut hidastaa myös poliisikulttuuri, joka perustuu nykyäänkin pitkälti ilmi tulleiden asioiden reagointiin. Kyse on siis reaktiivisesta toiminnasta. Vaikuttavuuden hakemisessa rikolliseen toimintaan ja erityisesti järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa tulee kuitenkin osata siirtyä reaktiivisesta toiminnasta proaktiiviseen toimintaan ja tämän tietojohdoisen poliisitoiminta mahdollistaa. (Ratcliffe 2016, 29; OSCE Guidebook 2017, 10) Proaktiivinen toiminta on nähty valtionhallinnossa mahdollisuutena nimenomaan tiedon ja tiedolla johtamisen avulla, jolla saadaan suurempaa vaikuttavuutta. Yhtenä seikkana asiassa on nostettu myös big data ja sen tulevaisuuden mahdollisuudet. (Virtanen ym. 2015, 40-41.) Myös Europol on tuonut esille big datan mahdollisuuksia poliisitoiminnassa, jonka avulla poliisitoimintaan aukeaa uusia ja entistä tehokkaampia mahdollisuuksia rikostorjuntaan (Rikostorjunnan tila 2018, 29).

Tietojohdoisen poliisitoiminta on siis nähty merkitykselliseksi ja uudessa toimintaympäristössä asioita mahdollistavaksi elementiksi. Valtiohallinnossa tehtävästä tiedolla johtamisesta kirjoittanut Minna Brander (2015) sanoo, että nykyretoriikasta, jossa vakuutellaan ja legitimoidaan olemassa olevien rakenteiden toimivuutta, tulisi luopua, koska ne johtavat päätöksentekijää harhaan sekä ”väärällä tiedolla” johtamiseen (Virtanen ym. 2015, 286). Tietojohdoisessa poliisitoiminnassa kulmakivinä toimivat objektiivisuus sekä omaan toimintaan, että toimintaympäristöön ja tätä tulisi vaalia.



### 3.4.2 Tietojohtoinen työ käytännössä

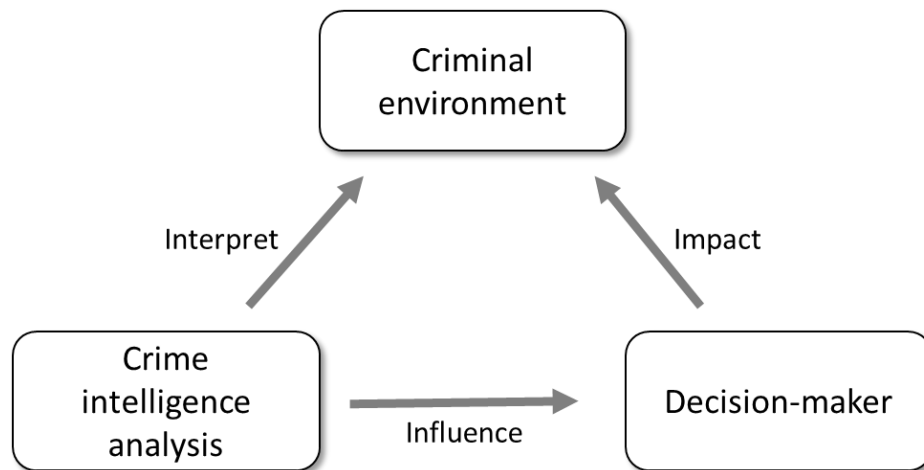
Tietojohtoisen poliisitoiminnan implementoinnissa osaksi käytännön tekemistä voi taustalla olla paljonkin erilaisia ongelmia. Ongelmat implementoinnin takana ovat joka kerta yksilöllisiä ja voivat johtua muun muassa poliisin johtamiskoulutuksesta, organisaation rakenne- ja vastuuongelmista, työn prosessointiongelmistä ja tiedonhallinnan sekavuudesta tai yksinkertaisesti siitä syystä, ettei tietojohtoisen poliisitoiminnan konseptia vain ymmärretä. Ongelmana voi myös olla yksinkertaisesti päätöksentekotasolla oleva haluttomuus muutokseen, joka taas voi johtua monista erinäisistä seikoista. Yhtenä syynä johtajien haluun pitää johtamistapa nykyisellään on, että tietojohtoinen poliisitoiminta pakottaisi heidät uusimaan omia johtamismetodejaan. (OSCE Guidebook 2017, 46-47.) Yritystoiminnassa tiedolla johtamisen ensimmäisenä haasteena on todettu olevan rakenteet. Organisaation rakenteet eivät tue informaation ottamista osaksi liiketoiminnan tarpeita, jolloin kenelläkään ei ole vastuuta informaatioon liittyvästä kokonaisuudesta, tämä tulisi ensimmäisenä muuttaa. (Markkula ym. 2015, 17.)

Tietojohtoinen poliisitoiminta saattaa usein näyttäytyä käsitteenä, josta ei meinaa löytää konkreettista liittymäkohtaa tai monesti voi olla vaikea ymmärtää, miten hienot ajatukset käännettäisiin käytännön työhön. Tämä sama on todettu aiemmin Isossa-Britanniassa, jossa heidän paikallinen tietojohtoisen toiminnan NIM-mallia (National Intelligence Model) on ollut vaikea tulkitella käytännön kannalta (Ratcliffe 2016, 84). Tämä onkin tietojohtoisuuden käyttöönotossa tärkein tehtävä, eli asian suhteuttaminen käytäntöön ja siellä tehtäviin konkreettisiin muutoksiin rakenteiden, roolien, prosessien, tehtävien ja tavoitteiden kannalta, mutta myös johtamistyön kannalta. Ilman tätä konkreettisuuden sidettä jäävät myös muutokset toteutumatta. Tämä käytännön side on ilmentynyt tärkeäksi myös Suomessa. Tietojohtoiseen poliisitoimintaan ja strategian jalkauttamiseen liittyvät käsitteet näyttäytyvät vaikeille jopa poliisipäällystön silmissä ja tämän vuoksi suunnitelmat tulee osata sitoa yksinkertaisella tavalla käytäntöön. (Hakaniemi 2012, 71.)

Tietojohtoisuus tarkoittaa laajaa kokonaisuutta, mihin yhdistyy tarkkaan määritellyt johtamisprosessit, tiedonhallinta, tietovirtojen haltuunotto, selkeät roolit ja vastuut sekä tietysti tiedon analysointi ja niistä tehtävät johtopäätökset. Ei siis voida ajatella, että esimerkiksi analyysitoiminnalla voitaisiin ainoastaan toteuttaa tietojohtoisen toiminnan ajatus. Vieläpä tärkeimpänä kaikesta korostuu johdon ja henkilöstön sitoutuminen tietojohtoisuuteen. (Davenport ym. 2010, 143.)

Tietojohtoista poliisitoimintaa paljon tutkineen Temple Universityn professorin ja entinen Lontoon Metropolitan poliisin konstaapelin Jerry Ratcliffen luoma 3-i -malli (Kuvio 21) osoittaa hyvin tietojohtoisen toiminnan peruselementit ja niiden kytkeytymisen rikolliseen ympäristöön. Analyysityöllä itsessään ei siis ratkaista rikollisen toiminnan haasteita, koska analyysitoiminto ei itsessään pysty tekemään päätöksiä toiminnan suuntaamisen osalta. Analyysityö pyrkii

tulkitsemaan rikollista ympäristöä ja siellä toimivien henkilöiden ja organisaatioiden toimintaa. Tätä ymmärrystä hyödyntäen analyysitoiminta pyrkii vaikuttamaan tekemiensä johtopäätösten sekä toimenpidesuosituksen kautta päättävään tahoon, jotta tämä pystyisi tekemään parhaita mahdollisia päätöksiä ja saamaan sitä kautta vaikuttavuutta rikolliseen toimintaan. (Ratcliffe 2016, 82.) Tavanomainen poliisitoiminnallinen päätöksenteko toimii ilman kuviossa 21 olevaa analyysitoiminnan laatikkoa ja pyrkii tekemään päätöksiä ja vaikuttamaan rikolliseen toimintaympäristöön ilman toimintaympäristön tulkintaa tai sen syvempää ymmärrystä. Tämä tavonomainen poliisitoiminta on siis pitkälti reaktiivista poliisitoimintaa. (Ratcliffe 2016, 12-13.) 3-i -malli siis antaa hyvän yleistason ajatuksen siitä, miten tietojohdoisuus käytännössä rakentuu. Itsessään nämä kaksi mainittua toimintaa, analyysitoiminta ja päätöksenteko, pitävät sisällään paljon erilaisia yksityiskohtaisempia prosesseja, joita kuvataan tarkemmin myöhemmin.



Kuvio 21. 3-i -model (Ratcliffe 2016, 82.)

Ratcliffe, joka on ehkäpä arvostetuin tietojohdoisen poliisitoiminnan tutkija, toteaa, että kaikki 3-i -mallin i-kirjaimet (Interpret, Influence, Impact) tulee olla toiminnassa, jotta tietojohdoinen poliisitoiminta voisi tosiasiallisesti mahdollistua. Hän kertoo, että poliisitoiminnoissa on usein keskitetty lähinnä yksittäisten rikosten tukeen analyysin keinoin, kun taas sotilasorganisaatioissa tietojen analyysi ja päätöksenteko analysoitua tietoon pohjautuen on ollut elintärkeä osa päätöksentekoprosessia aina. Ratcliffe osoittaa myös kuvassa olevan kolmen nuolen lisäksi mahdollisuutta neljännelle nuolelle, jossa päätöksentekijä pyrkisi antamaan suuntaa analyysitoiminnolle. Tämä kommunikointi antaisi samalla syvempää ohjausta myös johtajalle. Ratcliffe kuitenkin mainitsee, että tämänkaltainen toiminta on mahdollista vain hyvin kypsässä ja toimivassa organisaatioissa, jossa tietojohdoinen toiminta on osattu sisäistää. (Ratcliffe 2016, 81-83.) Käytännössä analyysityön tulee perustua tietotarpeeseen ja sitä ohjataan päivittäisjohtamisen lisäksi onnistuneella strategialla ja tavoiteasetannalla.

Yhtenä merkityksellisenä osatekijänä tietojohdoisuudessa on myös toiminnan vaikuttavuuden mittaaminen. Monesti vaikuttavuutta esimerkiksi rikolliseen toimintaan pyritään poliisiorganisaatioissa arvioimaan organisaation tulosten mukaan. Nämä tulokset ovat käytännössä organisaatiossa suoritettuja toimenpiteitä, joita voidaan tilastollisesti yksinkertaisesti mitata. Tämänkaltaisia mittaustuloksia saadaan yksinkertaisesti esimerkiksi kiinniotettujen määristä, selvitettyjen rikosten määristä ja takavarikoitujen huumausaineiden määristä. Jopa luotujen muistioiden määriä on mitattu tuloksellisuuden osoittamisena (Keskusrikospoliisin toimintakerotomus 2018, 24). FBI oli sortunut epämääräiseen tuloksellisuuden mittaamiseen omassa toiminnassaan, mikä tuli ilmi syyskuun 11. päivän terrori-iskujen jälkiselvittelyssä. Tuloksellisuuden seuranta perustui epämääräisiin lukuihin, jotka eivät tosiasiallisesti kertoneet mitään. (Ratcliffe 2016, 111.)

Tietoluokka	Käyttökohde	Sisältö
<b>Strategisen johtamisen mittarit</b>	= Strategisten tavoitteiden saavuttamisen mittaaminen	Organisaation strategisista tavoitteista johdettuja -> Organisaatioittain erilaisia
<b>Indikaattorit</b>	= Sisäinen ja ulkoinen vertailu [Benchmarking]	Pysyviä ja organisaatioittain mahdollisimman yhteneviä
<b>Operatiivisen johtamisen tiedot</b>	= Operatiivinen tuotannon ohjaus, suunnittelu ja kehittäminen	Palvelutoimintaa ja sen kehittymistä kuvaavia mittareita
<b>Tilastotiedot</b>	= Ulkoinen ja sisäinen tilastointi	Tilastointitarpeista johdettuja (pakolliset / itse määritetyt)
<b>Arviointitiedot</b>	= Sisäinen ja ulkoinen toiminnan arviointi	Sisäisen ja ulkoisen arviointitoiminnan määrittämät tiedot

Kuvio 22. Eri tilanteiden ja tasojen seurantatiedot (Tiedolla johtamisen käsikirja 2012, 33.)

Tämänkaltaisen toiminnan seuranta ei siis kerro mitään siitä, mitä tosiasiallista vaikuttavuutta rikolliseen toimintaan on kyetty saamaan aikaiseksi. Tämä on asia mitä tulisi pystyä tarkastelemaan, jotta toimintaa voitaisiin myös kehittää. Erityisen ongelmallisena edellä kuvattujen kaltaiset mittaustulokset ovat järjestäytyneen rikollisuuden toimintaan vaikuttamisessa, koska rikollinen toiminta pyritään ketjuttamaan ulkopuolisille toimijoille ja rikoshyöty taas kulkeutuu rikollisorganisaation päätoimijoille, heidän osallistumatta itse rikolliseen tekoon. Mikäli siis vaikuttavuus arvioidaan edellä kuvattujen mittarien avulla hyväksi, voi totuus olla, että itse järjestäytyneeseen rikollisuuteen ja sen toimintaan ei tosiasiallisesti olla kyetty vaikuttamaan lainkaan. Valtionhallinnossa olevien mittareiden heikkous on myös tunnistettu, eikä sellaisia mittareita tunnu olevan luotu, jotka osoittaisivat organisaation todellisen suorituskyvyn tai kyvykkyyden suhteessa toimintaympäristöön (Virtanen ym. 2015, 282-283). Tähän tulee kuitenkin aktiivisesti pyrkiä, koska strategian onnistumisen kannalta on hyvin olennaista, miten sen toteutumista seurataan (Markkula ym. 2015, 17). Lisäksi laadullisten mittarien luonti ei suinkaan ole mahdotonta, niiden luomiseen vaan tulee antaa riittävästi suunnittelu-aikaa.

Valtiovarainministeriön tuottamassa Tiedolla johtamisen käsikirjassa (2012) on eri mittareita luokiteltu niiden tavoitteiden mukaan, joissa osassa korostuu laadullisuus ja toisissa määrällisyys (Kuvio 22).

Tiedolla johtamisen ideaalissa torjuntatoimien vaikutus ennen niiden suorittamista arvioidaan, jotta voidaan valita paras mahdollinen torjuntakeino kuhunkin tilanteeseen (OSCE Guidebook 2017, 37). Tämä voidaan nähdä samana, kuin skenaarioiden luonti yritystoiminnassa Kamensky 2006, 165-166). Toisaalta taas suoritettujen toimenpiteiden jälkeen tulisi suorittaa seuranta siitä, miten toimet ovat vaikuttaneet tarkastelun kohteena olevaan asiaan. Tämänkaltaisia tietoja ei saada suoraan lukuina mistään järjestelmästä, vaan asiassa tarvitsee suorittaa välissä analyysitoimenpiteitä, joiden tuloksena saadaan laadullinen näkemys asiaan ja varmasti osaa asioista voidaan kuvata tuolloin myös numeraalisesti. (OSCE Guidebook 2017, 20, 47; Hakaniemi 2012, 107-108.)

Tietojohtamisessa siis syvempi ymmärrys on asian ydin. Tarkastellen esimerkiksi poliisin kenttätoiminnan johtamista, on tutkimuksissa kyetty osoittamaan, että alueelle, jossa on tapahtunut viime aikoina paljon rikoksia ja yleinen järjestys ja turvallisuus on ollut uhattuna, on tavallinen poliisin tapa reagoida asiaan lähettää alueelle lisäpartio, jonka ajatellaan läsnäolollaan vähentävän järjestyshäiriöitä ja rikoksia alueella. Tällä onkin suora hetkellinen vaikutus, joka kestää myös partion lähdettyä paikalta. Kuitenkin tutkimukset osoittavat, että ensinnäkin poliisimäärän lisääminen ei vähennä väkivaltarikoksia. Toisekseen tietylle ”hot-spot” -alueelle tulisi poliisipartion pysähtyä vähintään kymmeneksi minuutiksi, jotta läsnäolosta olisi mitään hyötyä, mutta taas paikallaan olon kestäessä yli 15 minuuttia, alkavat vaikutukset jälleen pienentyä. Myös partioautosta jalkautuminen alueelle voi oikein tehtynä tuottaa hyötyjä rikosten ja häiriöiden ennalta estämisessä, mutta siinäkin tulokset riippuvat toteutustavasta. (Ratcliffe 2016, 138.)

Edellä kuvatut tiedot pohjautuivat Yhdysvalloissa tehtyyn useaan tutkimukseen ja niiden hyödyntäminen suoraan Suomessa voi olla kyseenalaista. Tärkeää on kuitenkin asiassa huomioida, että torjuntatoimet eivät voi perustua mielikuviin niiden toimivuudesta, vaan päätöksentekoon tulee saada tietoa taustalle, jopa tutkimustietoa. Tämä pätee myös järjestäytyneen rikollisuuden torjuntaan. Mikäli torjuntatoimia päätetään kohdentaa tiettyyn henkilöön, ryhmään tai rikosalaan, tulee ne osata perustella ja löytää syyt sille, miksi juuri nämä toimet tulee suorittaa, koska poliisin resurssit eivät riitä torjumaan kaikkea rikollisuutta. Mikäli perusteluja ei ole, tai ne eivät kestä kriittistä tarkastelua, voidaan todeta, ettei torjuntatoimien suuntaaminen ja johtaminen perustu mihinkään muuhun kuin intuitioon tai yksilöllisiin haluihin ja ajatuksiin. (Ratcliffe 2016, 86, 141-143.) Vaikuttavuusarviot ennen ja jälkeen torjuntatoimien ovat täysin mahdollisia kehittää ja luoda, mikäli tahtotila asiaan löytyy.

Poliisin strategiatyöstä kirjoittanut Juha Vuorela (2018) määrittelee, että poliisitoiminnan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden lisääminen on yksi poliisin strategiatyön lähtökohdista. Vaikuttavuuteen liittyvien arviointikriteerien taas ollessa epäselvät, ei yhtä yhteneväistä käsitystä poliisin työn vaikuttavuudesta ja siihen vaikuttavista muuttujista ole löydettävissä. Yhteiskunnallisten muutosten myötä poliisiorganisaatio on pakotettu arvioimaan toimintaansa uudelleen, kun vanhat toimintatavat menettävät käyttö- ja selitysvoimaansa. Myös resurssien ja tarpeiden välillä oleva ristiriita edellyttää uusia toimintamalleja. Uudenlaisella strategisella työllä tulee löytää tasapaino niukkenevien resurssien myötä päivittäisrikollisuuden ja vakavan rikollisuuden torjunnan sekä reaktiivisen ja proaktiivisen poliisitoiminnan välille. (Poliisin toimintaympäristö 2018, 77-78.) Vuorelan kuvaamaa ajatusta järjestäytyneen rikollisuuden torjuntaan peilaten, voitaisiin ajatella, että järjestäytyneeseen rikollisuuteen saatava vaikuttavuus on järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan strategian lähtökohta. Tällöin käytännön toimia tulee pystyä mittaamaan laadullisesti, jotta voidaan varmistua, että strategiaa toteutetaan ja se toteutuu suunnitellulla tavalla, mutta myös selvittää, mikä vaikuttavuus toimilla on rikolliseen toimintaan.

Ratcliffen selvityksen mukaan poliisin johtaminen ja siihen liittyvä koulutus on painottunut hallinnolliseen johtamiseen, lain tuntemukseen sekä toiminnan operatiiviseen johtamiseen. Rikosten vähentäminen, ennalta estäminen ja tietojohdoinen poliisitoiminta ovat kuitenkin olleet mitättömässä roolissa koulutuksessa ja johtajien vaatimuslistalla. Tämän vuoksi erilaisten torjuntatoimien osalta, joihin on satsattu paljon, tulee usein yllätyksenä niitä ajaneille johtajille, että toimet ovat todettu syvämmässä tarkastelussa vaikuttavuudeltaan hyödyttömiksi. Ratcliffe kyseenalaistaakin tällaisella osaamistaustalla toimivat johtajat. Strategia ja torjuntatoimet tulisi osata muodostaa analyysituotteiden pohjalta, kaikki muu toiminta on kyseenalaista. (Ratcliffe 2016, 112.) Vastaava tapahtuu jo yritystoiminnassa, kuten aiemmin on kuvattu. Strategia taas tulisi samalla saattaa osaksi arjen työtä, ilman tätä kytköstä hämärtyy visio ja strategiasta tulee johdon turha liturgia, millä ei ole konkretian kanssa mitään tekemistä. (Markkula ym. 2015, 17.)

Strategisessa työssä on naivia ajatella, että kun sen kerran määrittää, niin se automaattisesti ajaisi itsensä toivottuun lopputulokseen (George & Bruce 2008, 117). Jotta tietojohdoinen poliisitoiminta kyettäisiin ottamaan aidosti käyttöön organisaatioissa, tulisi organisaation nykytoimintaa uskaltaa myös tarkastella objektiivisesti. Käytännössä asia edellyttäisi kriittistä ajattelua ja sen hyväksymistä, että organisaation tilanne ei ole vielä optimaalinen. Presidentti Paasikivi sanoi, että ”tosiasioiden tunnustaminen on viisauden alku.” (Markkula ym. 2015, 12.)

Toiminta siis alkaisi tosiasioiden tunnustamisesta ja siitä seuraavasta korjausliikkeiden suunnittelusta. Tiedolla johtamiselle itsessään löytyy julkishallinnosta paljonkin potentiaalia. Tosiasioiden tunnustamisella tarkoitetaan muun muassa niiden tekijöiden tunnistamista ja poistamista, jotka johtavat systemaattiseen informaation ylituotantoon ja informaation välittämiseen, eli epäolennaisen tiedon jakamiseen, olennaisen tiedon kustannuksella. (Virtanen ym.

2015, 63-64.) Myös johtamiskykyä, organisaation rakenteita sekä prosessien tehokkuutta tulee arvioida objektiivisesti. Tutkimukset ovat osoittaneet, että tietojohdoinen poliisitoiminta tulee ottaa kokonaisuudessaan käyttöön, jotta se voisi ylipäänsä toimia oikein. Vain palojen ottaminen (kuten analyysitoiminta) mukaan olemassa olevaan tekemiseen ei riitä, vaan muutoksen täytyy olla kokonaisvaltainen. Johtamisprosessit, rakenteet, tiedonhallinta sekä kaikki muu toiminnan suunnittelusta seurantaan tulee luoda tietojohdoisen poliisitoiminnan ympärille. (OSCE Guidebook 2017, 46-47.) Mikäli tähän ei ole valmiutta, kannattaa toiminta pitää entisellään, jotta ei muodostettaisi virheellisesti kuvaa siitä, että organisaatio toimisi tietojohdoisesti.

### 3.4.3 Tietojohdoisuuden elementit

Edellä kuvattiin tietojohdoisen poliisitoiminnan jakautuvan kahteen osioon, analyysityöhön ja johtamiseen, jotka silti eivät ole irrallaan toisistaan. Kuitenkin näitä kahta osiota kannattaa tarkastella erillään, jotta kokonaisuuden hahmottaminen helpottuisi.

Itse analyysityö koostuu luonnollisesti tiedon käsittelystä, sen tulkitsemisesta sekä tulkinna avulla muodostuvien johtopäätösten tekemisestä. Merkityksellistä kuitenkin tietojohdoisessa toiminnassa, mihin analyysityökin prosessuaalisesti kytkeytyy, on ymmärtää, että kaikella informaatiolla mitä saadaan ja hallinnoidaan ei ole merkitystä. Analyysityössä siis pyritään erottelemaan epäolennainen tieto olennaisesta ja pohjata johtopäätökset olennaiseen tietoon. (Virtanen ym. 2015, 41.)

Kuitenkin ennen tiedon käsittelyä, tulee tieto pystyä hankkimaan jostain ja hankittava tieto tulisi olla olennaista selvitetävän asian kannalta. Analyysityön prosessi kytkeytyy siis osaksi tiedonhankinnan prosessia ja usein nämä toiminnot ovat eriytetty toisistaan organisaatiossa. Nämä kaksi toimintoa tulee osata linkittää yhteen ja se tapahtuu johtamisella, prosesseilla sekä tiedonhallintamalleilla. Se, että organisaatio hankkii tietoa, mutta jättää sen analysoimatta, eikä mieti miten tiedonhallinta tulisi järjestää, voi johtaa siihen, ettei organisaatio edes itse tiedä mitä tietoa sillä on hallussaan. Näin tapahtui FBI:lle, jonka osalta tilanne tuli ilmi syyskuun 11. päivän terrori-iskujen jälkiselvittelyssä. Virastossa ei ollut yhtenäistä mekanismia luotuna sille, miten se hallinnoi tai jakoi virastossa ollutta tietämystään. (Ratcliffe 2016, 72.) Ratkaisuna asiassa voitaisiin pitää tiedonhallintaa, johon kaikki tieto tallennettaisiin ja käyttöoikeusrajauksin rajattaisiin eri työntekijöiden näkymiä. Kuitenkin jokin taho pystyisi näkemään kaiken. Tätä puoltaisi myös nykyinen datamäärän kasvu, joka edellyttää tehokkaita tiedonhallinnallisia ratkaisuja. Kuitenkaan IT-ratkaisut yksissään eivät ole ratkaisu, vaan asia edellyttää myös organisaatiokulttuurin muutoksia sekä teknologian integroimista osaksi työhön ja johtamiseen liittyviä prosesseja (Ratcliffe 2016, 72).

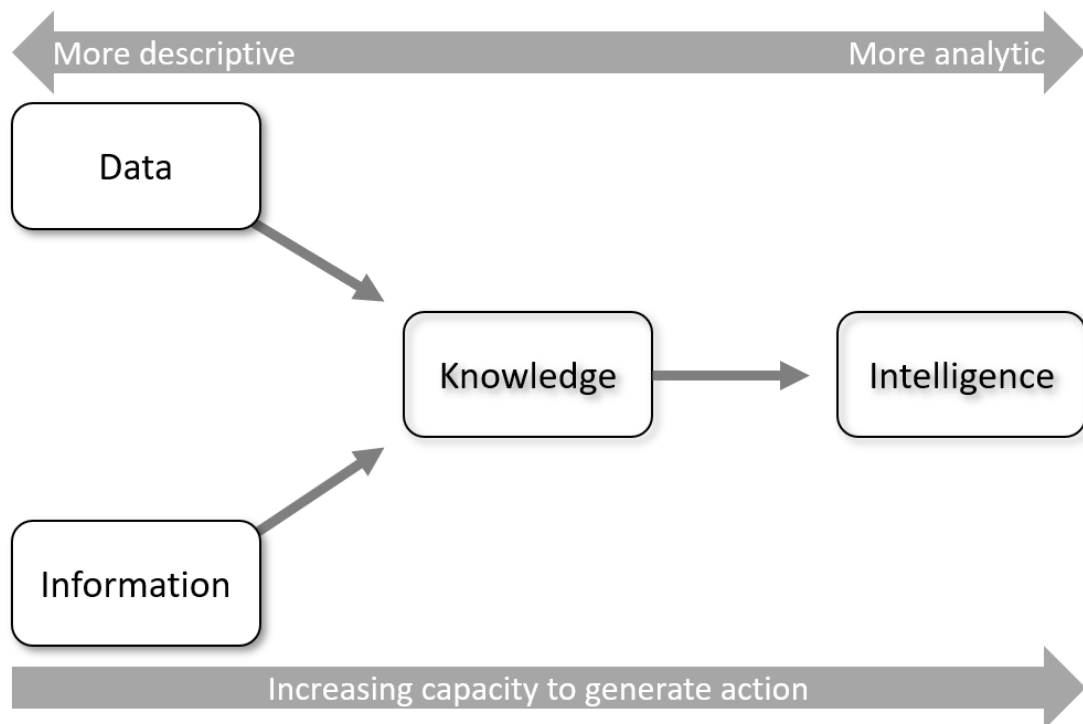
Usein tämä syvempi tietous on tallennettu ainoastaan yksittäisten tutkijoiden, analyttikkojen tai asiantuntijoiden päähän ja sitä hyödynnetään vain silloin, kun siitä on hyötyä tiedon haltijalle itselleen riippumatta siitä, tarvitseeko organisaatio kyseistä tietoa itsessään

päätöksenteossa vai ei (Ratcliffe 2016, 73). Mikäli asia on näin, on tilanne organisatorisesti kestämaton ja tällöin katseet kääntyvät toiminnan johtajiin, jotka mahdollistavat tilanteen.

Tietojohtoista poliisitoimintaa tutkinut professori Jerry Ratcliffe on muodostanut tiedosta ja sen jalostumisesta yleiskuvan, jota hän kutsuu DIKI continuum -kuvaajaksi (Kuvio 23). Se muodostuu sanoista *data*, *information*, *knowledge* ja *intelligence*. Datalla hän tarkoittaa yksittäistä tietuetta, joka voidaan kuvata tilastoissa tai raporteissa. Se voi tarkoittaa esimerkiksi yksittäisen henkilön osalta syyllistymistä tiettyyn rikokseen, mutta itsessään data ei pidä sisällään sen syvällisempää tietoa. Hyödynnettävänä tietona yksittäinen data on melko mitätön ja se tulee aina liittää osaksi muuta dataa, jotta siitä voisi jotain päätellä. (Ratcliffe 2016, 71.)

Tiedolla (*information*) Ratcliffe tarkoittaa hieman jalostuneempaa dataa, joka voi antaa jo yksittäisistä asioista laajemman kuvan. Tämä voi olla vaikkapa rikosilmoitus, jossa kuvataan laajemmin yksittäistä asiaa tai se voi olla telekuuntelun kautta saatu tieto puhelussa käydyistä keskustelusta, joka voi antaa laajemman ymmärryksen keskustelukumppanien keskinäisestä suhteesta. Tieto itsessään ei ole kuitenkaan sellaista, jolla voitaisiin tehdä laajempia toiminnan suuntaamiseen liittyviä päätöksiä. (Ratcliffe 2016, 71.) Tässä myös tullaan tietojohtoisen poliisitoiminnan käsitteen dilemmaan. Tietojohtoinen poliisitoiminta on suomennettu englannin kielen käsitteestä *intelligence-led policing*. Englannin kielen *intelligence* tarkoittaa tässä yhteydessä älykkyyttä (*intelligence-led policing* käsitteen yhteydessä ei tarkoiteta sanaa tiedustelu, joka englanniksi on sama sana) (Ratcliffe 2016, 65). Suomennos taas tarkoittaa pikemminkin *information-led policing* -käsitettä käännettynä takaisin englanniksi ja tämänkin vuoksi tietojohtoinen poliisitoiminta on myös saatettu poliisissa toimivien esimiesten ja johtajien toimesta ymmärtää väärin, joka on varsin yleistä (Ratcliffe 2016, 68). Pelkkä tieto ei siis riitä siihen, että poliisitoimintaa voidaan johtaa tietojohtoisesti, vaan asia edellyttää paljon syvempää ymmärrystä.

Ymmärrys, tietämys tai tietous (*knowledge*) on jo tiedon aste, johon tulee aktiivisesti pyrkiä, jotta sinne ylipäänsä pääsisi. Yhdistelemällä dataa ja tietoa sekä luomalla niistä tulkintoja voidaan lopulta päästä kokonaisuuden osalta laajempaan ymmärrykseen. Jotta tälle tasolle päästään, tulee siis asiaa käsitellä analyysiprosessissa, jonka avulla tiedosta jalostuu tietämystä. Tämän ymmärryksen avulla voidaan alkaa tekemään jo suunnitelmia siitä, mihin ja millä tavalla asiassa tulisi jatkon osalta edetä. Jotta asiassa kyetään tekemään parhaat mahdolliset ratkaisut, tulee myös poliisin keinovalikoima, resurssit sekä kyvykyys olla tiedossa, jotta ymmärryksestä voidaan muodostaa parhaat mahdolliset toimenpiteet. Tätä ymmärryksen vaihetta Ratcliffe kuvaa älykkyydeksi (*intelligence*). Asiassa siis yhdistyvät rikollisen toimintaympäristön tuntemus sekä ymmärrys poliisin keinoista ja kyvykyyydestä puuttua asiaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Ratcliffe 2016, 71-74.)



Kuvio 23. DIKI-continuum (Ratcliffe 2016, 72.)

Ilman kattavaa tiedonhankinta- ja käsittelyprosessia sekä siihen liitettävää analyysiä, unohtamatta hyvää tiedonhallintaa, ei kokonaisuudesta voida muodostaa älykkäitä ja tietoon (*intelligence*) pohjautuvia torjuntatoimia. Mitä pidemmällä organisaatio on tässä kokonaisuudessa, sitä analyyttisempää ja enemmän analyysiin pohjautuvampaa toiminnan johtaminen voi olla ja samalla myös sitä suurempi mahdollisuus organisaatiolla on tuottaa asiaan toiminnallisia ratkaisuja, kuten Ratcliffe DIKI continuum -kuvaajassaan osoittaa (Kuvio 23). (Ratcliffe 2016, 72.) Hän kuitenkin huomauttaa (2016), että monesti analyysituotteet ovat kuvailevia, joista saatava tosiasiallinen hyöty toiminnan suuntaamiseksi on vähäinen. Tuotteiden tulee siis ensinnäkin osua todelliseen tietotarpeeseen, mutta tuotosten tulee olla laadullisesti myös hyvällä tasolla, jotta niistä tosiasiallisesti olisi jotain hyötyä. (Ratcliffe 2016, 118.)

Analyysi on siis tärkeä elementti tietojohdoisessa toiminnassa. Pelkkä tiedon kerääminen ei itsessään riitä, kerätystä tiedosta tulee luoda päätelmiä, jotta tieto muuttuisi tietämykseksi. Organisaation tiedon muuttaminen tietämykseksi on tärkeää, jotta oikeita päätöksiä voidaan tehdä ja sitä kautta jalkauttaa tietämys operatiiviseen toimintaan. Tietämystä on vaikea järjestää ja hallita, mutta tämän vuoksi analyysiprosessi ja tiedonhallinnat tuleekin suunnitella hyvin, jotta organisaatio voisi itse tietää, mitä se tietää. (Ratcliffe 2016, 72.) Esimiestyö ja toiminnan organisointi muodostuu asiassa tärkeäksi. Analyysin osalta harvat esimiehet osaavat kertoa, mitä he tarkalleen analyysin avulla haluavat saavuttaa ja tuskin koskaan analyytikko saa palautetta työn laadusta, jolla analyysityötä voisi kehittää. Samaan aikaan, kun esimiehet itse jättävät analyysitoiminnan ohjaamatta, he kertovat miten paljon tiedonhankinta- ja



analyysiprosessi tarvitsee tietoa, mutta ei tuota mitään hyödynnettävää takaisin. Ilman aktiivista johtamista, toiminnan suuntaamista ja palautteen antamista ei organisaatio ole oppiva, eikä myöskään analyysiä kokonaisuudessaan kyetä hyödyntämään täysimääräisesti. (Ratcliffe 2016, 78, 84.)

Tiedustelu taas on erityisesti tiedonhankintaan ja sen käsittelyyn liittyvää toimintaa (Hakaniemi 2012, 44), eikä sitä saisi sekoittaa analyysiin. Tiedustelu on siis erityisesti johonkin tiettyyn asiaan liittyvää tiedustelua, tiedonhankintaa, tiedon käsittelyä ja sen välittämistä. Tiedustelun toimeksiannot voivat olla yksittäisiä tai vakioituja ja yleensä niissä pyritään antamaan vastaus suppeampaan seikkaan, kuin mihin olemassa olevaan tietoon pohjautuva ja kokonaisvaltaisempi tietojen analysointi pyrkii. Tiedustelu ja tiedonhankinta ovatkin vain osaprosesseja analyysin johtopäätösketjussa. Kuitenkin tiedustelutoimintakin voi pitää, ja yleensä pitääkin, sisällään analyysitoimintoja, koska kerätyn tiedon analysoinnissa ja ymmärtämisessä usein paras taho on tiedon kerääjä itse. (Criminal Intelligence - Manual for Managers 2011, 11-12.) Jokainen voi ymmärtää, että esimerkiksi signaalitiedustelun raakadataa tuskin pystyy kovin moni ulkopuolinen muokkaamaan ymmärrettävään muotoon, ja tämän vuoksi tiedustelutoiminnan tulee pitää sisällään omaa operatiivista analyysiään.

Tieteellisessä tutkimustyössä tutkimus perustuu hyvin muotoiltuihin kysymyksiin (tutkimuskysymys). Merkitykselliset ja hyvin muotoillut kysymykset sekä oikein ajastettu tutkimustilaus voivat johtaa käyttökelpoiseen tietoon. (Virtanen ym. 2015, 280.) Samaa ajatusta voidaan hyödyntää myös tiedustelu- ja analyysityössä, joissa myös pyritään löytämään vastaus asetettuun kysymykseen (tiedustelukysymys, analyysikysymys). Tiedustelukysymys voi olla suppeampi, yksittäisen tietovajeen täyttäminen tiedonhankinnalla, kun taas analyysikysymys voi olla laajempi, jossa useita tietueita (tiedustelukysymysten vastauksia) tulee yhdistellä vastauksen löytämiseksi. Käytännössä tämä pohjautuu premissien muodostamisen prosessiin, jossa useista tiedoista muodostuu todennettu asia eli premissi ja useammasta premissistä muodostuu lopulta analyysin tuotoksena johtopäätös (Criminal Intelligence - Manual for Analysts 2011, 66-67). Prosessin kuvaaminen auttaa hahmottamaan analyysin ja tiedustelutyön eroavaisuuksia, mutta luo myös kuvan eri analyysitasoilla tarvittavasta tiedosta ja siihen liittyvästä tiedonhankintaprosessista.

Vaikka kuitenkin organisaatio kykenisikin käsittelemään hallinnoimaansa tietoa hyvin, ei tämä tarkoita sitä, että se kykenisi jalkauttamaan tietämyksensä konkreettiseksi toiminnaksi. Tässä tullaankin tietojohtoisen poliisitoiminnan johtamisosuuteen. Luonnollisesti johtaminen kytkeytyy olennaisesti myös edellä kuvattuihin datasta - älykkyyteen -liittyvään prosessiin luomalla mahdollisuudet kyseiselle toiminnalle, eli sen tulee kyetä mahdollistamaan asia. Johtaminen ja toiminnan organisointi ei kuitenkaan pääty siihen, vaan saatu ymmärrys tulee osata saattaa myös käytäntöön parempina toimenpiteinä. (Ratcliffe 2016, 126-127, 142-143; OSCE Guidebook 2017, 60.)

Olennaisiksi seikoiksi muodostuu toiminnan organisointi, päällekkäisen johtamistyön purkaminen sekä päätöksentekoprosessin määrittely. Organisointi tarkoittaa erityisesti edellä kuvattujen analyysi- ja tiedonhankintatoimintojen organisointia, mutta myös kokonaisuuteen liittyvien toimijoiden roolien määrittelyä, työnjakoja sekä prosessien suunnittelua ja luontia. (Virtanen ym. 2015, 124.) Mahdollinen päällekkäisen johtamistyön purkaminen tarkoittaa selkeiden vastualueiden määrittelyä. Johtamisvastuut tulee olla selkeät, jotta toiminnan tehokas johtaminen mahdollistuisi. Päätöksentekoprosessissa tulee osata määritellä miten ja kenen toimesta päätökset tehdään ja miten analysoitu tieto (ymmärrys, älykkyys) kytketään osaksi päätöksentekoprosessia. Asiassa tulee todennäköisesti ratkaista muun muassa palaverikäytännöt, joiden avulla kokonaisuutta ohjataan. Luonnollisesti asioiden käsittely ei riitä, vaan lopulta asiassa tulee tehdä myös päätöksiä, mikä ei aina tunnu olevan itsestään selvää. Tämän jälkeenkin tehtyjen päätösten vaikuttavuutta tulee seurata ja seurannassa havaittuihin ongelma-kohtiin tulee puuttua. Myös seurannan järjestäminen tulee erikseen suunnitella ja toteuttaa. (Niemelä ym. 2008, 161-163.)

Kuten kerrottu osoittaa, ei tietojohtoinen poliisitoiminta voi nojata ainoastaan tietoon ja sen käsittelyyn, vaan vähintään yhtä suuri merkitys on toiminnan organisoinnilla ja johtamisella. Samalla se osoittaa, että johtajien tulee olla osaavia omassa työssään aivan kuten analytikkojen omassaan, jotta toiminta mahdollistuisi. Toisaalta tulee huomioida, että edellä kuvatut johtamistoiminnot ovat tavanomaiseen johtamiseen ja organisointiin liittyviä asioita, mitkä tulisi olla johtajien perustyötä.

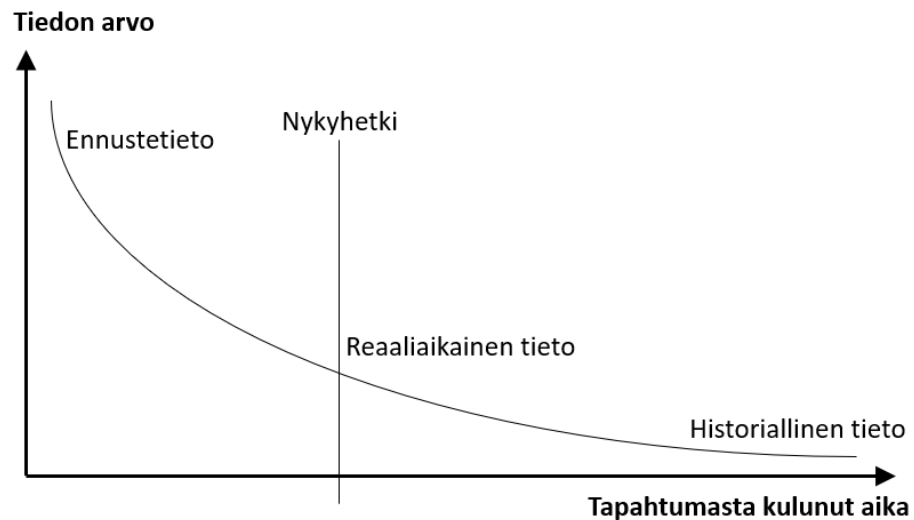
Tulee myös huomata, että johtamista tarvitaan myös analyysityön suuntaamiseen (Ratcliffe 2016, 84). Ei voida olettaa, että analyysi suoriutuisi automaattisesti tehtävistään, kunhan prosessit ja tiedonhallinnat sekä tietovirrat luodaan kuntoon. Analyysille tulee osoittaa suunta ja tavoitteet mihin sen tulee oma toimintansa keskittää. Käytännössä tämä määrittely tehdään hyvällä strategisella työllä, jossa määritellään viraston ja/tai erillisen toiminnon tavoitteet, jolloin analyysitoiminto voi keskittyä sille annettuihin tavoitteisiin. Yksittäisen analyysitehtävän osalta taas olennaiseksi seikaksi muodostuu toimeksianto, joka tulee olla riittävän yksityiskohtainen ja selkeä sekä tarkka työn tavoitteista. Toimeksiannossa tulisi ilmetä tulostavoitteen lisäksi myös syy toimeksiannolle, jotta analytikko kykenee hahmottamaan tavoitteen selkeämmin ja ottamaan huomioon tilaajan oman tavoitteen asiassa, mutta lisäksi siinä tulisi ilmetä tehtävän laajuus sekä syvyys ja aikataulu. (OSCE Guidebook 2017, 31-32.) Ilman tehokasta analyysitoiminnan suuntaamista, jää siis tavoitteet saavuttamatta ja tämäkin tulee osata huomioida johtamistyössä.

Tietojohtoisessa poliisitoiminnassa on annettu erityisen suuri vastuu onnistumisesta johtamistyölle, erityisesti organisaation keski- ja ylemmälle johdolle. Tämän vuoksi voisi ajatella olevan luonnollista, että myös analyysityön ja sen kautta myös tietojohtoisesta poliisitoiminnan

vaatimukset ja ymmärtäminen olisi johtajille edellytyksenä, näin ei kuitenkaan ole. (Ratcliffe 2016, 111.)

#### 3.4.4 Poliisin analyysityö

Rikosanalyysityö on ”suunnitelmallista ja järjestelmällistä tiedonhankintakeinoilla hankitun tai muusta tietolähteestä saadun tiedon käsittelyä rikosten, rikosilmiöiden tai rikosten tekijöiden osalta, missä tarkoituksena on paljastaa, ennustaa ja estää rikoksia tulevaisuudessa. Tehokas rikosanalyysitoiminta on välttämätön edellytys suunnitelmalliselle ja järjestelmälliselle rikos- torjunnalle.” (HE 242/2018, 70.) Analyysityön onnistumista voidaan tarkastella osin ajallisella tarkastelulla, eli mihin analyysityön johtopäätökset ajallisesti sijoittuvat. Mikäli tuote on vain historiakuvaus, voi sen hyödynnettävyys olla vähäinen. Tieto, joka pyrkii ennustettavuuteen, on käytettävyydeltään hyödyllisintä (Kuvio 24).



Kuvio 24. Tiedon arvo suhteessa aikaan (Niemelä ym. 2008, 163.)

Analyysin tarkoituksena on siis luoda ymmärrystä päätöksentekotasolle, jotta torjuntatoimissa onnistuttaisiin. Tämä voi tapahtua eri analyysitasoilla, joilla jokaisella on oma tavoitteensa. Analyysitasoja poliisissa on kolme: operatiivinen analyysi, taktinen analyysi, strateginen analyysi. Analyysitasot palvelevat kukin eri hierarkiatasoa, joissa jokaisella tasolla on omat tietotarpeensa. (Virtanen ym. 2015, 279.) Käytännössä strateginen analyysi pyrkii tuottamaan tietoa strategisen tason johtajille. Operatiivinen analyysi taas tuottaa tietoa yksittäisen operatiivisen toiminnon johtajalle. Taktinen analyysi sijoittuu näiden kahden väliin palvelleen viraston tai asiakokonaisuuden keskijohtoa. Tulee huomioida, että tämä hierarkia on jaettu sotilasorganisaatioissa usein käsitteiden osalta päinvastaisesti operatiivisen ja taktisen analyysin välillä, kuten myös monesti kansainvälisessä poliisitoiminnassa. (OSCE Guidebook 2017, 36-37; Criminal Intelligence - Manual for Managers 2011, 9, 35-38.)

Operatiivinen analyysi toimii osana operatiivista ryhmää, jossa pyritään selvittämään jotain yksittäistä asiaa tai asiakokonaisuutta. Tämä voi olla esimerkiksi esitutkinnassa oleva rikos tai tiedusteluhanke. (OSCE Guidebook, 2017, 37.) Analyysi mielletään usein vaikeasti ymmärrettäväksi työksi, johon vain koulutettu analyytikko kykenee. Rikostutkijan työtä ei usein mielletä operatiiviseksi analyysiksi, mutta tosiasiallisesti tutkijat käsittelevät ja analysoivat tietoa ja pyrkivät muodostamaan asiasta johtopäätöksiä samalla tavalla kuin analyytikotkin. Usein analyysityö mielletään hyvin tekniseksi tekemiseksi, mutta puhtaimmillaan analyysi on vain ajattelutyötä. Erilaiset ohjelmat pystyvät tarvittaessa käsittelemään suuria tietomassoja helposti tai ne pystyvät visualisoimaan tietoa siten, että havainnot ja johtopäätökset ovat helpommin saavutettavissa. Visualisoinnin avulla pystytään muodostamaan myös selkeä ketju päätöksentekijälle analysoitavan asian tapahtumaketjusta, mikä voi myös osoittaa mitä lisätietoja päätöksentekoon tarvitaan ja mistä mahdollinen lisätieto voi löytyä. Visualisointi mahdollistaa näkemään asiat toisella tai selkeämmällä tavalla. (Virtanen ym. 2015, 59.)

Operatiivinen analyysi on poliisitoiminnassa yleisimmin käytössä ollut ja käytetty analyysitehtävä. Sen toiminta on yleensä helppo suunnata, joskin suuntaamista ei siltikään aina tapahdu, ja sen tavoite yksittäisen rikoksen tai rikoskokonaisuuden selvittämisessä on jokseenkin yksinkertainen. Poliisitoiminnassa on ollut vaikeuksia ottaa muita analyysitasoja käyttöön, tai ainakin niiden kytkeminen osaksi päätöksentekoprosessia on ontunut. Myös analyytikoilla on voinut olla vaikeuksia siirtyä operatiiviselta tasolta seuraaville tasoille, koska työstä tällöin saattaa kadota poliisityön leima, eli rikollisten kiinni saaminen. (Ratcliffe 2016, 109.) Edellä kuvattu on kuitenkin harhaa, koska analyysityön kytkeminen osaksi ylempää päätöksentekoprosessia voi suunnata ja tuoda, ja oikein toteutettuna tuokin, suurempaa vaikuttavuutta rikolliseen toimintaan, kuin mihin operatiivisella tasolla koskaan kyetään. Operatiivisessa analyysissä rikolliseen toimintaan vaikuttaminen jää tosiasiallisesti marginaaliseksi (Ratcliffe 2016, 111). Selvää on kuitenkin, että analyysityön vaatimukset eri tasoilla muuttuvat, eikä operatiivinen analyytikko ole automaattisesti valmis toimimaan toisilla analyysitasoilla.

Taktinen analyysi saatetaan virheellisesti sekoittaa samalle tasolle, kuin missä taktinen tutkinta toimii. Todellisuudessa kuitenkin operatiivinen analyysi on taktisen tutkinnan vastapari. Siinä missä operatiivinen analyysi toimii yksittäisen rikostapauksen tai hankkeen ympärillä, pyrkii taktinen analyysi taas muodostamaan useiden eri tutkintojen ja hankkeiden sekä muiden tietojen avulla laajempaa kuvaa rikollisista yhteyksistä. Taktinen analyysi ei siis pyri ratkaisemaan esimerkiksi yksittäistä rikosta, kuten operatiivinen analyysi saattaa tehdä, vaan pikemminkin luoda kuvaa rikollisen toiminnan kokonaisuudesta siten, että poliisin toimintaa kyettäisiin suuntaamaan merkityksellisempiin ja vaikutukseltaan suurempiin kokonaisuuksiin. Taktinen analyysi on erityisesti verkostanalyysiin pohjaavaa, laajempien kokonaisuuksien muodostamista ja poliisitoiminnan suuntaamiseen kytkeytyvä toiminto, josta on monesti hyötyä toiminnan fokusoinnin osalta. (Criminal Intelligence - Manual for Managers 2011, 35-38.)

Jos operatiivinen analyysi pyrkii selvittämään rikoksen tai paljastamaan sen, ja jos taktinen analyysi pyrkii yhdistämään eri operatiivisen tason tietoja laajemmin sekä osoittamaan merkityksellisiä kohteita, pyrkii strateginen analyysi taas arvioimaan rikollistoimintaa ja suuntaamaan poliisitoimintaa vielä pidemmällä aikajänteellä, pyrkien vastaamaan miten ilmeneviä seikkoja voidaan jo ennalta ehkäistä sekä poliisin resursseja painottaa tulevaisuuden muutosten osalta. Erityisesti rikollisuuden laajemman tilannekuvan ylläpitäminen ja rikollisuuden uhkakuvioiden ennakoiminen kuuluu työnä strategiselle analyysille (HE 242/2018, 78). Sen tulisi kyetä arvioimaan myös poliisin kyvykkyyttä nykytoimien osalta, eli miten toimenpiteet ovat vaikuttaneet rikolliseen toimintaan.

Analyysityötä voidaan jakaa myös tutkinnalliseen ja tiedustelulliseen analyysiin. Tiedustelullisessa toiminnassa tavoite kohdistuu ensisijaisesti toiminnan suuntaamiseen ja tietotarpeisiin, kun vastaavasti tutkinnallisessa toiminnassa painopiste on tiedon rikosprosessuaalisessa käyttötarkoituksessa. (HE 242/2018, 68.) Järjestäytyneen rikollisuuden torjuntaa ajatellaan operatiivinen analyysi pyrkii antamaan parhaat mahdolliset eväät yksittäisen rikostutkinnan läpiviemiseksi. Taktinen analyysi pyrkii taas analysoimaan laajoja tietomassoja ja arvioimaan seuraavia mahdollisia järjestäytyneen rikollisuuden kohteita, joista rikolliseen toimintaan saatava vaikuttavuus olisi mahdollisimman suuri. Strateginen analyysi taas pyrkii ymmärtämään laajemmin järjestäytyneen rikollisuuden toimintaa ja kehittymistä ja arvioimaan tulevaisuuden uhkia sekä poliisitoiminnallisia mahdollisuuksia torjua järjestäytyneitä rikollisuutta siten, että poliisi olisi ennemmin askeleen edellä kuin jäljessä. (Criminal Intelligence - Manual for Managers 2011, 7-8, 35-38.)

Ongelmia analyysin käytännön toteuttamisessa kuitenkin löytyy. Jo edellä kuvattu tietojohdoisen poliisitoiminnan toimintojen ymmärtämättömyys on yksi keskeinen seikka. Analyysityötä poliisihallinnossa tutkinut Jussi Hakaniemi pystyi osoittamaan vuonna 2014 tekemiensä haastattelujen pohjalta, että Suomessa poliisin analyysitoimintoihin tehtävä resursointi on nähty riskialttiille toiminnalle, koska analyysityön tuottamaa lisäarvoa on vaikea mitata. Samassa selvitystyössä ilmeni, ettei analyytikkojen ammattitaitoon aina luoteta. Asiaa tarkasteltiin strategisen analyysin näkökulmasta. (Poliisin toimintaympäristö 2016, 46-47.) Lisäksi analyysityön mahdollisuudet ovat myös usein ihmisille epäselviä. Strateginen analyysi saattaa usein jäädä sekä analyytikkojen että heidän esimiestensä mukavuusalueelle, eli aikamäärättyjen raporttien tuottamiseen sekä hallinnolliseen tilastointiin (Ratcliffe 2016, 101). Toiminnan suuntimien antaminen esimiesten toimesta on harvinaista, vaikkakin moni analyytikko saattaa pitää asiaa hyvänä, koska tällöin he voivat toimia itseohjautuvasti. Tämä sotii kuitenkin vastaan tietojohdoisen poliisitoiminnan vaatimuksia, jossa ylhäältä määritellään strategia esimerkiksi painopisteiden sekä tavoitteiden muodossa, joihin analyytikoiden tulee keskittyä (Ratcliffe 2016, 104). Lisäksi itseohjautuvuus tarkoittaa monesti omilla mukavuusalueilla pysymistä.

Järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa siis taktisen analyysin tulisi luoda laajempaa ymmärrystä järjestäytyneestä rikollisuudesta ja pyrkiä osoittamaan merkityksellisimpiä kohteita, joihin seuraavia operatiivisia toimia tulisi kohdentaa. Keskeistä asiassa on, että taktista analyysiä suorittavilla tahoilla on käytettävissään järjestäytyneeseen rikollisuuteen liittyvät laajat tiedot. Lisäksi tiedot tulisi olla keskitettynä yhteen paikkaan, jotta niitä pystyisi tosiasiallisesti hyödyntämään analyysityössä. Pelkkä data ei itsessään riitä, vaan datan lisäksi tulisi organisaatioon kerääntynyt syvempi ymmärrys saada taktisen analyysin käyttöön. Sillä tulisi siis olla strategisen analyysin tuottama laajempi ja pidemmälle ajanjaksolle ulottuva kuva järjestäytyneen rikollisuudesta nyt ja tulevaisuudessa sekä kuva nykyisten torjuntatoimien vaikuttavuudesta. Toisaalta taktisella analyysillä tulisi olla operatiivisen analyysin yksityiskohtaisempi ymmärrys yksittäisistä järjestäytyneen rikollisuuden jäsenistä ja heidän rikollisista yhteyksistään. Lopulta näitä tietoja hyödyntäen, tulisi taktisen analyysin kyetä luomaan näkymä siitä, mihin toimijoihin tulisi keskittää seuraavaksi torjuntatoimia, mikä tai mitkä toimijat näyttäytyvät keskeisimmille tahoille, joiden toiminta ei saisi enää jatkua nykyisellään. Samalla taktisen analyysin tulisi osoittaa selkeät suunnat millä toimin ja mitä kautta rikolliseen toimintaan pystyttäisiin alkaa puuttua operatiivisin keinoin. (Criminal Intelligence - Manual for Managers 2011, 7-8, 35-38.) Yhtenä työkaluna tässä voidaan hyödyntää Sleipnirin mallia (Kuvio 25), joka arvottaa eri rikollisryhmien haitallisuutta ja lopulta osoittaa mikä rikollisryhmistä on haitallisin yhteiskunnalle. (OSCE Guidebook 2017, 64-66.)

		GROUP 1	GROUP 2	GROUP 3	GROUP 4	GROUP 5	DEGREE OF THREAT	
12	Corruption	Red	Red	Blue	Orange	Green	High	4
11	Violence	Red	Red	Blue	Light Blue	Light Blue	Medium	2
10	Infiltration	Red	Red	Orange	Red	Light Blue	Low	1
9	Money laundering	Red	Red	Red	Orange	Orange	Nil	0
8	Collaboration	Red	Orange	Orange	Light Blue	Red	Unknown	2
7	Insulation	Red	Red	Orange	Red	Light Blue		
6	Monopoly	Red	Orange	Red	Orange	Red		
5	Scope	Orange	Red	Red	Orange	Green		
4	Intelligence use	Orange	Light Blue	Red	Light Blue	Red		
3	Diversification	Orange	Light Blue	Light Blue	Green	Blue		
2	Discipline	Red	Light Orange	Red	Light Blue	Red		
1	Cohesion	Green	Green	Blue	Green	Light Blue		

Kuvio 25. The Sleipnir Organized Crime Assessment Tool (OSCE Guidebook 2017, 65.)

Sleipnirin matriisi osoittaa selvästi eri ryhmien haitallisuuden ja samalla sen, mihin ryhmään torjuntatoimet tulee keskittää. Malli ei kuitenkaan toimi ilman syvempää tietoa. Mikäli rikollisryhmään ei ole kohdistettu lainkaan esitutkintaa tai aktiivista rikostiedustelua, ei

monistakaan kohdista pystytäkään lausua mitään. Tärkeää jälleen kerran on suorittaa työ objektiivisesti ja mikäli tietoa ei ole saatavilla, kirjata se matriisiin. Hyvin tehty matriisi siis osoittaa myös tietoaukot poliisiorganisaatiolle ja siten määrittää tiedonhankinnan prioriteetit. (OSCE Guidebook 2017, 64-66.) Mitä enemmän ”unknown” -merkintöjä matriisiin merkitään, tulisi poliisiorganisaation havahtua omaan tietämättömyyteensä asian osalta.

Sleipnirin mallissa myös rikolliseen toimintaan liittyvän listan järjestykselläkin on merkitystä. Tätä mallia on käytetty Kanadassa ja siellä korruptio on arvioitu vakavimmaksi seikaksi, kun taas koheesio, yhtenäisyys, on katsottu merkitykseltään pienimmäksi. Järjestys ja listan sisältö voidaan määrittellä kussakin maassa tarpeiden mukaan. Sleipnirin mallissa (Kuvio 25) rikollisryhmään kohdistuva kokonaisarvio lasketaan siten, että vasemmalla olevan toiminnan vakavuusluku kerrotaan ryhmään arvioidun uhan vakavuusluvulla. Esimerkkinä ryhmä 1:n osalta korruptio tuottaa kokonaisluvuksi 48 (12 x 4). Kun jokainen kohta kunkin ryhmän osalta lasketaan, saadaan muodostettua ryhmään liitetty vakavuusarvio. Suurimman pistemäärän saanut ryhmä nähdään vakavimpana uhkana yhteiskunnalle olemassa olevista tunnistetuista järjestäytyneistä rikollisryhmistä. (OSCE Guidebook 2017, 64-66.) Sleipnirin mallia voidaankin pitää toimivana työkaluna poliisitoiminnan suuntaamisen kannalta, sekä tutkinta- että tiedustelutoimintaan liittyen. Samalla se kytkeytyy osaksi toiminnan vaikuttavuusarvioon. Suoritettaessa siis esimerkiksi tutkinnallisia toimenpiteitä tiettyyn rikollisryhmään, tulee suorittaa vaikuttavuusarviota siitä, miten rikostutkinnalliset toimet ovat tosiasiallisesti vaikuttaneet rikollisryhmän toimintaan. Jos torjuntatoimet ovat tehty hyvin ja jälkikäteen vaikuttavuusarviointi objektiivisesti, voi tuolloin myös Sleipnirin matriisissa olevat osiot tietyiltä osin lieventyä ryhmän haitallisuuden arvioissa. Rikollisryhmän toimintaa on siis kyetty haittaamaan.

Kansallisella ja kansainvälisellä tasolla yhtenä strategisen analyysin tuote-esimerkkinä voidaan pitää Europolissa neljän vuoden välein tuotettavaa SOCTA-raporttia (Serious and Organised Crime Threat Assessment), jonka tavoitteena on kuvata vakavan ja järjestäytyneen rikollisuuden tilannetta Euroopan Unionin alueella sekä luoda arvioita tulevista. Tuote on julkinen ja sillä pyritään vaikuttamaan vakavan ja järjestäytyneen rikollisuuden torjuntaan pidemmällä aikajänteellä vaikuttamalla poliittisiin päätöksentekijöihin, lainsäätäjiin sekä muihin toimijoihin, joilla on suuremmassa mittakaavassa mahdollisuus vaikuttaa rikollisuuteen ja sen torjuntatyöhön. Tuote on myös suunnattu kansalaisille, joiden tietoutta asiaan liittyen pyritään kasvattamaan ja sen kautta saamaan vaikuttavuutta poliittiseen päätöksentekoon myös välillisesti. (Ratcliffe 2016, 106-107.) Vastaavia malleja hyödynnetään kansallisella tasolla myös muun muassa Yhdysvalloissa, Isossa-Britanniassa, Ruotsissa sekä monissa muissa maissa, joissa tietojohdojen poliisitoiminnan merkitys on koettu tärkeäksi (OSCE Guidebook 2017, 66-67).

Pisimmälle ja lähimmäksi liiketoiminnallista mallia on toiminta viety Isossa-Britanniassa käytössä olevalla National Intelligence Model (NIM) -mallilla (Carter & Carter 2009, 2). Malli on rakennettu mukailemaan liiketoiminnan suunnittelua erilaisilla tietotuotteilla ja toimintaa

johdetaan ja seurataan näiden avulla eri tasoilla. Kokonaisuuteen kuuluu myös Europolin SOCTA:n kaltainen kansallinen tuote National Strategic Assessment of Serious and Organised Crime (NSA), joka on julkinen, ja se toimii strategisen suunnittelutyön pohjana. Strategiaa taas jalkautetaan yksityiskohtaisempien tietotuotteiden ja johtamisrakenteiden kautta, mitkä myös on tarkkaan määritelty. Tärkeää on olemassa olevan tiedon hallinnointi analyysin avulla. Toimivaksi malli edellyttää koko organisaation sitoutumista, johtamistyöltä laajaa ymmärrystä ja päätöksentekokykyä sekä analyytikoilta suurta analyysitekniikoiden osaamis- ja sovel-luskäyttöä. (OSCE Guidebook 2017, 66-72; Criminal Intelligence - Manual for Managers 2011, 8.)

Analyysityössä on pyrkimyksenä saada vaikutettua päätöksentekoon ja sen kautta toiminnan suuntaamiseen. Tämä on tärkeää ymmärtää, niin esimiesten kuin analyytikkojenkin. Analyysi-työ voi helposti muodostua tietojen koostamiseksi, missä johtopäätökset ja toimenpidesuosituksukset jätetään tekemättä. Analyytikko voi pelätä johtopäätösten tekemistä, tai sitten hänen substanssiosaamisensa ei riitä asiassa. Molemmassa vaihtoehdoissa analyytikon työ menee hukkaan ja hänen roolinsa muuttuu merkityksettömäksi. Jerry Ratcliffin kuvaamassa 3-i -mallissa (Kuvio 21) pyritään vaikuttamaan (*influence*) päätöksentekijään asiasta ilmoittamisen (*inform*) sijaan (Ratcliffe 2016, 82). Tämä on olennainen ero, joka tulee ymmärtää (Ratcliffe 2016, 110). Analyytikolla on aktiivinen rooli ja hänen tulee uskaltaa tuoda perustellut mielipiteensä ilmi.

Myös analyytikoiden organisatorisella sijoittumisella sekä fyysisellä sijoittumisella on merkitystä. Analyysi on tärkeä edeltävä työ, jota esimerkiksi strategian suunnittelutyön tulisi seurata strategisella tasolla. Tämän vuoksi poliisityön johtajien tulisi sijoittaa analyysiapunsa lähelle itseään. Mikäli analyysityö on sijoitettu lähelle operatiivisia toimijoita, täyttävät nämä monesti analyytikkojen tehtävälisan suhteellisen merkityksettömillä tehtäväpyynnöillään. Tämä myös ajaa analyysityön kauaksi johtamisesta, jolloin analyysityön merkitys saattaa muuttua merkityksettömäksi. Lisäksi poliisityön johtajien tulisi käyttää hieman aikaa oppiakseen analyysityön tarpeita ja roolia kyetäkseen itse toimimaan paremmin. (Ratcliffe 2016, 121.)

Analyysitasoista on tärkeä myös ymmärtää, että riippuen organisaatioon sijoittumisesta, voi tietyn tason analyysi pitää sisällään eri asioita (Ratcliffe 2016, 75), kuten kuviossa 26 on esitetty. Suomen poliisiorganisaatiota esimerkkinä käyttäen voidaan ajatella, että Poliisihallituksessa operatiivinen näkökulma voi tarkoittaa aivan jotain muuta kuin paikallispoliisin yksikössä tapahtuva operatiivinen toiminta. Voidaankin ajatella, että paikallispoliisissa tehtävä strateginen analyysi ja strateginen johtaminen voi näyttäytyä Poliisihallituksesta katsottuna operatiiviselle analyysille ja johtamiselle. On siis tärkeä erottaa asiayhteys keskusteltaessa näistä termeistä.





Kuvio 26. Analyysitasojen sijoittuminen torjuntaviranomaisen eri tasoilla (Huomioi, että mm. Yhdysvalloissa operatiivinen ja taktinen analyysi sijoittuvat käsitteinä päinvastoin Suomessa määriteltyihin tasoihin verraten) (Ratcliffe 2016, 75.)

Mikäli tarkastellaan teoreettisesti analyytikon tehtävää ja sen tarkoitusta, tulisi analyytikon tarjota syväosaamisellaan selvää arvoa päätöksentekijöille kaikista lähteistä hyödynnettävällä tiedolla, jota analyytikko kykenee käsittelemään monipuolisesti (George ym. 2008, 1). Analyytikko toimii siis tiedon tulkkina päätöksentekijälle, jotta tämä voi tehdä tietoon perustuvan päätöksen (Criminal Intelligence - Manual for Managers 2011, 5).

Analyysitarpeet ovat kasvaneet viime vuosina entistä suurempien ja kompleksisten datamassojen vuoksi. Analyytikon tulee pystyä luomaan selkeyttä tähän kaaokseen, mutta yksin analyytikko ei pysty ongelmia ratkaisemaan. Merkityksellisemmässä roolissa on esimies, jonka tulee mahdollistaa tarvittavat asiat, jotta ymmärrystä edes kyetään luomaan. Analyytikon ja päätöksentekijän välillä tulisi toimia saumaton yhteistyö (George ym. 2008, 119). Luonnollisesti kaikki lähtee toimintaan sitoutumisesta ja mikäli esimies ei itse näe, tai kykene näkemään analyysityöstä saatavia hyötyjä, hän tuskin kykenee sitoutumaan analyysityön kehittämisen haasteisiin (Davenport ym. 2010, 143). Valitettavasti analyytikot harvoin saavat selkeää ohjausta työlleen esimiehiltä, koska nämä eivät ymmärrä analyysityön mahdollisuuksia tai siihen liittyviä onnistumisen edellytyksiä. Analyytikot usein joutuvatkin luovimaan itsenäisesti omalla työalallaan, koska heillä usein on suurempi ymmärrys analyysityöstä ja sen mahdollisuuksista kuin heidän esimiehillään. (Ratcliffe 2016, 62.)

On luonnollista, että mikäli johtajan kyvyt eivät riitä organisoimaan ja johtamaan toimintaa, ei lopputuloksen voida olettaa olevan paras mahdollinen. Sama voidaan todeta myös analyytikosta itsestään. Mikäli tältä edellytetään asioita, joihin analyytikolla itsellään ei ole osaamista, ei voida olettaa analyysin johtopäätelmien olevan sellaisia, mistä olisi hyötyä johtamisessa. Analyytikon osaaminen rakentuu erityisesti substanssiosaamisesta, kokemuksesta sekä päätely- ja sovelluskyvykkyydestä enemmän kuin yksittäisen analyysitekniikan tai ohjelmiston

käyttöosaamisesta. (Criminal Intelligence - Manual for Managers 2011, 36.) Ennen työn aloittamista olisi kuitenkin toivottavaa analyytikon ilmoittavan oma osaamisvajeensa asiassa, mikäli sellainen on ilmentynyt. Kyse voi olla esimerkiksi tekniseen käsittelykykyyn liittyvästä osaamisvajeesta tietyn datan osalta. Toki voidaan arvioida, kuinka usein johtajan on kuultu sanovan, ettei hänellä riitä kyky johtaa ja organisoida tälle määrättyä asiaa. Harvemmin ehkä näin päin, mutta valitettavaa toki on, jos ja kun tällaista tapahtuu eikä asiaan reagoida.

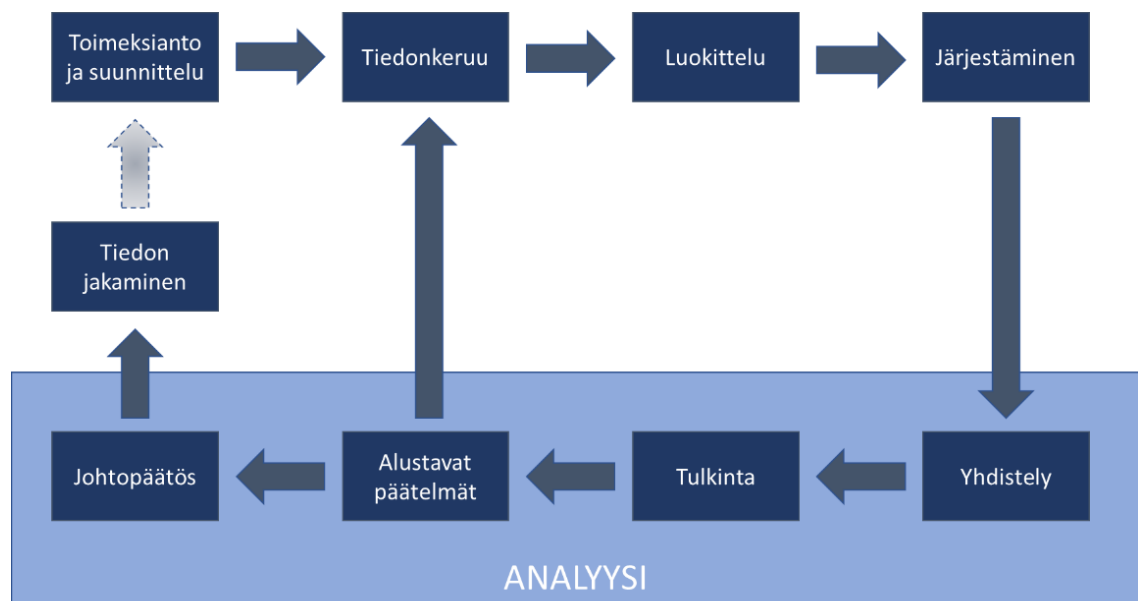
Yhdysvalloissa tehdyn selvitystyön pohjalta voidaan todeta, ettei ylemmillä johtohenkilöillä ongelmana ole se, että analyysituotoksia käytettäisiin tai tulkittaisiin väärin, vaan ongelmana on se, ettei analyysiä hyödynnetä lainkaan päätöksenteossa (George ym. 2008, 92). Tämä on havaittu laajemminkin, tieto ei kohtaa niitä, jotka sitä tarvitsevat. Tietoa saatetaan tuottaa irrallaan itse ongelmaa käsittelevistä toimijoista. Ja lisäksi vaikka tietoa olisikin paljon saatavilla, sitä ei hyödynnetä päätöksenteossa. (Virtanen ym. 2015, 311.312.) Mikäli tietojohdoiseen toimintaan ei siis sitouduta, on turhaa myös suorittaa analyysitehtäviä siihen liittyen, koska ne eivät ole itseisarvoja (Virtanen ym. 2015, 41).

Analyytikolta vaaditaan siis teknistä suorituskkyä, mutta erityisesti johtopäätösten tekokykyä, joka on varsinaisen analyysityön tavoite. Usein tekninen kyvykyys erilaisten analyysiohjelmistojen osalta mielletään analyysin tekemiseksi, mutta tosiasiallisesti se ei sitä ole. Tekniset ohjelmistot auttavat muuttamaan suuren datamassan sellaiseen muotoon, että sitä on helpompi tulkita. Kuitenkin itse analyysi alkaa vasta datan järjestelyn jälkeen ja päättyy johtopäätökseen, hypoteesiin tai arvioon selvityksen alla olevasta asiasta. (OSCE Guidebook 2017, 37-38; Criminal Intelligence - Manual for Analysts 2011, 67-68.)

Poliisin analyysityössä työskentelevillä voi olla ongelmana pelko tai ujous johtopäätöksistä muodostettavien toimenpidesuosituksen tekemiseen (Ratcliffe 2016, 82). Analyysin syvyydessä on myös monesti haasteita ja analyytikko saattaa vain koostaa tietoa varsinaisen analyysityön sijasta (Ratcliffe 2016, 62). Tämä voi johtua liiallisesta työmäärästä, analyytikon osaamisvajeesta tai esimiehen toiminnan ohjaamisen puuttumisesta. Oli syy mikä tahansa tämän kaltainen toiminta voi antaa väärän käsityksen analyysityöstä ja tietojohdoisesta poliisitoiminnasta, jolloin tietojohdoisen poliisitoiminnan laajempi integrointi organisaatiossa jätetään tekemättä heikkojen tulosten vuoksi. Analyysi käsitteellisesti tulee siis ymmärtää, mutta sen lisäksi tulee ymmärtää sen toiminnallinen ulottuvuus ja erityisesti huomioida sen rooli tietojohdoisessa prosessissa, sekä tietysti sitoutua kokonaisuuteen.

#### 3.4.5 Poliisin analyysityön käytäntö

Itse analyysiprosessia (Kuvio 27) on pyritty kuvaamaan usein erilaisilla kaavioilla, usein ympyränä (Intelligence cycle). (Osce Guidebook 2017, 31; Criminal Intelligence - Manual for Managers 2011, 5, 10.) Käytännössä ennen varsinaista analyysityötä tulee suorittaa useita valmistelevia töitä, jotka mahdollistavat itse analyysityön ja sen tulokset.



Kuvio 27. Intelligence cycle (Mukaillen: Ratcliffe 2016, 79; Criminal Intelligence - Manual for Analysts 2011, 29)

Analyysiprosessi alkaa aina toimeksiannosta ja sen suunnittelusta. Toimeksianto voi tulla ulko-puoliselta taholta, mutta se voi olla myös omassa toiminnassa ilmennyt tarve suorittaa toimenpiteitä tiettyyn aihepiiriin liittyen. Lisäksi toimeksianto voi olla niin sanottu aika ajoin tapahtuva tarkastelu, joka on määritelty suoritettavaksi tehtäväksi. Analyysitoimeksiannossa tulisi ilmetä mitä tehdään, miksi tehdään, millä laajuudella ja syvyydellä tehdään, millä aikataululla tehdään ja millainen lopputuotteen tulisi olla (raportti, esitys tms.). Toimeksiannon tulee siis olla selkeä, tuolloin myös turhalta työltä vältytään. Lähtötilanteena on siis ymmärryksen tarve johonkin asiaan. (OSCE Guidebook 2017, 31-33; Criminal Intelligence - Manual for Managers 2011, 10-11.) Ongelmaksi voi muodostua heikko toimeksiannon kuvaus, koska monet poliisiesimiehet eivät välttämättä itsekään tiedä mitä oikeastaan analyysiltä haluavat ja sen takia pyytävätkin ”toimittamaan kaiken tiedon” asiaan liittyen (Ratcliffe 2016, 90). Tämä luonnollisesti vaikuttaa analyysin lopputulokseen ja -tuotokseen, koska analyytikon tulee olla ajatusten lukija ja luovia asiassa oman näkökulmansa kautta. Mikäli esimies osaa kuvata tarkkaan oman ongelmansa ja tarpeet asiassa, auttaa tämä analyytikkoakin ymmärtämään esimiehen tietotarpeet ja siten onnistumaan työssä paremmin. Lisäksi analyytikon tulee ymmärtää eri mahdollisuudet sekä toimenpiteitä rajoittavat tekijät, jotta toimenpidesuosituksissa osattaisiin ainakin osittain huomioida seikat, joita ei käytännössä voida toteuttaa. (Ratcliffe 2016, Poliisin toimintaympäristö 2016, 48; 90; OSCE Guidebook 2017, 52.)

Analyytikot saattavat lähestyä samaa ongelmaa eri kulumista, riippuen heidän osaamistasostaan, kokemuksestaan ja mieltymyksistään. Mikäli analyytikko on tottunut lähestymään asioita tilastolliselta näkökannalta, voi tuloksena olla yleiskuvaus tilanteesta. Toinen analyytikko on taas voinut tottua keskittymään työssään yksityiskohtiin ja muodostaa samasta asiasta hyvinkin

yksityiskohtaisen kuvan kokonaisuuden tietyltä osa-alueelta. Kumpikaan ei sinällään ole väärin, mutta hyvän toimeksiannon tulisi määritellä analyysin laajuus ja syvyys ja sitä kautta myös käytettävät tietolähteet. (Ratcliffe 2016, 90.) Syvyyden lisäksi tulee erotella, pyritäänkö luomaan jo tapahtuneista asioista kuvaa, vai pyritäänkö asiassa katsomaan tulevaisuuteen (Kuvio 28).

	Past	Present	Future
Information	<p><b>What happened?</b></p> <p>(Reporting)</p>	<p><b>What is happening now?</b></p> <p>(Alerts)</p>	<p><b>What will happen?</b></p> <p>(Extrapolation)</p>
Insight	<p><b>How and why did it happen?</b></p> <p>Modeling, experimental design)</p>	<p><b>What's the next best action?</b></p> <p>(Recommendation)</p>	<p><b>What's the best/worst that can happen?</b></p> <p>(Prediction, optimization, simulation)</p>

Kuvio 28. Key questions by analyst (Davenport ym. 2010, 7.)

Analyysiä ei pidä sekoittaa tiedonhankintaan, yksittäinen tietotarve voi olla yksinkertainenkin, joka voidaan suorittaa tiedustelutoimenpiteenä, eikä asia liity analyysiin mitenkään. Analyysi ja tiedonhankinta kuitenkin usein kulkevat käsi kädessä, joten prosessuaalisesti niitä ei aina voida erottaa toisistaan. Kuitenkin asiassa tulee huomioida analyysitasot; operatiivinen tiedonhankinta ja operatiivinen analyysi toimivat tiiviissä yhteistyössä, mutta esimerkiksi operatiivisella tiedonhankinnalla ja strategisella analyysillä ei ole niinkään merkittävää toiminnallista yhteyttä. Suunnitteluvaiheessa luodaan suunnitelma sille, miten ja mistä tarvittava tieto hankitaan. Ilman relevanttia tietoa, ei analyysin lopulliset johtopäätökset perustu oikeaan tietoon. (Criminal Intelligence - Manual for Managers 2011, 11-12; OSCE Guidebook 2017, 33-34.)

Varsinainen tiedonhankinta tulisi suorittaa muun kuin analyysityöntekijöiden toimesta. Mikäli tarvittavaa tietoa on paljon ja sitä ei ole suoraan mistään tietojärjestelmästä saatavana, tulee asiassa aloittaa erillinen tiedonhankintaprosessi luomalla ensiksi tiedonhankintasuunnitelma. Analyytikon on kuitenkin tärkeää tietää mitä tietoa on mahdollista saada organisaation sisältä ja sen ulkopuolelta, lisäksi hänen tulee kyetä käsittelemään kaikkea tietoa (all-source analysis).

Tietoa voidaan hankkia eri keinoin ja näitä eri keinoja varten on olemassa omat toimijat, jotka ovat keskittyneet tietyistä lähteistä tehtävään tiedon hankintaan. (OSCE Guidebook 2017, 37-38; Criminal Intelligence - Manual for Managers 2011, 11-13, 33-34, 56.) Näitä eri tietolähteitä voivat olla esimerkiksi avoimista lähteistä tehtävä tiedonhankinta (OSINT), henkilötietolähteisiin perustuva tiedonhankinta (HUMINT), signaalitiedusteluun kuuluva toiminta, joka voidaan poliisissa luokitella muun muassa tarkkailullisiin pakkokeinoihin sekä telepakkokeinoihin (SIGINT/COMINT) sekä muuta kohdehenkilöihin, organisaatioihin ja toimijoihin liittyvää tiedon hankkimista. (George ym. 2008, 12.)

Prosessin seuraavassa vaiheessa tuleva tiedon luokittelu tulisi myös tapahtua tiedonhankintaa suorittavan tahon toimesta, koska se on tehokasta ja monissa tapauksissa tehtävää ei pysty tekemään ulkopuolinen taho, koska asia voi vaatia erityisosaamista tai itse tietoon liittyvän kokonaisuuden syvempää ymmärrystä. Tärkeää on kuitenkin pitää objektiivisuus tietoon ja sen luokitteluun nähden, vaikka itse olisikin suorittanut tiedonhankinnan. Näissä vaiheissa tiedon laatua ja käytettävyyttä arvioidaan, jotta tuleva tiedon hyödyntäjä ymmärtää miten tietoa saa käyttää ja kuinka luotettavana sitä voidaan pitää. (OSCE Guidebook 2017, 34-36; Criminal Intelligence - Manual for Managers 2011, 13.)

Seuraavassa vaiheessa oleva tiedon järjestäminen tarkoittaa käytännössä tiedonhallinnallista ratkaisua. Tieto tulee olla saatavilla analyysiä tekeville ja se tulisi olla järjestetty loogisesti siten, että tiedot olisivat helposti löydettävissä ja hyödynnettävissä. Tiedonhallinnan suunnitteluun tulee siis käyttää aikaa, jotta myöhemmässä vaiheessa aikaa ei kuluisi jo hankitun tiedon etsimiseen. (OSCE Guidebook 2017, 36; Criminal Intelligence - Manual for Managers 2011, 13.) Parhaimmassa tapauksessa tiedonhankintaan keskittyvät toimijat tallentavat myös hankkimansa tiedot lopulliseen tiedonhallintaan, jolloin analyysityötä tekevät pystyvät keskittymään vain itse kokonaistiedon analyysiin. Tavanomaista kuitenkin on, että analyttikot joutuvat suorittamaan hyvin paljon analyysiä valmistelevia tehtäviä ja usein heillä on mahdollisuus käyttää vain murto-osa ajastaan itse analyysityöhön. (Criminal Intelligence - Manual for Analysts 2011, 11-13.) Tässä korostuukin toiminnan johtaminen ja mikäli tehtävärajat ja vaatimukset määritellään tarkkarajaisesti, vältetään tämänkaltaisilta ongelmilta.

Kun suunnittelutyö, tiedonhankinta, hankitun tiedon arviointi ja muu käsittely on suoritettu ja tiedot ovat tallennettu tiedonhallintaan, alkaa analyysiprosessin analyysivaihe. Tavoitteena on muodostaa ymmärrystä monimuotoisesta datasta ja tiedosta. Aluksi hankittuun tietoon tulee perehtyä ja tietoa tulee alkaa yhdistellä. Luonnollisesti paras lopputulos syntyy silloin, kun tietoa on osattu hankkia useista eri lähteistä, jolloin tietoja yhdisteltäessä alkaa muodostua laajempi käsitys itse kokonaisuudesta. Tietojen yhdistely voi tapahtua eri analyysimetodein riippuen osin työn tavoitteista. Tavoitteet määrittelevät millä analyysitasolla työ tehdään ja mitä ja miten yksityiskohtaisesti asiaa tarkastellaan. (Criminal Intelligence - Manual for Managers 2011, 13-14.) Operatiivisen analyysin tasolla työ keskittyy rikoksen tai rikoskokonaisuuden

selvittämiseen tai asiaan liittyvään pienempään osakokonaisuuteen. Taktisella tasolla tavoitteena voi olla verkostanalyysi laajempien yhteyksien ymmärtämiseksi, tekotapa-analyysi ja sen avulla tehtävä sarjoitustyö tai muu laajempi analyysityö, jolla tavoitellaan poliisitoiminnan operatiivisen toiminnan suuntaamista. Strateginen analyysi taas mukailee enemmän tieteellisen tutkimuksen menetelmiä. (Analytical techniques 2020; OSCE Guidebook 2017, 37.)

Poliisissa usein hyödynnetään tiedon muuttamista erilaisiksi kaaviokuviksi, jolloin laajaa dataa pystyy tarkastelemaan helpommin visualisoinnin avulla. Erilaisia kaavioita voivat olla esimerkiksi yhteyskaavio, vuokaavio tai teemakaavio. Näillä kaavioilla pyritään osoittamaan eri toimijoiden tai muiden entiteettien yhteyksiä toisiinsa peilaten asiaa esimerkiksi aikaan tai muihin määrättyihin yhteyksiin, kuten rahaan tai joihinkin hyödykkeisiin. Mikäli visualisointia ei suoriteta, voidaan tietoa tarkastella myös muilla tavoin. Kuitenkaan ilman minkäänlaista tietojen kategorisointia, matriisiin laittamista tai muulla tavalla tapahtuvaa muokkausta, ei pelkästä tekstistä välttämättä kyetä havaitsemaan olemassa olevia yhteyksiä, erityisesti jos dataa on saatavilla runsaasti. Tämän vuoksi tietojen yhdistelyvaihe on tärkeää, ennen kuin kokonaistiedosta voidaan lausua minkäänlaisia päätelmiä. (Criminal Intelligence - Manual for Managers 2011, 13-14; Criminal Intelligence - Manual for Analysts 2011, 30, 35, 49, 53.)

Kun tietoja on yhdistelty, voidaan nyt uuteen muotoon saatettua tietoa alkaa tulkitsemaan. Tulkintavaiheessa pyritään alkaa muodostamaan pmissettä eri tietueista. Pmissit ovat loogisen päättelytekniikan tuloksia siitä, että jokin asia totta, koska useampi eri indikaatio puoltaa sitä. Pmissien muodostaminen edellyttää kuitenkin päättelyssä hieman faktojen ylitse menoa, koska pelkästään faktisista asioista muodostuva lopullinen johtopäätös ei riitä kovin pitkälle toiminnan suuntaamisessa. Tuleekin ymmärtää, että koskaan ei saada kerätyksi kaikkia faktoja ja asioista tulee tämän vuoksi luoda johtopäätöksiä. Tämä pmissien muodostamisprosessi muodostuu kahdesta eri päättelytekniikasta, deduktiivisesta ja induktiivisesta päättelystä. (Criminal Intelligence - Manual for Analysts 2011, 14, 66-67, 70.)

Deduktiivinen päättely perustuu puhtaasti faktisiin seikkoihin ja samoin niistä tehtävä päätelmä on yhtä lailla täysin faktinen (Criminal Intelligence - Manual for Analysts 2011, 70). Asiaa voi tarkastella esimerkin kautta:

1. Herra X on tuomittu elinkautiseen vankeusrangaistukseen
2. Suomessa saa vain murhasta elinkautisen vankeusrangaistuksen

= Herra X on syyllistynyt murhaan

Induktiivisessa päättelyssä taas joutuu menemään faktojen ulkopuolelle. Siinä missä deduktiivisen päättelyn lopputulos ei voi koskaan olla väärin, induktiivisessa päättelyssä tämä on mahdollista. Rikostutkinnallisissa toimissa kuitenkin näiden täysin faktisten asioiden yli on pakko hetkittäin kulkea ja pyrkiä löytämään teolle looginen selvitys. Nämä päätelmät voivat ohjata

tutkintaa oikeaan suuntaan ja keräämään todisteita, jotka voivat lopulta vahvistaa tai kumota tehdyn päätelmän. Induktiivinen logiikka siis perustuu tietueisiin, jotka itsessään voivat olla täysin faktisiakin, mutta niistä tehtävä päätelmä yrittää kurottaa pidemmälle. (Criminal Intelligence - Manual for Analysts 2011, 70.) Myös tätä päättelymuotoa voidaan kuvata esimerkillä:

1. Herra X ja Herra Y olivat vankilassa sellikavereita
2. Herra X ja Herra Y asuvat nyt samassa asunnossa
3. Herra X syyllistyi asunnossaan huumausaineiden myyntiin ja on nyt pidätettynä

= Herra Y on myös syyllistynyt huumausaineiden myyntiin asunnossa

Premissit itsessään siis muodostuvat useammasta yksittäisestä tiedosta. Useammat premissit taas lopulta muodostavat laajemman päätelmän, johtopäätöksen. Tärkeää on kuitenkin edetä tieto edellä ja sen kautta muodostaa premissi, kuin että ensiksi muodostaisi premissin ja tämän jälkeen pyrkisi etsimään sitä tukevat tiedot. (Criminal Intelligence - Manual for Analysts 2011, 14.)

Tietojen tulkinnan jälkeen usein vuorossa onkin alustava johtopäätös asioista. Tämä alustava päätelmä tulee kyetä perustelemaan edellä kuvatulla tavalla, premisseihin perustuen. Samalla tulee pystyä arvioimaan kokonaistiedon vahvuuksia ja sitä, voidaanko käytettävissä olevilla tiedoilla tehdä luotettavia päätelmiä. Mikäli päätelmää ei kyetä tekemään olemassa olevilla tiedoilla tai asiassa jää selkeitä tietoaaukkoja, voidaan tiedonhankinta näiden tarvittavien tietojen osalta aloittaa uudelleen. Tällöin tiedonhankinta kohdistetaan juuri tiettyihin seikkoihin, jotka tulee selvittää, jotta asian kokonaiskuva kirkastuisi. Prosessi mukailee tässä lisätiedonhankinnassa samaa edellä kuvattua kaavaa (Kuvio 27) ja uusi hankittu tieto otetaan osaksi analyysiprosessia ja yhdistetään jo olemassa olevaan tietoon. (OSCE Guidebook 2017, 37; Criminal Intelligence - Manual for Analysts 2011, 13-15.)

Kun riittävät tiedot ovat saatu, eikä uusia tiedonhankintatoimenpiteitä jouduta enää suorittamaan, on lopputuloksena varsinainen johtopäätös asiassa. Sen tulisi kyetä vastaamaan toimeksiantovaiheessa ilmenneisiin kysymyksiin. Yleensä pelkän johtopäätöksen ilmoittaminen harvoin riittää lopulliseksi vastaukseksi, vaan asiassa monesti joudutaan kirjoittamaan raportti, missä kuvataan hankitut tiedot sekä johtopäätösprosessi. Tällä tavalla tiedon tarvitsija pystyy näkemään, miten johtopäätelmään on päädytty ja siten myös luottamaan siihen. Tiedon jakaminen tapahtuu usein raportin eteenpäin jakamisella tilaajataholle tai asian esittelynä erikseen sovitavasti. (OSCE Guidebook 2017, 39-41; Criminal Intelligence - Manual for Analysts 2011, 15.)

Analyysityöstä ja sen tuloksista tulee huomioida kuitenkin eräs keskeinen seikka. Mikäli lopputuote, siinä olevat johtopäätökset ja toimenpidesuosituksukset ovat epäsoivia, ylimalkaisia tai muutoin heikosti hyödynnettävissä käytäntöön, on analyysiprosessi epäonnistunut. Tässä palataan analyytikon kykyyn ymmärtää asiakastaan ja tämän tarpeita (Ratcliffe 2016, 116-117).

Johtopäätös kuitenkin voi olla, ja saa olla väärä, se ei kuitenkaan tarkoita, että analyysiprosessi olisi epäonnistunut. Johtopäätöksen virheellisyys voi tulla ilmi myöhemmässä vaiheessa, jolloin uuden tiedon pohjalta analyysi suoritetaan uudelleen. Tämä tulee ymmärtää ja hyväksyä, kun puhutaan analyysistä ja johtopäätöksistä.

On hyvin vaikea antaa poliisitoiminnallisia suosituksia, mikäli analyytikolla ei ole päivääkään kokemusta poliisin substanssista (Ratcliffe 2016, 126). Toki tämä korostuu erityisesti mitä operatiivisemmasta tehtävästä on kyse, jolloin poliisitaktiikan ja esimerkiksi tutkinnan keinovalikoima tulee olla analyytikon tiedossa. Strategisen analyysin näkökulmasta taas katsottuna pelkkä poliisikoulutus tuskin on riittävä tehtävän vaatimuksiin nähden. Onkin siis virheellistä ajatella, että millä tahansa analyysituotoksella voidaan organisaation toimintaa johtaa tietojohdoisesti. Analyysityössä tämän vuoksi korostuukin määrän sijasta laatu, joka tulee olla oikealla tasolla asetettuihin tavoitteisiin nähden. Näennäisanalyysillä pystytään myös johtamaan, mutta vain näennäisesti. Hyvässä organisaatiossa tehdyt päätelmät ja tuotteet otetaan osaksi organisaation kokonaistiedonhallintaa ja analyysi- ja tiedonhankintaprosessia, jolloin nyt tehdyistä päätelmistä on hyötyä organisaatiossa laajemminkin. Tämä kuitenkin edellyttää hyvää johtamista sekä keskitettyä tiedonhallintaa. Samalla tehtyjä toimenpiteitä arvioidaan ja pyritään jatkuvasti kehittämään toimintaa entistä tehokkaammaksi ja suuntaamiseltaan paremmaksi. (OSCE Guidebook 2017, 41.)

Joka tapauksessa analyysitoiminnan systemaattinen kehittäminen jatkossa edellyttää tietojen käsittelykykyä nykyaikaisen tekniikan avulla. Lisäksi laaja-alainen tietojen yhdistely edellyttää myös, että lait mahdollistavat tietojen tallentamisen ja käsittelyn. Analyysissä käsiteltävät tiedot voivat olla julkisista lähteistä, kuten internetistä tai viranomaisten rekistereistä peräisin olevaa erilaista dataa eri muodoissa, mihin voi sisältyä suuriakin määriä tietoja henkilöistä, joiden merkityksellisyys on tietojen tallettamistilanteessa vielä osin epäselvä. Järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa tietojen laaja tallentamismahdollisuus on kuitenkin tärkeää. (HE 242/2018, 62.)

#### 3.4.6 Tiedonkäsittelyn laillisuus

Poliisitoiminta on tarkkaan määriteltyä ja samoin tietojen tallentamiseen ja käyttämiseen on luotu selkeät raamit. Laki henkilötietojen käsittelystä poliisitoimessa (jatkossa: poliisin henkilötietolaki), joka on erityislaki, määrittää nämä raamit. Siinä säädetään henkilötietojen sisällöstä ja tietojen käsittelyn periaatteista niiltä osin, mitä poliisin tietojärjestelmiin tallennetaan. (HE 242/2018, 7.) Julkishallinnossa on ollut monesti epäselvää, milloin henkilörekisteri muodostuu ja mihin se velvoittaa (Salo 2014, 36). Poliisin osalta ongelma pitäisi olla nykyisin uuden poliisin henkilötietolain myötä aiempaa selkeämpi.

Aiemmin kuvattujen suurten tietomäärien käsittelyyn on ollut vaikea vastata laillisuusnäkökulmasta poliisihallinnossa. Peruseriaate on ollut, että yksittäinen tieto on hankittu tiettyä



tarkoituksena varten ja se on voitu tallentaa vain sitä varten luotuaan paikkaan. Kesäkuun 2019 alussa voimaan astunut uusi poliisin henkilötietolaki antoi kuitenkin valtuudet käsitellä tietoa laajemmin ja käyttää kerättyä tietoa muuhunkin kuin vain niiden keräämis- ja tallettamistarkoitukseen. Tämä mahdollistaa laajemmin tietojen yhdistelemisen keskenään, mikä on tärkeää muun muassa järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa. Uudessa laissa siirryttiin rekisteriperusteisesta sääntelystä käyttötarkoitukselliseen sääntelyyn, joka ei suoraan rajaa tiedon sijoittamista tiettyyn tekniseen tietojärjestelmään. Rekisteri voi muodostua useammasta tietojärjestelmästä. Samalla yksittäinen tietojärjestelmä voi pitää sisällään tietoja useammasta eri rekisteristä. (HE 242/2018, 25, 27-28, 33.)

Tiedon hyödyntäminen poliisin toiminnan suuntaamiseksi voi liittyä rikoksen estämiseen, paljastamiseen, analyysitoimintaan, esitutinnan aloittamiskynnyksen selvittämiseen tai esitutinnan suuntaamiseen (HE 224/2010 vp, 134). Analyysitoiminta siis huomioitiin uudessa laissa erikseen aiemmasta poiketen. Koska tietoja voidaan käsitellä eri tarkoituksella varten, pystytään analyysityössä jatkossa käsittelemään tietoja laajasti. Analyysityö on siis myös yksi peruste henkilötietojen käsittelyyn nykyisin. Lain valmistelutöissä tuli palautetta analyysityön käsitteen epäselvyydestä ja varsinaiseen lakiin käsitettä ja sen toiminnallista yhteyttä rikosten ennalta estämiseen ja paljastamiseen tarkennettiin. (HE 242/2018, 33, 53, 68.)

Vanha laki oli lukuisten jälkikäteisten muutosten vuoksi muodostunut vaikeaselkoiseksi ja lakimuutoksen tarkoituksena muutoinkin oli saattaa laki ajan tasalle. Vanha laki oli joustamaton eikä kokonaisuuteen liittyviä merkittäviä muutoksia ollut tehty lakiin, vaikka poliisin toimintaympäristö järjestäytyneen rikollisuuden, rajat ylittävän rikollisuuden, terrorismin uhkan ja tietoverkkorikollisuuden lisääntymisen myötä olikin muuttunut. Vanha laki ei palvellut ”kokonaisvaltaisesti poliisin ennalta estävää toimintaa, ennakoitua ja systemaattisesti kerätyn ja käsitellyn tiedon hyödyntämistä toimintaan johtavan päätöksenteon kaikilla tasoilla.” (HE 242/2018, 25, 33, 66.)

Uuden lain 7 §:ssä määritellään, että poliisi saa rikoksen estämiseen ja paljastamiseen liittyvissä tehtävissä käsitellä henkilötietoja niiden henkilöiden osalta, joiden voidaan olettaa osallistuvan tai osallistuneen rikokseen, josta säädetty ankaran rangaistus on vankautta. Rikoslain 17:1a § käsittelee järjestäytyneen rikollisryhmän toimintaan osallistumista, jossa säädetty ankaran rangaistus on kaksi vuotta vankeutta (Rikoslaki 1889/39, 17:1a), joten esimerkiksi tämä rikosnimike ylittää mainitun henkilötietojen käsittelykynnyksen. Samaisessa poliisin henkilötietolain pykälässä mainitaan myös, että henkilötietojen käsittely koskee myös henkilöitä, jotka ovat yhteydessä edellä mainittuun rikosepäilyä alaiseen henkilöön ja joiden voidaan olettaa eri indikaatioiden myötä osallistuvan rikolliseen toimintaan. (Laki henkilötietojen käsittelystä poliisitoimissa 616/2019, 7; Rikoslaki 1889/39, 17:1a). Kuitenkaan pelkkä oletamus tai tapaausten toistuvuus ei ylitä rekisteriin tallettamiskynnystä (HE 242/2018, 69). Kuten tässä työssä aiemmin jo on tullut ilmi, muodostuu järjestäytyneen rikollisuuden ympärille lukusista

henkilöistä koostuva verkosto, joiden avulla rikollista toimintaa pyritään peittelemään. Tämän vuoksi kokonaiskuvan luomiseksi ja rikollisten yhteyksien havaitsemiseksi, tulee tietoa voida tallentaa ja yhdistää laajasti.

Lakimuutokseen tehdyssä hallituksen esityksessä nähtiin, että lakimuutos laajentaisi erityisesti rikosten ennalta estämiseen liittyvää henkilötietojen valtakunnallista käsittelyä. Muutoksen tavoitteena oli, että laajemmilla ja tehokkaammilla mahdollisuuksilla vaikutettaisiin paremmin rikosten paljastumiseen ja rikosentekijöiden kiinni jäämisen riskiin. (HE 242/2018, 41, 43, 50.)

Mainitun lain lisäksi poliisitoimintaa ohjaavat asiassa myös Euroopan Unionin määrittelemät tietosuojaa-asetus sekä tietosuojadirektiivi. Direktiivi antaa tietosuojaan liittyvissä seikoissa minimitasoa, jota ei saa alittaa. Tietosuojaa-asetus taas on suoraan sovellettavaa lainsäädäntöä ja sitä sovelletaan osassa poliisin tehtäviä, muun muassa lupahallinnollisissa asioissa. (HE 242/2018, 24.) Näiden lakien lisäksi poliisitoimintaa ohjaavat lukuisat muut lait, kuten esitutkinta-, poliisi- ja pakkokeinolaki, mutta tiedon käsittelyn ja hallinnoimisen näkökulmasta poliisin henkilötietolaki on keskeisin.

#### 4 Menetelmät ja tulokset

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen, siinä hyödynnetään kvalitatiivista aineistoa ja siinä pyritään mukailemaan pitkälti konstruktivistista tutkimusotetta. Työn laadullisuus on asetettujen tavoitteiden kannalta välttämättömyys, koska kvantitatiivisin menetelmin aihetta on lähes mahdoton tutkia tässä työssä esitettyjen tavoitteiden osalta. Itse lopullisten johtopäätösten käytäntöön saattaminen jää kuitenkin tässä tapauksessa tutkimustyön tuloksiin perehtyvien tahojen omaksi toimeksi, tarkoituksena on siis lisätä aihepiiristä ymmärrystä.

Konstruktivistisessa lähestymistavassa työllä pyritään luomaan innovatiivisia konstruktioita. Kaikki ihmisen luomat mallit, suunnitelmat, organisaatorakenteet, tietojärjestelmät ja tuotteet ovat konstruktioita. Konstruktivistinen tutkimusote on kehitetty erityisesti liiketaloustieteen alueelle, mutta sitä voidaan soveltaa millä tahansa muullakin tieteenalalla. (Lukka 2001.) Tarkoituksena tässä työssä onkin löytää uusia mallinnuksia järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan johtamiseen liittyen, johon myös analyysityö kytkeytyy. Käytännössä tavoitteena on osoittaa mahdollisia keskeisimpiä toiminnallisuuksia, joita järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa voitaisiin hyödyntää. Tämän työn tarkoituksena onkin erityisesti lisätä ymmärrystä aihepiiristä ja luoda herätteitä, joilla peilata torjuntatyötä tässä työssä luotuihin ajatuksiin. Mutta kuten edellä on jo todettu, ei työssä ole tarkoitus suorittaa järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan nykytilan kartoitusta, tai tutkimustulosten vertailua torjuntatöiden nykytilaan, vaan jättää se niiden tehtäväksi, jotka torjuntatyöstä vastaavat. Tavoitteena on pyrkiä kuvaamaan syvällisesti

rajattua aihepiiriä ja siihen liittyviä elementtejä sekä tarjota mahdollisuuksia asian ymmärtämiseksi ideaalitulanteisen mallin kuvaamisella.

Tutkimusmenetelmänä on hyödynnetty myös osin benchmarking -menetelmää, jossa liiketoiminnan puolelta pyritään löytämään prosessimalleja sekä ajattelumalleja, joita voitaisiin katsoa hyödynnettävän myös poliisityössä. Nämä kaksi mainittua menetelmää ovat tuottaneet johdospäätösosioon käytännön läheisiä konstruktioita, eli malleja siitä, miten muun muassa analyysityö järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa tulisi ideaalisesti järjestää ja mihin sen työtä tulisi suunnata.

Benchmarking on niin sanottua vertailuanalyysiä, jossa kahden tai useamman organisaation toimintaa, tai toiminnan osia, sekä prosesseja verrataan toisiinsa. Vertailukumppani nähdään usein jossain suhteessa parempana, josta voidaan ottaa uusia mallinnuksia toiseen organisaatioon. Organisaatiot voivat olla samalta tai eri toimialoilta. Tavoitteena benchmarking -menetelmässä on löytää parhaita käytänteitä sekä saavuttaa jonkinlaisia parannuksia toisessa toiminnossa. Benchmarking -menetelmällä pystytään tunnistamaan organisaation heikkouksia sekä laatimaan niiden parantamiseksi kehittämisehdotuksia. (Benchmarking 2020.)

Selvitystyö osoitti, että vaikka poliisiorganisaatio ja yritystoiminta eroavat tavoitteellisesti toisistaan täysin, voidaan kuitenkin toiminnallisuuksia vertailla keskenään sekä löytää toisesta toista hyödyttäviä malleja. Toiminnan organisointi, päätöksentekoprosessit, tiedonhallinnan ja analyysityön merkitys, raakatiedosta muodostettavan laajemman ymmärryksen prosessi ja sen kytkeminen osaksi päätöksentekoa, johtamisen merkitys ja jopa strategian luontiprosessi näyttäytyvät toiminnoiltaan samankaltaisille sekä yrityksissä, että viranomaistoiminnassa. Kyse on siis niin sanotuista peruselementeistä, jotka toistuvat organisaation tavoitteista tai olemassaolon syistä riippumatta. Tietojohtaminen katsotaan tärkeäksi sekä julkishallinnossa, että yritystoiminnassa ja tämänkin vuoksi toiminnot voivat oppia toisiltaan.

Luonnollisesti yksityiskohtaisemmat elementit eroavat näissä kahdessa toiminnassa merkityksellisesti, kuten lain antamat mahdollisuudet ja rajoitteet, jotka koskevat molempia osapuolia, joskin eri tavoin. Samoin poliittinen ohjautuvuus on toisessa suurempaa kuin toisessa, samoin työn resurssointi on toisessa riippuvainen poliittisista päätöksistä, kun taas toisessa lähinnä yrityksen nykytila ja tulevaisuuskuva määrittelevät mahdollisuudet ja tavoitteet, joihin myös resurssointi kytketään. Nämä ovat siis yksityiskohtaisempia määrittelyjä, jotka tulee osata ottaa huomioon jo itse toimintaan liittyvässä suunnittelutyössä sekä toteutuksessa, mutta ensimmäisenä kuvatut peruselementit eivät taustalta silti katoa mihinkään. Tämän vuoksi toimintoja voidaan tässä työssä tehdyllä tavalla vertailla ja mallintaa.

Tutkimustyössä tutkija harvoin kykenee löytämään jotain niin poikkeuksellisen uutta, mihin kukaan muu ei vielä olisi perehtynyt (Metsämuuronen 2006, 17). En itse kuvittele myöskään päässeeni tulosten osalta tämänkaltaiseen tilanteeseen, tämä oli tiedossa jo heti työn alussa, koska

kyse on kuitenkin alemman korkeakoulututkinnon opinnäytetyöstä, jossa työn laajuuden osalta tulee oma rajallisuutensa vastaan. Vaikka välttämättä mitään uutta ei tieteellisesti asiassa tulisikaan ilmi, uskon, että olen pystynyt työssäni vastaamaan alkuperäiseen tutkimuskysymykseeni hyvin sekä luomaan selkeyttä aihekokonaisuuteen, joka aika ajoin on näyttäytynyt epäselvälle ja vaikealle niiden tahojen osalta, joiden asia tulisi hallita ja sitä työssään hyödyntää.

Objektiivisuus, jonka tärkeyttä olen omassa työssäni tuonut poliisin ja yritystoiminnan analyysityön osalta esille, ei kuitenkaan koskaan ole puhtaasti saavutettavissa, vaan aina selvitystyöhön sekoittuu tekijän omaa subjektiivista näkemystä. Sama pätee myös tutkimukselliseen työhön, kuten tähän omaani. (Metsämuuronen 2006, 17.) Analyysityössä sekä tutkimustyössä tulee kuitenkin pyrkiä objektiivisuuteen, ja tämän vuoksi olen työssäni kirjoittanut aiheesta siten, kuin se olisi saavutettavissa oleva tila. Tärkeää näissä tehtävissä kuitenkin on, että itse tieto on hankittu puolueettomasti ja subjektiiviset kannanotot jätetään selvitystyön johtopäätöksiin (Metsämuuronen 2006, 17). Tähän olen myös tässä työssäni pyrkinyt, vaikka itse käsiteltävät aiheet ovatkin varsin tuttuja itselleni jo entuudestaan. Tämä työ haastoi kuitenkin itsenikin tutustumaan entisestään aihepiirin teoriaan sekä löytämään tutkimuksellisesti todistettavat havainnot aihepiirin osalta. Toisaalta taas yritystoimintaan liittyvä analyysi- ja strategiatyö eivät olleet itselleni lainkaan tuttuja entuudestaan, joten tämän osion osalta olen joutunut perehtymään täysin uuteen, joskin hyvin mielenkiintoiseen alaan. Laadullisessa tutkimuksessa tulkittoja tehtäessä on tärkeää, että tutkija tarkastelee tutkittavaa kohdettaan objektiivisesti. Tutkittava asia on siis riippumaton tutkijasta tai lukutavasta. (Metsämuuronen 2006, 204.) Olen itse pyrkinyt pitämään asiassa objektiivisuuden tukeutumalla aihepiirin teoriaan ja ainoastaan sieltä muodostuvaan aihepiirin kokonaiskuvaan. Toisaalta työ perustui yritysmaailmasta otettavien mallien hyödyntämiseen poliisitoiminnassa, ja kokonaisuuden osalta pyrin tukeutumaan juuri tähän malliin, jotta toiminis mahdollisimman vähän oman tietämysalueen piirissä.

Itse tiedonhankinta työhön jakautui muutamaan erilliseen osioon. Järjestäytyneen rikollisuuden toimintatavoista pyrin hakemaan tietoa laajasti ja pääsääntöisesti kyse oli kansainvälisestä kirjallisuudesta, mistä tietoa oli saatavissa eniten. Valinnat materiaalin osalta tapahtui erityisesti materiaalin julkaisuajankohta huomioiden, eli pyrin hankkimaan uusinta käytettävissä olevaa materiaalia. Lisäksi pyrin keskittymään teoksiin, missä käsiteltiin järjestäytynyttä rikollisuutta enemmän kokonaisuutena kuin, että teos olisi keskittynyt vain esimerkiksi italialaiseen mafiaan tai vastaavaan muuhun toimintoon, minkä tyylistä toimintoa ei voida ajatella sellaisenaan suoritettavan ainakaan toistaiseksi Suomessa. Tällä tavalla pyrin saamaan neutraalin kuvan järjestäytyneen rikollisuuden toiminnoista ja toimintatavoista, joita voidaan harjoitettavan myös Suomessa. Suomessa aiheesta oli kirjoitettu sen verran vähän, että jouduin tukeutumaan ja varmistumaan mukailevatko kansainvälisen kirjallisuuden tiedot Suomessa kirjattuja asioita, jotta sain luotettavan teoreettisen kokonaiskuvan aiheesta.

Toinen merkittävä aihealue oli tiedolla johtaminen poliisityössä, josta löytyi jälleen kansainvälisesti enemmän tietoa kuin mitä aiheesta on Suomessa kirjoitettu. Tämä toki on varmasti tavanomaista kaikessa tutkimuskirjallisuudessa. Kansainvälisellä tasolla tukeuduin erityisesti kansainvälistä arvostusta aihepiirin ympäriltä keränneen professori Jerry Ratcliffen tuotoksiin, mutta tukeuduin myös paljon kansainvälisten organisaatioiden tuottamaan materiaaliin. Suomessa aihetta on käsitelty kattavasti Jussi Hakaniemen pro gradu -tutkielmassa, mutta Hakaniemen työ on jo kahdeksan vuotta vanha, joten varsinaista nykytila-arviota ei ole ajantasaisesti tehtynä ainakaan julkisista lähteistä saatavina. Hakaniemen tutkimustulokset mukailivat kuitenkin Ratcliffen muualla maailmassa tehtyjä havaintoja asiasta, lisäksi kahdeksan vuotta ei ajallisesti ole niin merkittävä, etteikö edelleen voitaisi arvella Hakaniemen työssä tulleita haasteita olevan olemassa, vaikka poliisiorganisaatio onkin sittemmin kokenut merkittäviä organisatorisia muutoksia. Aiheesta löytyi myös muita kirjoituksia ja lisäksi poliisin ja julkishallinnon strategiatyöstä löytyi paljon kirjoitettua materiaalia, mikä myös liittyy olennaisesti tietojoh-toiseen poliisityöhön ja sen menestymiseen. Strategiatyö on tietojoh-toisen toiminnan perusta, toisaalta taas strategiatyötä ei voida toteuttaa ilman tietojoh-toista prosessia.

Kolmas erillinen aihealue, mistä tietoa piti hankkia, oli yritystoiminnan johtaminen tietojoh-toisesti. Aiheesta löytyi hyvin paljon tietoa, erityisesti yritystoiminnan strategiatyöstä ja joh-tamisesta, mikä olennaisesti liittyi myös tietojoh-tamiseen yritystoiminnassa. Näitä teoksia löy-tyi sekä suomenkielisestä kirjallisuudesta sekä ulkolaisesta, joista keskityin suomenkieliseen sen vuoksi, jotta voisin tarkastella asiaa erityisesti suomalaisesta näkökulmasta. Näiden kirjo-jen osalta en katsonut tarpeelliseksi valita välttämättä uusimpia kirjoja, vaan pyrin etsimään laadullisesti kattavimmat teokset. Tämä valinta tapahtui siitä huolimatta subjektiivisesti, koska kirjallista materiaalia oli niin paljon tarjolla. Lisäksi löysin suomalaisesta kirjallisuudesta erit-täin paljon tietoa myös yritystoiminnan tietojoh-tamisesta, joka näyttäytyi tulevan vahvasti esille monissa teoksissa. Yritystoiminnan tietojoh-tamisessa tukeuduin tosin myös ulkolaiseen materiaaliin. Näiden teosten osalta pyrin uusimpaan mahdolliseen kirjallisuuteen, mutta tar-kastelin myös ennen valintaa kirjojen laadullista sisältöä, joka tuli olla riittävällä tasolla.

Neljäs kokonaisuus koostui datasta, sen käsittelystä ja sen mahdollisuuksista yleisesti, riippu-matta oliko kyse yritystoiminnasta vai julkishallinnon toiminnasta. Tällä materiaalilla pyrin luo-maan kuvan datan hyödyntämisen mahdollisuuksista sekä siihen liittyvistä seikoista, mitä pitää osata huomioida, erityisesti mikäli tarkoituksena on hyödyntää laajempia datamassoja. Aihe-piiri näyttäytyi merkitykselliselle, koska tietojoh-toisessa toiminnassa ja nyky-yhteiskunnan tie-totulvassa, tulee tietoa osata hallita ja löytää sieltä olennaisimmat asiat. Aihepiiriin löytyi sekä suomalaista että ulkolaista kirjallisuutta ja valinnat aihepiirin osalta pyrin tekemään julkaisua-jankohdan mukaan. Aihealue muuttuu vuosi vuodelta jatkuvasti teknisen kehittymisen myötä ja tämän vuoksi koin, että mahdollisimman uudet tiedot aiheesta olisivat tarpeelliset.

Kyse oli siis aineistolähtöisestä analyysityöstä, jolla tutkimuksessa edettiin. Kvalitatiivinen tutkimus etenee aina tutkimusaineiston ehdoilla ja on siten myös tutkimusprosessin keskeisimmässä asemassa. (Metsämuuronen 2006, 202.) Materiaalia oli jokaisessa osiossa kokonaisuutena paljon ja materiaaliin perehtymisen jälkeen jokaisessa erillisessä osiossa pystyttiin mielestäni muodostamaan riittävän yksityiskohtainen ja luotettava laadullinen kuva, mikä perustui useampaan luotettavaan lähteeseen. Käsitteellisellä laadulla tarkoitetaan käsitteellistä yleistettävyyttä (Metsämuuronen 2006, 202), mikä tämän tutkimuksen kokonaisuuksien osalta mielestäni onnistui.

Tutkimusaiheeni erilliset osat olivat siis sinällään jo paljonkin tutkittuja ja materiaalia oli saatavissa paljon. Tämä oli valmiiksi jo tiedossa ja merkitykselliseksi tämänkaltaisessa työssä muodostuikin työn rajaaminen, joka voi tuoda uutta erityistä näkökulmaa aihepiiriin (Metsämuuronen 2006, 21). Tähän myös itse pyrin ja työn rajaaminen järjestäytyneen rikollisuuden torjuntaan oli mielekäs siinäkin mielessä, että analyysityön mahdollisuudet järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa oli mahdollista löytää ja samoin analyysityön kytkeminen osaksi johtamisprosessia kyettiin työn avulla muodostamaan kuvana yksityiskohtaisemmaksi eri analyysitasot huomiden.

Työllä kyettiin vastaamaan sen alkuperäisiin tutkimuskysymyksiin, joiden vastaukset esitellään johtopäätösosiossa. Konstruktiiivisella tutkimusotteella siis pyritään luomaan innovatiivisia konstruktioita, kuten malleja, suunnitelmia ja organisaatorakenteita (Lukka 2001). Tässä työssä sain luotua myös ajatuksen tai mallin siitä, miten vähintään teoriatasolla järjestäytyneen rikollisuuden torjunta tulisi järjestää. Uskonkin, että tästä työstä voi löytyä hyödynnettäviä elementtejä käytäntöön ja järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan suunnittelutyöhön. Työ voi tämän lisäksi antaa ajatuksia sekä yksittäisille analyytikoille omaan työhönsä, mutta erityisesti myös analyysityöstä vastaaville tahoille.

## 5 Johtopäätökset

Poliisihallinto on kymmenessä vuodessa kokenut kolme suurta hallintorakenneuudistusta, jossa poliisilaitosten määriä on supistettu ja samalla tehokkuutta on pyritty löytämään osana toimintojen yhdistämisiä. Valtakunnallisten hallintorakenneuudistusten lisäksi kussakin poliisiyksikössä on suoritettu lisäksi paljon sisäisiä toiminnan tehostamisia, jotka ovat olleet välttämättömiä sekä toiminnan kehittämisen kannalta, mutta myös toiminnan tasapainottamiseksi osaksi supistuneita resursseja. Suurimpia sopeuttamistoimia ovat joutuneet tekemään erityisesti paikallispoliisin yksiköt. Kun tehokkuutta on pitänyt etsiä vähenevien resurssien vuoksi, on samaan aikaan myös poliisin toimintaympäristö muuttunut, jolloin uusia rikostorjunnallisia ratkaisuja on pitänyt kehittää.

Kun resurssit supistuvat ja toimintaympäristö muun muassa digitalisoitumisen myötä muuttuu, nousee johtaminen erityisen tärkeään osaan. Erityisesti tiedolla johtamisen tärkeys korostuu, kun väheneviä resursseja tulee osata suunnata tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. Johtamisessa korostuu organisaation toimintaympäristön ymmärrys suhteessa organisaation kyvykkyyteen, joka pohjautuu tiedon käsittelystä ja analysoinnista muodostuvaan syvempään ymmärrykseen.

Kuten jo työn alussa kerrottiin, ei tällä työllä pyritä luomaan järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan nykytilakuvasta. Tarkoitus on ollut kuvata järjestäytyneen rikollisuuden toiminnan elementtejä ja arvioida niitä teoreettisesti siltä kannalta, miten järjestäytyntä rikollisuutta nykypäivänä tulisi torjua, jotta rikolliseen toimintaan saatava vaikuttavuus olisi paras mahdollinen.

Tässä työssä on selvitetty myös yritystoiminnan johtamista ja siihen liittyviä toimintoja ja siitä on pyritty löytämään malleja ja mahdollisuuksia osaksi järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan johtamista. Kuten työn alussa kuvattiin, jotkut tuntuvat epäilevän, että yritystoiminnan johtamiseen liittyviä toiminnallisuksia pystyisi hyödyntämään julkishallinnon johtamisessa. Kuitenkin kuten ilmeni, voidaan tiettyjä yleisempiä asioita voida otettavan malleina suoraan myös yritystoiminnan johtamisesta ja kuten tässä työssä kuvattiin ja vertailtiin yritysjohtamista tietojohdoiseen poliisitoimintaan, voidaan havaita, että monet seikat mukailevat vahvasti toisiaan. Mikäli vertailussa edetään vielä yksityiskohtaisempiin operatiivisiin toimintoihin, ei yksityisen sektorin ja julkishallinnon toimintoja voida enää vertailla, mutta vastaava eroavaisuus alkaa muodostumaan myös jo eri yritysten välillä. Yksityiskohtainen toiminnan suunnittelu tuleekin siis tapahtua kussakin organisaatiossa itsenäisesti. Yritystoiminnassa tavoitteena on tulostehokas toimintatapa, jota jäntevoitetään systemaattisilla johtamisprosesseilla. Vastaava tavoite voidaan asettaa myös julkishallinnon johtamiselle. Keskeisimpänä seikkana sekä yritystoiminnassa että tietojohdoisessa poliisitoiminnassa on strategiatyö ja sen onnistuminen. Strategia tulee saada jalkautettua käytäntöön ja tuloksiin, toisaalta strategia tulee luoda ja sitä tulee toteuttaa tietojohdoisesti. Kaikkea tähän kokonaisuuteen liittyvää toiminnallisuutta voidaan verrata suoraan yritystoiminnan ja tietojohdoisen poliisitoiminnan välillä, koska toiminnallisuuksina eri funktiot toimivat identtisesti riippumatta siitä, mitä substanssia asiassa työskenteletään.

Mikäli työssä ilmi tulleet havainnot tiivistettäisiin olennaisimpiin, voisi todeta, että oman toiminnan tarkka ymmärrys ja objektiivinen arvio toiminnan kyvykkyydestä, on koko toiminnan ja onnistumisen ja erityisesti kehittämisen ydin. Kun tietää oman toiminnan heikkoudet, voi niitä kehittää. Mikäli heikkouksia ei kyetä tai haluta selvityttää, jää myös toiminnan kehittäminen tekemättä. Jotta voi arvioida oman toiminnan kyvykkyyttä, tulee analysoida sekä omaa toimintaa sisäisesti, mutta myös omaa toimintaa suhteessa toimintaympäristöön. Asiassa on siis kolme keskeistä asiaa, mitkä tulee toteuttaa, jotta tietojohdoinen toiminta mahdollistuisi: oman

toiminnan ja toimintojen ymmärtäminen, toimintaympäristön syväymmärrys sekä oman toiminnan vaikutuksen ymmärtäminen toimintaympäristössä.

### 5.1 Järjestäytyneen rikollisuuden torjunnasta

Järjestäytyneen rikollisuuden merkitys yhteiskunnallisena haittana tulee ymmärtää ja siihen kohdistuvat torjuntatoimet tulee ehdottomasti tapahtua tietojohdoisen prosessin kautta, koska tiedon merkitys nyt ja tulevaisuudessa on suuri ja kasvaa entisestään. Järjestäytyneen rikollisuuden muodostaman verkoston vuoksi tulisi järjestäytyneestä rikollisuudesta kerätä tietoa laajasti ja yhdistää sitä keskenään, jotta kokonaiskuva olisi mahdollista muodostaa. Mikäli siis kyetään osoittamaan, että jokin yksittäinen henkilö liittyy osaksi järjestäytyneen rikollisuuden piiriä, on myös mahdollista, että tämä henkilö toimii tai voi myöhemmin toimia osana järjestäytyneen rikollisuuden rikollista toimintaa. Tietojen tallentaminen tämänkaltaisista henkilöistä onkin tärkeää, jotta järjestäytyneestä rikollisuudesta voidaan ylipäänsä torjua tehokkaasti ja tietojohdoisesti ja rikollisen toiminnan kokonaisverkosto kyetään osoittamaan. Ilman tietojen tallentamista ja keskitettyä tiedonhallintaa ei järjestäytyneen rikollisuuden toimintaa kyetään kokonaisuutena havainnoimaan.

Tämä edellyttää, että järjestäytyneeseen rikollisuuteen liittyvät tietovirrat ja tiedontallennuspaikat tulee selvittää sekä luoda suunnitelma, miten tieto saadaan kerättyä yhteen pisteeseen. Samalla tulee osata ottaa huomioon eri tietojen merkitys, koska kaikki tieto ei ole saman arvoista. Osa tiedoista on hyvinkin merkityksellistä, osa taas lähinnä hyvä tietää tasoa. Kuten työssä kuvattiin, tulee organisaatioiden yleisestikin luoda vastuut siitä, mikä toiminto organisaatiossa vastaa itse tiedon sisällöstä kokonaisuutena. Ei siis itse tiedonhallinnan arkkitehtuurista, vaan itse tiedosta. Ilman selkeitä vastuita, muodostuu analyysi ja analytiikka, tiedon hallinnointi, sen jalostaminen ja jakaminen epämääräiseksi ja sekavaksi kokonaisuudeksi, minkä hyötysuhde on heikko (Kuvio 13). Järjestäytyneeseen rikollisuuteen liittyvää tietoa kertyy lukuisille toimijoille, mutta tieto tulisi keskittää poliisin hallinnoimaksi, koska poliisi ja erityisesti Keskusrikospoliisi on keskeisin toimija järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa.

Järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan onnistumisessa myös torjuntatyöhön liittyviä tuloksia tulee tarkastella objektiivisesti, jotta pystytään kuvaamaan erityisesti torjuntatoimia suorittaville tahoille itselleen, mitä oikeasti on saatu aikaiseksi. Eli mitä todellista vaikuttavuutta rikolliseen toimintaan on tehty, koska näillä objektiivisilla tiedoilla voidaan myös omaa toimintaa kehittää. Ilman tätä elementtiä, voi jäädä käsitys, että torjuntatyö onnistuu aina, riippumatta siitä mitä ja millä tavalla työtä on tehty. Yritystoimintaan peilaten tämä malli tarkoittaisi, että tulosraportoinnissa yritys kuvaisi omia toimenpiteitään ja kehityshankkeitaan, eli luettelisi vain suoritteitaan, mutta jättäisi kertomatta yritystoiminnan tulokset, eli mitä on saatu aikaiseksi ja miten mainitut toimet linkittyvät nyt ja tulevaisuudessa yrityksen tulokseen. Osakkeenomistajille tämänkaltaisen raportointi ei riittäisi. Torjuntatyöhön tulee siis liittää laadullisia



mittareita, jotka kertovat toiminnan tosiasiallisesta vaikuttavuudesta sekä varmistaa, ettei käytössä ole epämääräisiä mittareita, jotka eivät kerro mitään itse työn tuloksellisuudesta, joita tässäkin työssä esiteltiin.

Miten tieto jalostetaan laajemmaksi ymmärrykseksi, on oikeastaan menestymisen avain niin yritystoiminnassa kuin järjestäytyneen rikollisuudenkin torjunnassa. Tiedolla johtaminen tarkoittaa kuitenkin pelkän tiedon käsittelyn lisäksi organisaation tehokasta toimintaa yhteisin tavoittein ja toimivin rakentein. Tietoa tulee siis olla sekä ulkoisesta toimintaympäristöstä ja siellä olevista tekijöistä, mutta syvää ymmärrystä vaaditaan myös omasta toiminnasta, sen vahvuuksista ja heikkouksista. Tämä näkemys tulee luoda objektiivisesti tosiasiat tunnustaen. Ilman kykyä ja uskallusta objektiivisuuteen, voidaan menestyminen myös unohtaa. Sodankäynnin taitaja Sunzi sanoi: ”Kun tunnet vastustajasi ja tunnet itsesi, et ole vaarassa sadassakaan taistelussa.” (Sunzi 2017, 77.)

Järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa tulisi huomioida siihen liittyvät kaikki viranomaiset ja toimijat. Poliisi on merkityksellisimmässä roolissa torjuntatyössä, mutta tarkasteltaessa järjestäytyneeseen rikollisuuteen saatavaa vaikuttavuutta, tulee asiaa tarkastella kokonaisuutena. Rikostutkinta on yksi osa järjestäytyneen rikollisuuden torjuntaa, mutta kuten työssä osoitettiin, liittyy torjuntatyöhön myös paljon muita toimintoja ja toimijoita. Tulisikin kyetä tarkastella, miten tämä kokonaisuus on tähän mennessä onnistunut torjuntatyössä Suomessa.

Tässä työssä osoitettiin, että järjestäytynyt rikollisuus on kasvanut Suomessa merkittävästi (Kuvio 2), eivätkä aiemmat torjuntatoimet ole olleet riittävät kasvun hillitsemiseksi. Tämän vuoksi torjuntaan entisestään panostaminen näyttää tärkeälle, jotta Suomessa pystyttäisiin välttämään Ruotsin nykytila järjestäytyneen rikollisuuden osalta, mikä on muuttunut muodoltaan erittäin väkivaltaiseksi sekä haasteelliseksi yhteiskunnan kannalta. Torjuntatyö tulee kuitenkin olla kohdennettua, jotta poliisiin ja muiden viranomaisten resursseja suunnattaisiin niihin tahoihin, joihin kohdentamalla saadaan paras mahdollinen vaikuttavuus järjestäytyneen rikollisuuden toimintaan.

Järjestäytyneeseen rikollisuuteen kytkeytyy laajoja verkostoja ja yksittäisiin rikollisryhmiin saattaa varsinaisten jäsenten lisäksi linkittyä kymmeniä, jopa satoja muita henkilöitä, jotka avustavat omalla toiminnallaan rikollisryhmän rikollista toimintaa. Myös kansainvälistyminen on tullut vahvaksi osaksi järjestäytynyttä rikollisuutta laittomien hyödykkeiden tullessa maahan ja taas rikollisin tavoin hankitun varallisuuden kulkeutuessa ulos maasta. Lisäksi järjestäytynyt rikollisuus on alkanut hyödyntämään entisestään liiketoimintaa osana toimiaan, jossa osin lailliseen liiketoimintaan voidaan sekoittaa rikollisia toimia ja erityisesti rahanpesua yritystoiminnan kautta. Yrityksiä voidaan hyödyntää myös itse rikoksen tekemisessä, hyödyntämällä esimerkiksi yritystä peitteenä rikollisen tavaran tuottamiseksi maahan ja sekoittamalla rikollista rahaa osaksi yritystoiminnan tuloja, mikä hankaloittaa rikosten selvittämistä.

Tietojohdoisen poliisitoiminnan teoria osoittaa, miten johtamisen tulisi tapahtua tietojohdoisesti. Kuitenkin käytännön tasolla tämän osalta on ollut haasteita, eikä teorian kytkeminen osaksi käytänteitä ole poliisitoiminnassa aina onnistunut. Yritystoimintaa tulee johtaa yhtä lailla tietojohdoisesti ja liiketoiminnan johtamisen osalta ilmeni tämän opinnäytetyön osalta paljon myös käytäntöön osoitettavia malleja siitä, miten johtaminen kytketään osaksi analyysiprosessia, josta syvempi ymmärrys johtajille muodostuu.

Yritystoiminnan johtamisessa keskeiseksi seikaksi muodostuu erityisesti strateginen johtaminen. Yrityksessä tulee olla selvillä sen identiteetti (arvot ja missio), eli olemassaolon syy. Tämän lisäksi selkeä visio osoittaa yritykselle laajemman tavoitteen mitä tavoitella. Tämän jälkeen strategialla luodaan suunnitelma sille, miten tämä visio pyritään toteuttamaan. Asiassa tulee huomioida organisatoriset rakenteet ja johtamisrakenteet, joiden tulee tukea vision saavuttamista. Lisäksi prosessit, toiminnan ja tulosten seuranta sekä henkilöstön osaamistasoa tulee pystyä arvioimaan ja niitä jatkuvasti kehittämään.

Tätä ajattelua peilaten järjestäytyneen rikollisuuden torjuntaan, voidaan uskoa, että poliisilla on selvillä olemassaolonsa syy, mutta silti sekin on hyvä aika ajoin palauttaa mieliin, jotta toiminnallisesti ei rakennettaisi turhia rakenteita tai toimintoja, jotka eivät tue olemassaolon syytä. Lisäksi muiden viranomaisten toiminnallisten rakenteiden tulee tukea torjuntatyötä. Samoin järjestäytyneen rikollisuuden torjuntaan tulee luoda selkeä visio ja siihen liitetty strategia, jotta torjuntatyö ylipäänsä olisi mahdollista suorittaa tietojohdoisesti. Poliisin strategiassa järjestäytynyt rikollisuus mainittiin yhtenä toimenpiteenä, jotka kuvattiin työssä aiemmin. Mainitut seikat poliisin kokonaisstrategiassa ovat hyvät, mutta varsinaiseksi järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan strategiaksi se ei yllä. Tavoitteellisesti paras ratkaisu olisi, että järjestäytyneen rikollisuuden torjunnasta olisi selkeä oma erillinen visio sekä erikseen luotu strategia sitä varten. Kuten selvitystyössäni olen kuvannut, ei mikään yritys, organisaatio tai toiminto kykene etenemään tavoitteisiinsa ilman selkeää strategiaa, mikä kytketään osaksi käytännön työtä ja prosesseja. Hyvin tehty strategiatyö toimii taas organisaation punaisena lankana läpi kaikkien toimintojen ja pakottaa myös tietojohdoisuuteen.

Valtioneuvosto teetti vuonna 2013 strategisen asiakirjan järjestäytyneen rikollisuuden torjuntaan liittyen, jossa määriteltiin toimenpiteitä eri hallinnonaloille tehtäväksi. Käytännössä kyse oli siis Jyrki Kataisen hallituksen tekemästä periaatepäätöksestä järjestäytyneen rikollisuuden torjumiseksi, mutta asiakirja oli varsin suppea, eikä siitä ilmennyt torjuntatoimien valintaan liittyvä päätelyprosessi, eli miten nämä torjuntatoimet olivat katsottu olevan keskeisimpiä järjestäytyneeseen rikollisuuteen vaikuttamisessa. Käytännössä perustelut edellyttäisivät hyvän järjestäytyneen rikollisuuden nykytilakuvan luomista peilaten sitä viranomaisten keinovalikoimaan. Lisäksi seurantamekanismit olivat strategia-asiakirjassa puutteelliset eikä siinä ollut yksityiskohtaisia määritelmiä siitä, miten ja missä tilanteessa torjuntatyön katsotaan onnistuneen ja miten toimintaa tarkalleen ottaen suunnataan. Lisäksi asiakirja olisi mielestäni vaatinut

yksityiskohtaisempia toiminnallisia tavoitteita strategiaan sisällytettynä, kuin mitä vuoden 2013 asiakirjassa nyt ilmeni. Lisäksi asiakirja näyttäyty lähinnä yhden hallituskauden tuotteelle, jonka elämänskaari on neljä vuotta. Tämän vuoksi voidaan todeta, että Suomesta puuttuu yhtenäinen ja kokonaisvaltainen järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan strategia. Aitoa strategiaa tulee jatkuvasti tarkastella, jotta strategian määrittelemät lähestymistavat ja tavoitteet olisivat jatkuvasti valideja. Lisäksi käytännön toimien vaikuttavuutta tulee koko ajan arvioida ja uudelleen suunnata ja keinovalikoimaa tarvittaessa muuttaa.

Myös kuva järjestäytyneestä rikollisuudesta tuntuu olevan Suomessa puutteellinen. Tätä kuvastaa ainakin osin se, että Helsingin yliopiston kriminologian ja oikeuspoliittisen instituutin tekemässä tuoreimmassa Suomen rikollisuustilannekatsauksessa, jossa rikollisuuskehitystä tarkastellaan melko syvällisestikin tilastojen sekä tutkimuksen valossa, mainitaan järjestäytyneen rikollisuus ainoastaan kerran sivuhuomautuksena. Kyse on kuitenkin reilusti yli kaksisataa sivuisesta laadullisesta selvityksestä Suomalaiseen rikollisuuteen, joten järjestäytyneen rikollisuuden puuttuminen tyystin työstä hämmästyttää. (Danielsson 2019.) Lisäksi järjestäytyneeseen rikollisuuteen kohdistuvien torjuntatoimien osalta julkisista lähteistä saatavista tiedoista ei ilmene erityisen hyvin, miten järjestäytyneitä rikollisuutta Suomessa tulosten valossa tarkalleen ottaen on torjuttu, mitä siis tosiasiallisesti torjuntatyössä on saatu aikaan ja miten järjestäytyneen rikollisuuden toiminta on tämän myötä muuttunut.

Kuten aiemmin työssä kerroin, Ruotsissa järjestäytyneen rikollisuuden torjuntaa varten on perustettu erillinen elin (Kuvio 3), joka kokoaa useat eri viranomaistoimijat yhteen ja sen strateginen foorumi luo yhteisen julkilausuman, kokonaisnäkömän sekä toimet järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan osalta. Lisäksi päätökset kytketään käytäntöön samassa elimessä toimivan operatiivisen foorumin kautta. Vastaavaa mallinnusta voisi harkita otettavaksi käyttöön Suomessa, mutta välttämätöntä olisi, ettei mainitunlainen toiminto muodostu vain sanahelinäksi operatiivisen työn taustalle.

Järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan strategian tulisi määritellä sekä kovat että pehmeät torjuntatoimet ja muodostaa torjuntatyölle ja sen seurantaan selkeät roolit ja vastuut sekä seurantaprosessit. Lisäksi strategia tulee sitoa vahvasti konkretiaan ja osaksi käytännön tekemistä, jotta suunnitelmien voidaan uskoa vaikuttavan tosiasiallisesti rikolliseen toimintaan. Mikäli jälkikäteen ei kyetä tarkastelemaan kuinka suoritettavat toimenpiteet ovat käytännössä vaikuttaneet tulokseen, väitän, että tuolloin linjaukset ovat olleet liian ympäröityjä. Lisäksi jonkin toiminnon tulee vastata ja seurata toiminnan toteutumista ja myös uudelleen arvioida strategisia toimenpiteitä. Strategian toteutumisen seuranta on myös yhtä tärkeää kuin sen luominen. Jos strategia toteutumista ei kyetä valvomaan, muuttuu kaikki strategiatyöhön tehdyt toimenpiteet turhiksi. Tämän vuoksi strategisen tason johtajan tulee pysyä omalla toimialueellaan ja varmistaa toiminnan suunta ja uudelleen suunnata sitä tarvittaessa, mikäli toiminnan seuranta osoittaa, ettei vaikuttavuus ole riittävä. Kuten työssäni aiemmin kerrottiin strategien

tehtävänä ei ole nähdä organisaatiota sellaisena kuin se on, vaan sellaisena miksi se voisi tulla. Torjuntatyön tulee siis käytännössä olla selkeästi strategiasta jalkautettuja tehokkaita torjuntatoimia laajalla yhteistyörintamalla siten, että kokonaiskuvan luonti ja toiminnan suuntaaminen tietojohdoisesti mahdollistuisi.

## 5.2 Tietojohdoinen järjestäytyneen rikollisuuden torjunta

Yritystoiminnassa kyetään hyödyntämään vain keskimäärin 12 % yrityksen hallinnoimasta datasta. Vastaava ongelma varmasti on olemassa myös valtionhallinnossa ja siten myös järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa. Vaikka siis datan määrän ja yhteiskunnan digitalisaatiomuutoksen myötä tiedon hallinnoimisen tärkeys onkin usein selvillä, ei kaikkialla tiedon potentiaalia ole kyetty ottamaan hyödyksi, jossain sen potentiaalia ei ole vielä edes ymmärretty.

Rikollisen toiminnan yhteyksien kansainvälistyessä ja verkostojen laajetessa on rikostorjuntatyössä tärkeää voida luoda kokonaiskuva eri tietovarantoihin tallennetusta tiedosta ja muusta saatavalla olevasta datasta yksinkertaisesti ja nopeasti. Asian merkityksen voidaan korostuvan järjestäytyneen rikollisuuden torjuntatyössä, jossa myös rikollinen toiminta saatetaan jakaa eri toimijoiden tekemäksi ja samalla rikoksesta saatu hyöty kanavoituu eri tavalla ja eri henkilöille. Järjestäytyneen rikollisuuden kasvaessa, myös torjuntatoimien suuntaaminen merkityksellisimpiin kohdehenkilöihin ja organisaatioihin muuttuu entistä tärkeämmäksi, jotta pienillä resursseilla saadaan mahdollisimman suurta vaikuttavuutta aikaiseksi rikolliseen toimintaan. Tuossa työssä datavirtojen hallinnointi ja datan muuttaminen laajemmaksi ymmärrykseksi korostuu. Voidaankin nähdä, että tiedoista muodostuvan tietämyksen tarve kulkee samalla tavalla sekä yritystoiminnassa, että julkishallinnossa.

Järjestäytynyt rikollisuus on kasvanut merkittävästi Suomessa, vaikkakin asiaa on monesti tarkasteltu vain niin sanottujen liivijengien näkökulmasta. Suomessa toimivan järjestäytyneen rikollisuuden osuus on todennäköisesti merkittävästi suurempi, kuin mitä nykyiset osoitetut luvut (Kuvio 2) kertovat. Lisäksi järjestäytyneen rikollisuuden verkostot ulottuvat Suomessa tuhansiin järjestäytyneisiin rikollisryhmiin kuulumattomiin henkilöihin, jotka kuitenkin omalla toiminnallaan edesauttavat rikollisessa toiminnassa. Tämä voi tapahtua itse rikoksiin syyllistymällä tai välillisesti rikollista toimintaa auttamalla tai edistämällä.

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että järjestäytynyt rikollisuus ulottaa toimintansa laajalle ja pyrkii aktiivisesti häivyttämään rikollisen toimintansa jäljet hyödyntämällä laajassa verkostossa vapaa-ehtoisesti tai pakotetusti toimivia henkilöitä. Kun rikollinen toiminta jaetaan useamman toimijan tehtäväksi ja rikoksista saatava hyöty pyritään peittämään eri kanavia ja toimijoita hyödyntäen, tulee rikollisen toiminnan paljastamisesta varsin haasteellista. Kun rikolliseen toimintaan liittyvät teot jaetaan tapahtuvaksi eri poliisilaitosalueilla sekä eri maissa tulee kokonaiskuvan muodostamisesta erittäin vaikeaa. Tämän vuoksi järjestäytyneeseen rikollisuuteen

liittyvä tieto tulee olla keskitettynä yhteen paikkaan, josta kokonaiskuva olisi mahdollista muodostaa.

Tietojen keskittäminen ei tarkoita asiaan liittyvien yleistietojen keräämistä yhteen paikkaan. Koska järjestäytyneet rikollisuudet hyödyntävät laajoja verkostoja, voi yksittäiseen asiaan liittyvä yhteys järjestäytyneeseen rikollisuuteen ilmetä vasta useamman ketjun kautta. Tämä tarkoittaa, että kaikki yksityiskohtaiset tiedot, asiassa voitaneen puhua big datasta järjestäytyneen rikollisuuden osalta, tulisi olla keskitettynä yhteen pisteeseen. Pelkkä tiedon tallentaminen ei kuitenkaan riitä, vaan datan käsittelyyn tulisi olla luotuna prosessit ja työkalut sekä tietysti henkilöstö datan käsittelyä varten. Kokonaiskuva, kun ei vastaavan kaltaisten tietomassojen osalta muodostu itsestään.

Kuten sekä yritystoiminnan osalta, että tietojohdoisen poliisitoiminnan osalta on tässä selvitystyössä ilmennyt, että tiedosta tulee muodostaa syvempää tietämystä analyysiprosessin avulla. Data itsessään on vain raaka-ainetta ja pelkästään varastoituna täysin hyödytöntä. Datan käsittelyyn tulee olla luotuna automatisoitua tiedonkäsittelyä sekä analytiikkaa, millä data alkuun käsitellään ja analytiikan avulla keskeisimmät asiat siirretään sivuun jatkokäsittelyä varten. Merkittävin osa datasta siis tallentuu tiedonhallinnan varastoon ja vain pieni osa tulee erilliseen jatkokäsittelyyn. Kaikki tieto tulee silti olla saatavilla yhdestä tietovarannosta. Tiedon jaottelu on tärkeää sen vuoksi, koska kokonaistiedosta vain pieni osa on itsessään merkityksellistä, muun tiedon ollessa dataa, joka on hyvä olla taustalla olemassa, jotta taustalla toimiva järjestäytyneen rikollisuuden verkoston kuva kyetään kirkastamaan. Olennaisten tietojen jatkokäsittely taas tarkoittaa ihmisen tekemää analyysityön vaihetta, missä keskeisimmän tiedon osalta pyritään muodostamaan syvempää ymmärrystä analyysitekniikoita hyödyntäen.

Itse analyysityö jakautuu järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan osalta kolmeen eri tasoon: strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen analyysiin. Operatiivisen analyysin tavoitteena on vastata yksittäisen rikosasian tai tiedusteluasian kysymyksiin ja käytännössä sen tavoitteena on monesti selvittää tai paljastaa rikos. Strategisen ja taktisen tason analyysityön tavoitteena on aina ja ainoastaan syvemmän ymmärryksen luominen, niiden tavoitteina ei siis ole yksittäisen rikoksen ratkaiseminen. Käytännössä analyysityöt ovat osa päätöksentekoprosessia ja sen myötä ne kytkeytyvät osaksi johtamistyötä. Mikäli johtamistyössä, jossa keskeinen osuus työstä on tehdä erilaisia päätöksiä, ei hyödynnetä analyysiä päätöksenteossa, muodostuu analyysityö itsessään käytännössä turhaksi. Tämänkaltaisessa tilanteessa tulisi analyysityön tekeminen lakauttaa, koska tehtävä työ olisi tuolloin käytännössä merkityksetöntä. Toki tuolloin voitaisiin kysyä, mihin johtajat nojaavat tietonsa päätöksentekovaiheessa, mikäli he eivät tukeudu asiassa syvempään ymmärrykseen. Tuolloin siis päätöksentekoprosessi myös ontuisi.

Järjestäytyneen rikollisuuden torjunta ei ole vain rikostutkintatyötä vaan se on laajaa yhteiskunnallista yhteistyötä, jossa järjestäytyneen rikollisuuden toimintaedellytyksiä tulisi pyrkiä

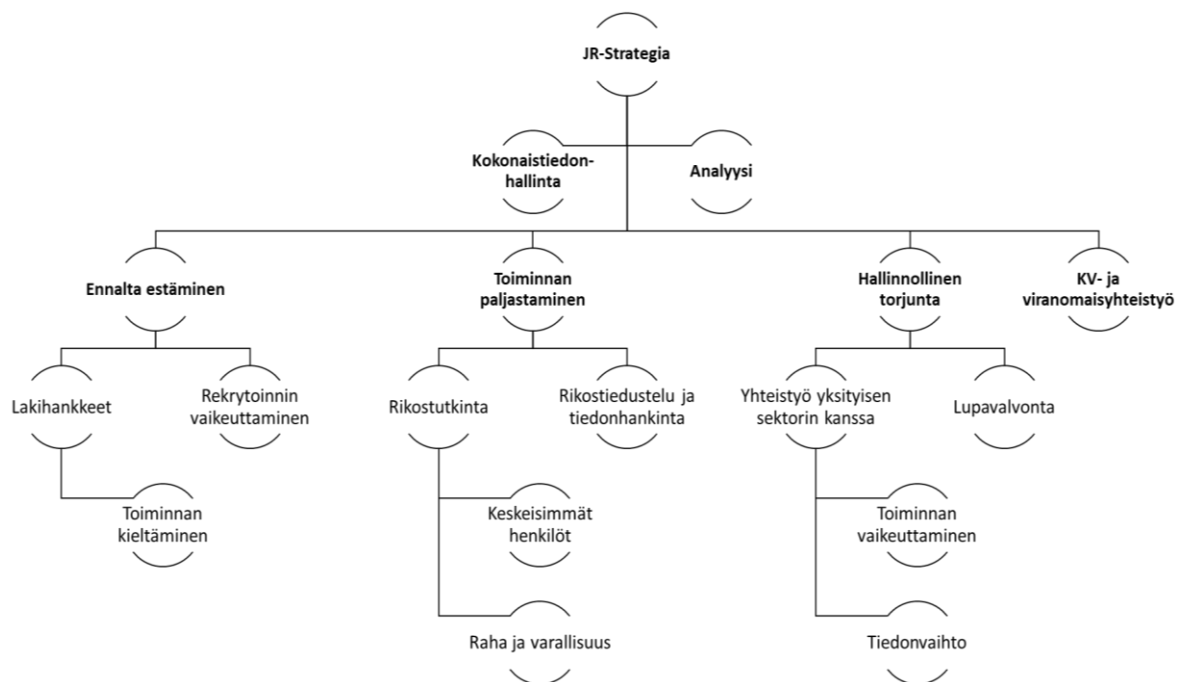
kaventamaan. Hallinnollinen rikostorjunta onkin vähintään puolet järjestäytyneen rikollisuuden torjunnasta. Siihen osallistuu poliisi aktiivisesti, mutta siihen tulee sitouttaa myös viranomaisia sekä toimijoita, joilla on mahdollisuus torjua ja estää järjestäytyneen rikollisuuden toimintaa ja sen kasvamista omilla toimillaan. Hallinnollinenkaan torjuntatyö ei kuitenkaan onnistu ilman keskitettyä tietoa, kuten työssäni aiemmin selvitin (Kuvio 4). Lisäksi hallinnollinen rikostorjunta edellyttää selkeää kokonaiskoordinaatiota, jota yksi toimija johtaa. Johtaminen ei voi tapahtua valtioneuvostosta käsin, koska järjestäytyneen rikollisuuden torjuntatyö ei saa olla poliittisten toimijoiden johtamaa, mikä on altis politikoinnille ja lyhytnäköisyydelle. Tämän vuoksi torjuntatyön kokonaiskoordinaatiovastuu olisi luontevaa sijoittaa poliisin tehtäväksi, koska poliisi on keskeisin yksittäinen toimija järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa. Toiminta edellyttää kuitenkin ylemmällä tasolla tehtävän hyväksynnän ja päältä katsomisen, jotta kaikki toimijat sitoutuvat torjuntatyöhön. Mallia voidaan hakea Ruotsista, jonka toimintaa työssäni aiemmin kuvasin, jossa 12 kansallisen viraston toiminta on järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan osalta linjattu yhteneväiseksi (Kuvio 3). Tämä työ ei kuitenkaan mahdollistu ilman järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan strategiaa.

Tiedot tulee saattaa yhteen, jotta niistä voidaan muodostaa kokonaiskuva. Ne tulee saattaa yhteen myös sen vuoksi, että ymmärrettäisiin mitä tietoa ylipäänsä on olemassa ja mitä tietoa puuttuu. Oman tietämyksen (Kuvio 5) ja kyvykkyyden ymmärtäminen onkin tärkeää järjestäytyneen rikollisuuden torjuntatyössä. Tieto ja siitä muodostuva ymmärrys on siis keskeisessä roolissa ja tiedon merkitys tulee ymmärtää, jotta mitään ylipäänsä voisi tehdä tai kyetä kehittämään. Kun ymmärretään mitä tietoa tosiasiallisesti hallinnoidaan ja mitä tietoa puuttuu, on tämä yksi merkittävä askel eteenpäin tietojohdoisessa prosessissa, tällä tavalla muodostuu siis ymmärrys omasta tietämyksestä. Mikäli et tiedä faktisia asioita ulkopuolelta sekä tunne toimintaympäristöä, etkä myöskään tiedä omaa kyvykkyyttäsi, et pysty myöskään kehittämään asioita, koska et tiedä, miten niitä tulisi kehittää. Tietämyksen luominen auttaa kohdentamaan tiedonhankintaa niihin asioihin, joista tietoa puuttuu, olivat asiat toimintaympäristöön tai omaan toimintaan liittyviä. Tämä prosessi samalla kaventaa sitä tieto-osuuden määrää, jota et tiedä edes olevan olemassa. Tämän ymmärrysprosessin myötä, jota olen pyrkinyt kuvaamaan tässä työssä paljon, saadaan luotua kuva eri tietämyksen tasoista.

Jotta torjuntatyötä voidaan suunnata, tulisi tietää mihin sitä pitäisi suunnata, jotta vaikuttavuus rikolliseen toimintaan olisi paras mahdollinen. Kysymysten esittäminen on siis yhtä tärkeää kuin vastausten etsiminen. Tulee kuitenkin osata kysyä oikeat kysymykset, jos kysymys on väärä, mennään jo tuolloin metsään. Selkeä missio, visio sekä oman toiminnan strategia auttavat ymmärtämään, mitä kysymyksiä tulee osata asettaa. Jotta vastauksia voidaan antaa sekä luoda syvempi ymmärrys, tarvitaan taustalle tiedosta muodostettava tietämysprosessi (Kuvio 8, Kuvio 23). Datan jalostaminen tietopääomaksi tarvitsee kuitenkin näkemystä ja visiota siitä, miten torjuntatyö tosiasiallisesti mahdollistuu ja mahdollistetaan. Hyvin luotu strategiatyö nivoo laajemmat tavoitteet ja toiminnan yhteen (Kuvio 10). Tulee kuitenkin ymmärtää, että

strategiatyö ei tarkoita samaa asiaa kuin strategia-asiakirja. Strategiatyö on paljon enemmän ja sen toiminta ei pysähdy lainkaan.

Strategiatyössä tulee tietää mitä tavoitellaan pitkällä aikajänteellä, jotta voidaan muodostaa strategiset toiminta-alueet, yritystoiminnassa bisnesalueet. Kuvasin aiemmin työssäni liiketoiminnan strategiset bisnesalueet, joiden osalta aiheeseen perehtyneeltä Mika Kamenskyltä oli omakohtaista kokemusta liikejohdon konsulttina, missä hän oli nähnyt, ettei yritysten johtajilla itsellään ollut aina tietoa millä bisnesalueella heidän yrityksensä toimivat. Bisnesalueiden määrittelyllä on helppo muodostaa itselleen ajatus siitä, mistä liiketoiminnan osa-alueista liiketoiminta rakentuu ja kenen ja miten siitä tulisi vastata.



Kuvio 29. Järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan ”bisnesalueet”

Loin itse vastaavalla mallilla luonnoksen järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan bisnesalueista (Kuvio 29). Kuva on vain raakile, mutta tarkoituksena on osoittaa järjestäytyneen rikollisuuden torjuntatyön kenttää ja millaisiin lohkoihin työtä pystyy jakamaan. Tarkastelu tässä yhteydessä tehdään poliisityön näkökulmasta. Strategisen tason johtajalle tämänkaltainen kuva voi luoda selkeyttä muutoin niin vaikeasti hahmotettavaan järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan kokonaisuuteen. Kuvassa olevia toimia voidaan pilkkoa lisää alaspäin, jolloin siirrytään entistä yksityiskohtaisempiin toimenpiteisiin. Kuvaaja voi luoda selkeyden siitä kenen ja miten mitään toimintaa pitäisi johtaa. Samalla se voi toisinpäin käännettynä luoda mahdollisuuden seurantaan, eli voidaan varmistua, että suoritettavat toimenpiteet todella tavoittelevat strategian mukaista vaikuttavuutta. Esimerkiksi rikostutkintaa suorittavat järjestäytyneen rikollisuuden osalta kaikki poliisin yksiköt. Kuka siis järjestäytyneen rikollisuuteen kohdistuvasta rikos-

tutkinnasta vastaa? Lisäksi tutkintatoimia tulee suorittaa kokonaisvaltaisesti pyrkien saamaan edesvastuuseen rikollistoiminnan johtajat sekä tutkia koko ryhmää yksittäisen rikoksen sijaan. Miten tämä varmistetaan? Mikäli taas rikostutkintaa suoritettaisiin vain yksittäiseen henkilöön ja esimerkiksi tämän tekemään huumausainerikokseen liittyen, ei kyse olisi järjestäytyneen rikollisuuden tutkinnasta vaan yksinkertaisesta huumausainerikostutkinnasta.

Toiminnan paljastamisen lisäksi, mihin rikostutkinta ja rikostiedustelu kaaviossa kuuluvat, olisivat keskeisinä bisnesalueina myös hallinnollinen torjuntatyö sekä yhteistyö eri viranomaisten välillä. Hallinnollista torjuntatyötä tulisi myös useamman viranomaisen suorittaa järjestäytyneeseen rikollisuuteen, mutta tämä bisnesalueiden määrittely (Kuvio 29) tehtiin tässä yhteydessä poliisin näkökulmasta. Tämä työ voisi olla erilaisten lupamenettelyjen tarkastelu järjestäytyneen rikollisuuden toimijoihin. Taas poliisin ulkopuolella tapahtuva hallinnollinen torjunta voisi olla esimerkiksi kuntien rakennushankkeiden kilpailuttamisen kriteerien muuttaminen siten, että ainoastaan halvin tarjous ei aina voittaisi kilpailua, vaan asiaa tarkasteltaisiin myös muiden viranomaisten tietoihin peilaten, jolloin järjestäytyneen rikollisuutta saataisiin osin tunnistettua ja kitkettyä rakennustoimialalta, tai ainakaan yhteiskunnallinen toiminto ei sitä rahoittaisi.

Näiden lisäksi yhtenä keskeisenä bisnesalueena on myös ennalta estäminen. Tämä voi poliisin näkökulmasta tarkoittaa paljon erilaisia asioita, joista kenties keskeisin voisi liittyä järjestäytyneiden rikollisryhmien rekrytoimisen vaikuttamiseen sekä lakimuutosten avulla tehtävät muutokset järjestäytyneen rikollisuuden toiminnan vaikeuttamiseksi. Ennalta estämiseen muiden viranomaisten toimesta voitaisiin ajatella kuuluvan esimerkiksi syrjäytymisvaarassa olevien henkilöiden integroimisen helpottaminen yhteiskuntaan sekä muut niin sanotut pehmeät menetelmät. Lakihankkeina taas voitaisiin poliisin näkökulmasta ajaa esimerkiksi ensikertalaisuuslainsäädännön ja ehdonalaisen vankeuden mahdollisuuden poistamista järjestäytyneen rikollisuuden toimijoilta, jotka ovat käytännössä valinneet rikollisen uran. Tämä voisi toimia myös itsessään ennalta estävänä asiana rekrytoinnin houkuttelevuudessa. Samoin tiedonvaihdon mahdollisuuksia voisi esimerkiksi yksityisen sektorin suuntaan pyrkiä parantamaan lakimuutosten avulla, jotta yksityisen sektorin toimijat pystyisivät tunnistamaan järjestäytyneen rikollisuuden toimijoita helpommin. Toisaalta taas pankkitoiminnassa havaittuja seikkoja tulisi pystyä luovuttamaan helpommin esimerkiksi poliisin suuntaan, jotta ilmi tulleet epämääräiset tilijärjestelyt ja yritysytteudet sekä muut suoraan rahanpesuun liittymättömät havainnot kyettäisiin saamaan myös poliisin tietoon kokonaiskuvan luomista varten.

Strategiatyössä liiketoiminta-alueiden määrittelyn jälkeen tulee luoda määritelmät ja ajatus siitä, mitä kyseisillä liiketoiminta-alueilla menestyminen edellyttää. Asiassa joudutaan osin tukeutumaan tutkimustietoon. Kun nämä määritelmät ovat luotu, on kasassa todennäköisesti se perinteinen visio/strategia -dokumentti, mihin työ monissa organisaatioissa päättyy. Strategiatyö kuitenkin jatkuu edelleen ja luotua tuotosta käyttäen suuntimana luodaan omaan



organisaatioon sekä toimintaympäristöön analyysi siitä, millaiselle järjestäytyneen rikollisuus näyttäytyy Suomessa ja millaiselle järjestäytyneen rikollisuuden torjuntatyö vaikuttavuudeltaan näyttää. Tulee määritellä mitkä ovat oman toiminnan vahvuudet ja heikkoudet sekä määritellä rikostorjuntatyöhön liittyvät mahdollisuudet ja uhat. Tämän ymmärrysprosessin päätteeksi tulee luoda selkeät strategiset tavoitteet järjestäytyneen rikollisuuden torjuntatyölle. Vasta tässä vaiheessa siis luodaan määritteet tavoitteista ja tämän jälkeen valitaan strategia tavoitteiden saavuttamiseksi. Käytännössä siis asiassa pureudutaan entistä syvemmälle yksityiskohtiin, missä vastuut, roolit ja eri käytännöt sekä seuranta määritellään. Tämä on siis strategiatyötä. Mikäli strategiatyössä esimerkiksi seuranta jätetään huomioimatta, voidaan kysyä, miksi strategiatyötä on edes tehty, mikäli tavoitteiden saavuttamisen seurannasta ei olla kiinnostuttu. Ilman siis tätä yksityiskohtaista strategista suunnitelmaa ei järjestäytyneen rikollisuutta torjuta niin tehokkaasti, mitä siihen olisi mahdollisuudet.

Jotta asiat olisivat selvillä tulisi kaikesta olla luotuna dokumentaatio, tässä tapauksessa dokumentaatio strategiatyöstä. Dokumentaatio on helppo luoda, jos kaikki mainitut seikat ovat määritetty. Dokumentaation luontiprosessi taas osoittaa helposti ne aukot, joissa vastuiden, prosessien tai muiden käytänteiden osalta on vielä epäselvyyksiä, jolloin ne tulee ratkaista. Tämän vuoksi yksityiskohtainen strategiadokumentti järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan osalta onkin tärkeää.

Strategiatyö kytkeytyy olennaisesti tietojohdoiseen prosessiin. Tietojohdoista poliisitoimintaa tulee kyetä toteuttamaan sekä strategiatasolla, mutta myös käytännön tasolla. Tietojohdoisessa poliisitoiminnassa monet yksittäiset asiat kytkeytyvät yhteen ja mikäli tässä ketjussa yksikin lenkki pettää, rikkoo tämä tiedolla johtamisen tavoitteen. Samalla kaikki ennen ja jälkeen pettäneen lenkin osaa tehtävät työt menettävät merkityksensä. Tietojohdoinen poliisitoiminta edellyttää käytännössä: johdon ja henkilöstön sitoutumista, tiedon hankintaa, tiedon todellista hallintaa, tiedon analysointia, johtopäätösten tekemistä, toimenpidesuosituksia, toimivaa päätöksentekoprosessia ja päätöksiä, palaverikäytäntöjen suunnittelua, jalkautusta käytäntöön ja siihen prosessin luomista, seurantaan, seurannassa havaittuihin ongelma-kohtiin puuttumista sekä prosessien, roolitusten, työnjakojen ja vastuualueiden määrittelyä. On helppoa ymmärtää, että jos kaikki muut edellä mainitut toteutuvat, mutta päätöksenteko esimerkiksi ontuisi, veittäisi tämä aiemmin suoritettuja työt. Tai mikäli päätöksiäkin tehtäisiin tietoon pohjautuen, mutta päätöksiä ei saataisi jalkautettua käytäntöön, voidaan tuolloinkin todeta työn epäonnistuneen täysin. Tietojohdoisuudessa sekä yleisestikin toimivassa organisaatiossa tulee myös organisaation rakenteet olla kunnossa ja suunniteltuna hyvin.

Kun suunnittelu koko toiminnan osalta on tehty hyvin ja toiminta sekä johtaminen ovat selkeää ja johdonmukaista, on myös henkilöstön helpompaa sitoutua tämän kaltaiseen toimintaan. Usein henkilöstö vaihtaa työtä huonon esimiestyön ja johtamisen vuoksi, koska vaikka tehtävä olisikin

mielenkiintoinen, ei heikkoon toiminnan johtamiseen ja tulevaisuuden näköalattomuuteen haluta sitoutua. Hyvien työntekijöiden menettämiseen erityisesti valtionhallinnossa ei ole varaa.

### 5.3 Analyysi järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa

Mikäli järjestäytyneen rikollisuuden torjuntatyön prosessi on tietojohdoinen, on analyysityö yksi osuus tuossa prosessissa. Analyysityö jakautuu eri analyysitasoille, joista operatiivisen analyysin tasolla pyritään ratkaisemaan rikos tai paljastamaan sellainen, mutta taktisen ja strategisen tason analyysillä pyritään ainoastaan luomaan syvempää ymmärrystä. Ymmärrystä pyritään luomaan kahdesta eri asiasta, toimintaympäristöstä sekä omasta toiminnasta. Tässä yhteydessä toimintaympäristöllä tarkoitetaan kaikkea järjestäytyneeseen rikollisuuteen liittyviä asioita, niin yksittäisistä henkilöistä rikollisiin toimintatapoihin ja tulevaisuuden mahdollisiin muutoksiin rikollisessa toiminnassa. Omalla toiminnalla taas tarkoitetaan tässä yhteydessä järjestäytyneen rikollisuuden torjuntatyötä, sen kyvykkyyttä ja osaamista niin operatiivisella tasolla käytännön osalta, mutta myös torjuntatyön johtamista eri tasoilla. Kolmas analyysityön osuus on yhdistää kaksi edellistä. Siis arvioida omaa toimintaa suhteessa toimintaympäristöön, eli miten suoritettut torjuntatoimet ovat vaikuttaneet rikolliseen toimintaan ja mitä asiassa tulisi muuttaa, jotta vaikuttavuus olisi vielä parempi.

Merkityksellistä onkin ymmärtää, että analyysityön, ja oikeastaan kaiken muunkin työn, tulisi tuottaa organisaatiolle jatkuvasti tietopääomaa. Se, että analyysityö pyrkii vastaamaan yksittäiseen tavoitteelliseen asiaan ei siis riitä, vaan nämä tulokset tulee osata organisatorisesti kerätä hyödynnettäväksi laajemmin ja tallettaa organisaatiolle syvemmäksi ymmärrykseksi. Sama pätee kaikkeen muuhunkin työhön, kuten esitutkintatyöhön. Yksittäinen esitutkinta järjestäytyneeseen rikollisuuteen liittyen pyrkii saattamaan tapauksen syyteharkintaan. Kuitenkin toisena yhtä merkityksellisenä tavoitteena on syvemmän ymmärryksen luonti organisaatiolle ja tämän tallettaminen osaksi organisaation kokonaisymmärrystä ja tietopankkia.

Yritystoiminnassa on nähty, että se, joka kykenee sopeutumaan parhaiten muuttuvaan ympäristöön, voittaa. Myös poliisin toimintaympäristö järjestäytyneen rikollisuuden osalta on muuttunut ja jatkaa muuttumistaan. Analyysityöllä tulisikin pyrkiä havaitsemaan toimintaympäristön muutos ja samalla tulisi pystyä osoittamaan muutostarve oman toiminnan osalta. Ilman tietoa ei havaintoja voida tehdä ja ilman analyysityön kytkemistä tietojohdoinen prosessiin on havaintojen tekeminen turhaa. Havaintoja ja tietämystä kerätään siis päätöksentekijälle. Kuten aiemmin työssäni toin esille, tarvitsee päätöksentekijä tietoa käytännössä kolmessa eri yhteydessä:

1. Päätöksentekotilanteen havaitsemisessa
2. Vaihtoehtoisten toimintamallien hahmottamisessa (mahdollisuudet)
3. Sopivan toimintamallin valinnassa

Analyysityön merkitys kävi hyvin selväksi tässä selvitystyössä sekä yritystoiminnan johtamisen sekä poliisitoiminnan johtamisen kannalta. Molemmissa tapauksissa voidaan asiaa kuvata käsitteellä tietojohdaminen. Menestyvä organisaatio pystyy muokkaamaan tiedon tietämykseksi ja liittämään sen osaksi toimintaympäristön syvempää ymmärtämistä sekä jalkauttamaan tämä syvempi ymmärrys käytäntöön tehokkaina toimenpiteinä. Johtamisen tulee kuitenkin mahdollistaa analyysityön tekeminen ja huomioida, että analyysityötä tekeillä on saatavilla tarvittavat tiedot, tiedonhallinnalliset ratkaisut tulee olla toimivia ja analyysikyvykyys sekä henkilöstön osaaminen olla kunnossa, lisäksi analyysityön tulokset tulee olla kytkettynä osaksi päätöksentekoprosessia. Tavanomaisen johtajan lausahduksen ”mitä analyysi voi tehdä minua varten” voitaisiinkin kääntää nykyisin esimiehen suussa toisin päin ”mitä minä voin tehdä analyysiä varten”. Mikäli analyysityölle ei ole luotu edellytyksiä, tulisi ne ensiksi rakentaa kuntoon, ennen kuin voidaan odottaa tuloksia. Analyysityö kytkeytyy osaksi johtamisprosessia ja siten on osa organisaation ydinprosesseja. Ydinprosessit tulee olla määriteltyinä tarkkaan, jotta varmistuttaisiin, että ydinprosesseista jokainen tavoittelee strategian osoittamia tavoitteita.

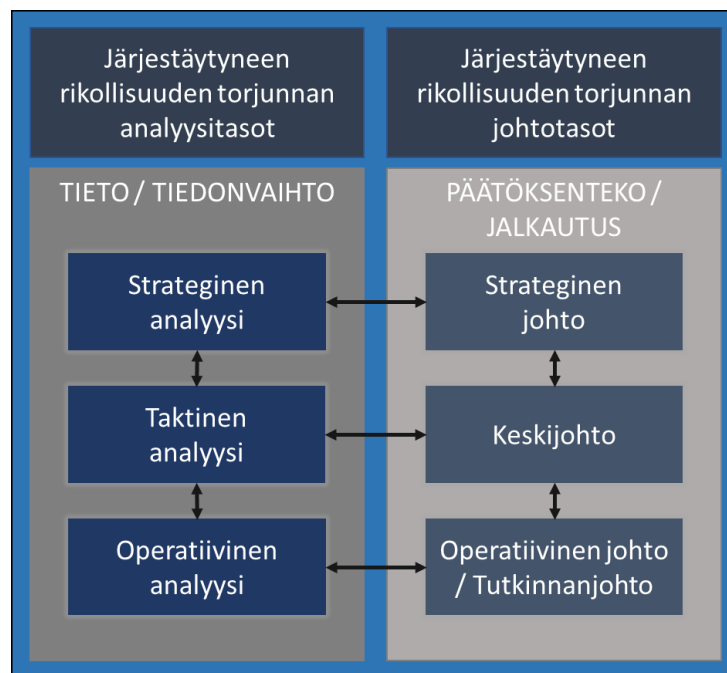
Järjestäytyneeseen rikollisuuteen liittyvän tiedon keskittäminen yhteen pisteeseen muodostuu merkitykselliseksi, jotta analyysityötä aihepiiriin voidaan ylipäänsä suorittaa. Keskitetty tieto näyttäytyi yritystoiminnassa merkitykselliselle, koska vain sen avulla tiedosta voidaan muodostaa kokonaiskuva, mikä on edellytysärkevien johtopäätösten tekemiselle. Yritystoiminnan johtamiseen on kytketty keskitetty ohjausjärjestelmä ja siihen on kiinnitetty itse analyysityö. Analyysin tuottamat johtopäätökset otetaan osaksi päätöksentekoprosessia ja samalla ne siirtyvät osaksi yrityksen tietoperustaa. Identtinen konsepti tulee olla rakennettu myös järjestäytyneen rikollisuuden torjuntaan.

Tiedonhankinta ei ole analyysityötä, sen tarkoituksena on vain hankkia uutta tietoa. Analyysityö ei myöskään ole tiedonhankintaa, vaan kyse on syvemmän ymmärryksen luonnista olemassa olevan tiedon pohjalta. Käsitteet tulee olla määriteltyinä selkeästi, jotta organisaation kaikki toimijat pystyvät puhumaan asioista samalla tavalla. Informaation tuottamisesta nykypäivänä on todettu myös valtionhallinnossa, että sen tarkoitusta ei aina ole mietitty aivan loppuun asti. Tietoa hankitaan ja sitä jalostetaan ilman selkeää ymmärrystä siitä, miksi niin tehdään tai mihin tämä tuotettu informaatio tosiasiallisesti vaikuttaa. Kuten tässä työssä on tuotu esille, ongelmana usein ei ole informaation puute vaan epärelevantin tiedon ylitarjonta. Organisaation tulee arvioida kriittisesti kaikkea tietoa mitä se tuottaa ja lopettaa sellaisen tiedon tuottaminen, mistä ei aiheudu mitään jatkotoimia. Samalla tulee arvioida erilaisia tiedonhankintamenetelmiä, jotka tulee olla ainoastaan tarveharkintaan pohjautuvia, eli tietoa kerättäisiin vain siihen liittyen, mistä tiedetään olevan tietovajaus. Tällöin varmistetaan, että tuotettavalle tiedolle on olemassa selkeä käyttötarve. Luonnollisesti ennen tätä, tulee organisaation kyetä tietämään, mitä se tietää ja mitä se ei tiedä (Kuvio 5). Mikäli taas tätä ei pystytä selvittämään, on tiedonhallinnalliset ratkaisut toteutettu virheellisesti (Kuvio 13) ja ne tulisi korjata. Tämän

vuoksi järjestäytyneen rikollisuuden tietous tulisi keskittää yhteen pisteeseen, jotta tieto ja ymmärrys asiasta ei sirpaloituisi.

Järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan osalta analyysityötä voidaan jakaa usealla eri tavalla. Ensimmäinen jakoperuste on analyysitasot. Analyysitasot määrittelevät minkä tasoista ja millaista tavoitteellisesti analyysityö on. Analyysitasoja tarkasteltaessa tulee ne pyrkiä suhteuttamaan johtamistasoihin, jotta analyysityöhön kykenisi luoda selkeyden sen tavoitteiden osalta.

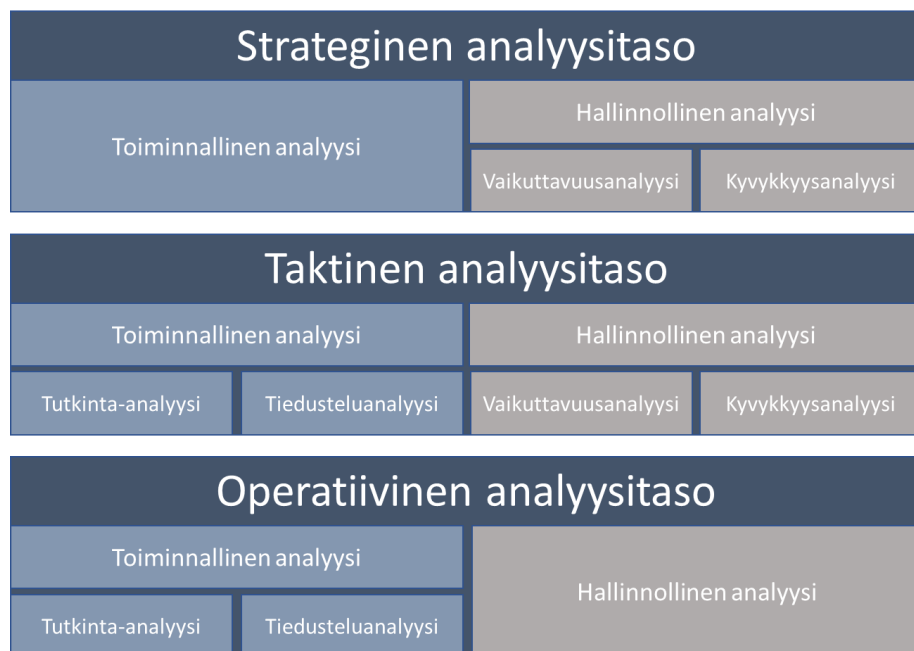
Asiaa voidaan tarkastella luomallani yksinkertaistetulla kuvalla (Kuvio 30), jossa toimintojen välillä liikkuu tietoa, päätöksentekoa ja siitä seuraavaa käytäntöön saattamista sekä seuranta-toimia. Päätöksenteko ja käytäntöön saattaminen tapahtuvat johdon ja esimiesten toimesta antamina käskyinä ja toimeksiantoina alaspäin, kun taas tiedonvaihto ja vaikuttavuuden seuranta tapahtuvat analyysin puolella. Lisäksi on hyvä huomioida minkä tason johtaminen kytkeytyy minkäkin tason analyysiin. Tietojohdoinen poliisitoiminta mahdollistuu ainoastaan siten, että eri analyysitasojen olemassaolo ymmärretään, mutta myös eri johtotason roolit ymmärretään. Tällöin ymmärretään myös se, että ylempi johto jalkauttaa toimenpiteet alemmille johtotasolle. Lisäksi eri johtotasot hyödyntävät eri tietoa, ei siis samaa tietoa, omissa päätöksentekotilanteissaan. Samalla analyysitasot toimivat omilla tasoillaan hyödyntäen kuitenkin osin toisten tasojen tietoja; strateginen analyysi hyödyntää taktisen tason tietoja, taktinen taso taas hyödyntää operatiivisen tason sekä strategisen tason tietoja. Operatiivinen taso taas hyödyntää osin taktisen tason tietoja. Lisäksi jokaisella tasolla hankitaan erikseen lisätietoja aktiivisesti. Toiminta on siis hyvinkin selkeää ja tärkeää on, että jokainen toimija pysyy omalla alueellaan ja ainoastaan toimintojen välillä luodaan toimivat prosessit.



Kuvio 30. Analyysitasot suhteessa johtotasoihin

Johtamistasoja ja analyysitasoja ajatellessa voidaan arvioida, että Suomessa järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan strategiatyö poliisin näkökulmasta kuuluu Poliisihallitukselle sekä Keskusrikospoliisille, jotka ovat keskeisessä roolissa torjuntastrategian luomisessa sekä vaikuttavuuden seurannassa. Operatiivinen johtaminen ja analyysi asiassa taas jakautuu sekä Keskusrikospoliisille, että paikallispoliisin yksiköille. Paikallispoliisilla voi olla alueellisia operaatioita järjestäytyneeseen rikollisuuteen liittyen, joissa operatiivisen analyysin tarve on ilmeinen. Keskusrikospoliisi taas toimii esitutkinnallisesti sekä rikostiedustelullisesti valtakunnallisissa sekä osin kansainvälisissä operaatioissa, joissa operatiivisen analyysin tarve korostuu. Taktisen tason johtaminen ja analyysi aihepiirin osalta kaatunee lähes täysin Keskusrikospoliisin harteille. Sen tulisi kerätä kokonaistieto ja ymmärrys yksittäisistä operaatioista, yhdistää myös rikostiedustelun avulla hankittu tieto ja muodostaa selkeä kokonaiskuva järjestäytyneen rikollisuuden yksityiskohtaisista toiminnoista ja tällä tiedolla suunnata sekä tiedonhankintaa niihin osiin, joista tietoa puuttuu ja samalla osoittaa merkityksellisimmät esitutkinnalliset torjuntakohteet, joista saatava rikolliseen toimintaan kohdistuva vaikuttavuus olisi paras mahdollinen.

Analyysityötä järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan osalta voidaan jakaa analyysitasojen lisäksi myös muulla tavalla. Jako voidaan tehdä esimerkiksi toiminnallisen ja hallinnollisen analyysin välillä. Toiminnallinen analyysi keskittyy järjestäytyneen rikollisuuden toimintakenttään ja siellä toimiviin rikollisiin ja rikoksiin. Hallinnollinen analyysi taas tarkastelee poliisin sisäistä toimintaa. Hallinnollisen analyysin merkitys on varmasti suurempi strategisella tasolla kuin operatiivisella tasolla, mutta alemmillakin tasoilla voidaan yritystoiminnasta otettavilla malleilla ajateltavan olevan selkeä tarve suorittaa myös hallinnollista analyysiä. Kuvio analyysin pilkkomisesta (Kuvio 31) on oma tekemäni, jonka tein selkeyttäakseni analyysityön ulottuvuuksia.



Kuvio 31. Analyysitasot ja analyysielementit

Hallinnollinen analyysi siis keskittyisi erityisesti oman toiminnan tutkimiseen. Tämä on ehkä hieman uusi ajatus poliisitoiminnassa, mutta yritystoiminnassa asia näyttäytyi hyvin merkitykselliselle. Mikäli asiaa tarkastellaan järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan osalta, on hallinnollinen analyysi välttämätön, jotta toimintaa voitaisiin kehittää. Itse asiassa toiminnan kehittämisen kannalta tämä analyysiosio on aina välttämätön. Luonnollisesti organisaation johtamiskulttuurin tulee tukea oman toiminnan kehittämistä ja innovaatioiden luomista, koska muutoin organisaatio saattaa ajautua tässäkin työssä esiteltyyn pätevyysansaaseen (Kuvio 11). Eli organisaatio ei kykene muuttamaan toimintaansa, jolloin osaaminen kapea-alaistuu ja keskittyy väärin asioihin, jotka eivät palvele toimintaympäristön uusia vaatimuksia.

Hallinnollisen analyysin käsite, jonka tässä yhteydessä nyt luon tarkoittamaan järjestäytyneen rikollisuuden torjuntaan kohdistuvaa torjuntatoimien analyysiä, voidaan strategisella analyysitasolla jakaa vielä kahteen erilliseen osioon. Vaikuttavuusanalyysi tarkastelee torjuntatoimien vaikutusta järjestäytyneeseen rikollisuuteen ja kyvykkyysanalyysi tarkastelee torjuntatyötä suorittavien sisäisiä toimia ja kyvykkyyttä vastata nykytoimintaympäristön haasteisiin yli-päänsä. Mitkään näistä kuvatuista termeistä eivät ole virallisia tai käytössä olevia termejä, mutta luon ne sen vuoksi, että analyysityön tarkastelua pystytään niillä havainnollistamaan paremmin. Käytännössä siis esimerkiksi poliisin osalta vaikuttavuusanalyysillä pyrittäisiin selvittämään poliisin nykytoimenpiteiden vaikuttavuutta järjestäytyneen rikollisuuden toimintaan, eli miten poliisin nykytoimet esitutkintojen sekä muun järjestäytyneeseen rikollisuuteen liittyvän torjuntatyön muodossa vaikuttavat järjestäytyneeseen rikollisuuteen ja millainen kehitys nykytoimilla on järjestäytyneeseen rikollisuuteen pidemmällä aikajaksolla Suomessa.

Hallinnollisen analyysin toinen osio strategisella tasolla, eli kyvykkyysanalyysi tarkastelisi poliisin kyvykkyyttä vastata nykytarpeisiin järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa. Sama selvitys tulisi suorittaa myös muiden torjuntatoimien suorittavien tahoilta ja lisäksi tulisi arvioida olemassa olevan järjestäytyneen rikollisuuden torjuntastrategian toimivuutta sekä johtamistyötä sen huomioimiseksi pitäisikö mahdollisesti jotain strategiassa tai toiminnallisuuksissa muuttaa. Analyysityön johtopäätösten myötä tulevaisuuden toimenpidesuosituksissa voisivat ehdotettavat kehittämistoimet olla organisatorisia, prosessuaalisia, lakimuutosehdotuksia, koulutustarpeita, teknisiä tai mitä tahansa muita, joita tulisi alkaa kehittämään, jotta pidemmällä aikajänteellä järjestäytyneen rikollisuuden torjunta olisi entistä tehokkaampaa ja paremmin suunnattua.

Toiminnallisen analyysin käsite, jonka senkin tässä yhteydessä luon itse vain osoittaakseni analyysitehtävien jakautumista, käsittää järjestäytyneeseen rikollisuuteen ja siellä toimiviin henkilöihin ja organisaatioihin liittyvien tietojen analysointia. Kun hallinnollinen analyysi siis tarkasteli torjuntatoimia suorittavien sisäisiä asioita, tarkastellaan toiminnallisessa analyysissä itse toimintaympäristöä, eli rikollistoimijoita ja ryhmiä sekä rikollista toimintaa, joihin torjuntatoimia kohdistetaan. Strategisella tasolla tapahtuva toiminnallinen analyysi järjestäytyneeseen rikollisuuteen liittyen keskittyisi Suomessa toimivan järjestäytyneen rikollisuuden

kokonaiskuvan luontiin. Sen tulisi pystyä kuvaamaan miten järjestäytyneet rikollisuus Suomessa toimii, eli miten se suorittaa rikoksia, mihin se on kytkeytynyt, miten rikoksilla saatua hyötyä käsitellään, millaisen verkoston ja yhteydet se muodostaa kansallisesti ja miten se linkittyy kansainvälisesti, millaisia ryhmätyyppejä ja mitä eri elementtejä järjestäytyneessä rikollisuudessa Suomessa ilmenee ja miten se poikkeaa muuhun maailmaan. Lisäksi sen tulisi luoda käsitys siitä, miten järjestäytyneen rikollisuuden toimintakenttä tulee muuttumaan pidemmällä aikavälillä Suomessa ja millaisia uhkia asiassa muodostuu.

Yhdistettäessä tämä toimintaympäristöön ja ulkoisiin tekijöihin liittyvä toiminnallinen analyysi edellä kuvattuun hallinnolliseen sisäiseen tarkasteluun keskittyvään analyysiin, kyetään muodostamaan kokonaiskuva siitä, mitä haasteita tulevaisuudessa tulee asiassa olemaan torjuntatoimien osalta, eli miten nykyiset torjuntatoimet tulevaisuudessa vaikuttaisivat mahdollisesti toiminnaltaan muuttuneeseen järjestäytyneeseen rikollisuuteen ja mitä kehitystoimia poliisin ja muiden torjuntatoimia tekevien tulee suorittaa, jotta tulevaisuuden haasteisiin kyettäisiin vastaamaan. Strateginen analyysi pyrki vaikuttamaan toiminnallaan erityisesti järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan strategisesta toiminnasta vastaavien johtajien toimintaan tarjoamalla heille laajempaa ymmärrystä oman päätöksenteon tueksi, siis toiminnan pidempikestoisen ja laajemman suuntaamisen tueksi.

Taktisella tasolla tehtävä hallinnollinen analyysi taas pyrki arvioimaan poliisitoiminnan vaikuttavuutta esitutkinnoissa ja tutkintakokonaisuuksissa siten, että torjuntatoimista saisi selkeän kuvan käytännön tasolta ja asiassa voisi arvioida poliisin kyvykkyyttä saada luotua vaikuttavuutta järjestäytyneeseen rikollisuuteen esimerkiksi esitutkintatoimien avulla. Analyysissä tulisi siis löytää työn onnistumiset sekä mahdolliset puutteet, joilla torjuntatyötä tulisi muuttaa. Tavoitteena olisi pyrkiä oppimaan mitä jatkossa tutkinnallisesti tulisi suorittaa käytännön tasolla eri tavalla, jotta onnistuminen olisi laadullisesti, siis rikolliseen toimintaan vaikuttavuuden kannalta, parempi. Tämä suuntaisi ja kehittäisi sekä taktisen analyysin omaa tekemistä, mutta myös operatiivisella tasolla toimivan esitutkinnan ja tiedonhankinnan toimia jatkon osalta. Vastaavaa arviointia tulisi suorittaa myös muiden torjuntatoimien osalta, kuten hallinnollisen rikostorjunnan käytännön menetelmien ja sieltä saatavan vaikuttavuuden osalta. Yhtä lailla itse analyysiprosessia sekä tarvittavia tietoja sekä tietovirtoja tulisi arvioida. Taktisella tasolla hallinnollinen analyysi siis jakautuisi kahteen erilliseen osioon kuten strategisellakin tasolla, eli järjestäytyneen rikollisuuden torjuntatyön vaikuttavuuteen itse rikollisessa toiminnassa, mutta myös torjuntatyötä tekevien kyvykkyyсарvioon, jolla paljastuisi osaamispuutteet sekä menetelmävajavaisuudet. Tarkastelu tapahtuisi strategista tasoa yksityiskohtaisemmalta näkökannalta, keskittyen erityisesti torjuntatyön taktiikkaan ja käytännön menetelmiin.

Toiminnallinen analyysi taktisella analyysitasolla keskittyisi järjestäytyneen rikollisuuden yksityiskohtaisen kokonaiskuvan luomiseen siten, että työn tuloksena pystyttäisiin määrittelemään haitallisimmat järjestäytyneet rikollisryhmät Suomessa, sekä suunnata torjuntatoimia

operatiivisella tasolla niihin kohteisiin, joista saatava vaikuttavuus olisi paras mahdollinen. Järjestäytyneen rikollisuuden linkittyessä moniin eri rikostoimialoihin ja rikolliseen toimintaan liittyvien yhteyksien ollessa suuret, muodostuu tiedonhallinta asiassa hyvin tärkeäksi. Ilman kattavaa kerättyä tietoa järjestäytyneen rikollisuuden toimijoista, ei taktinen analyysi pysty muodostamaan kuvaa, jolla pyritään suuntaamaan poliisitoimintaa niihin merkityksellisiin toimijoihin, joista saatava vaikuttavuus olisi paras mahdollinen. Taktisella tasolla voitaisiin hyödyntää esimerkiksi tässä työssä esiteltyä Sleipnirin mallia (Kuvio 25), jossa eri rikollisryhmien toimintaa arvotettaisiin tietoon pohjautuen eri toiminnallisuuksien osalta. Sleipnirin malli osoittaisi lopulta mikä rikollisryhmistä on haitallisin, johon tulisi alkaa suorittaa aktiivisia torjuntatoimia. Sleipnirin malli toisaalta taas osoittaisi mitä tietoa järjestäytyneistä rikollisryhmistä puuttuu, eli aiheeseen liittyvät tietoaucot, ja tällä taas suunnattaisiin operatiivisia tiedonhankintatoimia. Myös oman toiminnan vaikuttavuusarvio kytkeytyisi osaksi Sleipnirin matriisia. Mikäli rikollisryhmän toimintaan on torjuntatoimilla tosiasiallisesti kyetty vaikuttamaan, voi tiettyjen matriisissa esiintyvien kriteerien osalta rikollisryhmän haitallisuus lieventyä. Tämä kuitenkin edellyttää objektiivista vaikuttavuusarviointia.

Taktisen analyysin taso siis osoittaisi sekä tutkinnallisten toimenpiteiden sekä hallinnollisen torjunnan suuntaa, mutta se osoittaisi myös tiedustelutyön suuntaa. Tämän vuoksi taktisella tasolla toiminnallinen analyysi voidaankin jakaa sekä tutkinnalliseen että tiedustelulliseen analyysiin. Yhdessä näistä muodostuvalla kuvalla pystytään kuitenkin luomaan yhtenäinen ja yksityiskohtainen järjestäytyneen rikollisuuden kuva. Luonnollisesti ilman tietoa ei taktistakaan analyysiä pysty suorittamaan ja tiedon keskittäminen tulisikin tapahtua juuri taktiselle analyysitasolle. Tämä johtuu siitä, että taktisella tasolla tulee olla strategisen tason yleisempi tietämys järjestäytyneestä rikollisuudesta, mutta siellä tarvitaan myös yksityiskohtaisia operatiivisia tietoja, jotta yksityiskohtainen kuva järjestäytyneestä rikollisuudesta ja sen verkostoista kytetään muodostamaan. Tieto mikä taktiselle tasolle kerääntyisi olisi siis esitutkinta ja tiedustelutoimin kertynyttä tietoa sekä niistä luotu syvempi tietämys, jotka siirrettäisiin taktisen analyysin hallinnoimaksi. Lisäksi strategisella tasolla tulleen ymmärryksen siirtyminen taktiselle tasolle tulisi varmistaa. Näitä laajoja yksityiskohtaisiakin tietoja analysoimalla tulisi taktisen analyysin johtopäätöksinä sekä toimenpidesuosituksina tarjota järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan keskijohdolle ymmärrys siitä, mihin operatiivista toimintaa tulisi fokusoida niin tutkinnallisesti kuin tiedonhankinnallisesti kuin myös hallinnollisten torjuntatoimien osalta. Luonnollisesti taktisella tasolla muodostunut syvempi ymmärrys siirtyisi myös strategiselle ja operatiiviselle analyysitasolle hyödynnettäväksi.

Hallinnollinen analyysi operatiivisella tasolla voisi näyttäytyä oman toiminnan kyvykkyysarviona. Siinä tulisi tarkastella ylemmiltä analyysitasoilta ilmenneitä nykyaatimuksia järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan osalta ja peilata niitä omaan toimintaan taktiikan ja keinojen osalta. Samalla tulisi selvittää mahdollisia omia osaamisvajeita ja pyrkiä aktiivisesti täyttämään näitä, jotta torjuntatoimet olisivat sekä yksilö, että ryhmätasolla parhaat mahdolliset. Aiempia



suoritteita tulisi myös arvioida ja pyrkiä löytämään parempia taktisia tai toiminnallisia ratkaisuja seuraavan vastaavan tilanteen varalle. Hallinnollinen analyysi operatiivisella tasolla näytetään pienimuotoisemmalta kuin toisilla tasoilla, joten tämän vuoksi kyvykkyysanalyysiä ja vaikeavuusanalyysiä ei tarvitse erotella toisistaan.

Operatiivisella tasolla tehtävä toiminnallinen analyysi keskittyisi erityisesti yksittäisiin operatiivisiin asioihin tai asiakokonaisuuksiin. Operatiivisella tasolla voidaan toiminnallinen analyysi jakaa myös tutkinnalliseen ja tiedustelulliseen analyysiin. Tutkinnallisessa analyysissä operatiivinen analyysitaso pyrki toimimaan yksittäisessä järjestäytyneeseen rikollisuuteen keskittyvässä esitutkintakokonaisuudessa pyrki tukemaan esitutkinnan saattamista syyteharkintaan. Käytännössä operatiivinen analyysi pyrkii selvittämään rikoksen vastaamalla perinteisiin tutkintakysymyksiin. Käynnissä olevan tutkinnan osalta operatiivinen tutkinta-analyysi pyrkii auttamaan erityisesti tutkinnanjohtajaa päätöksissään, koska ilman selkeän kokonaiskuvan tuottamista voi toiminnan suuntaaminen osoittautua vaikeaksi. Analyysi auttaa siis keskittymään olennaisiin asioihin, tietoaukkojen paikkaamiseen ja luo siten myös kustannustehokkuutta. Operatiivinen analyysi voi myös suorittaa erityisiä analyysisuoritteita yksittäisessä esitutkinnassa, kuten esimerkiksi televalvontatietoihin liittyvää analyysityötä. Tiedustelullisessa analyysissä operatiivisella tasolla tehtävä analyysi voi keskittyä yksittäisen rikostiedusteluhankkeen analyysityöhön, jossa analyysityön tavoitteet voidaan määrittellä erikseen. Yhtenä oletettavana tavoitteena voi olla ennalta estää tai paljastaa rikos tai rikokset, jotka liittyvät järjestäytyneeseen rikollisuuteen. Lisäksi tiedustelulliseen analyysiin voi kuulua myös tiettyyn tiedonhankintatoimintoon liittyvien operatiivisten tietojen analysointi.

Analyysitehtävien tasot suhteessa johtamistasoihin tulee siis ymmärtää, mutta samalla tulee ymmärtää mihin erilaisiin osioihin analyysityö järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa voidaan jakaa. Tämä antaa samalla selkeän kuvan siitä, kuka vastaa mistäkin asiasta, mitä toimintoja asiaan liittyy ja millaista tietoa milläkin tasolla käsitellään ja millaista ymmärrystä sen tulisi kyetä luomaan. Määrittelyt luovat siis vaatimukset analyysityölle, mutta myös johtamiselle.

#### 5.4 Muita huomioita

Opinnäytetyön tutkimuskysymykseen siitä, miten analyysiä voidaan hyödyntää järjestäytyneen rikollisuuden torjuntatyön johtamisessa, uskon tällä työllä pystyttäneen vastaamaan. Jaoin tutkimuskysymyksen kahteen alakysymykseen, eli miten analyysityön avulla pystytään torjumaan järjestäytyneitä rikollisuutta ja miten analyysityö kytkeytyy osaksi torjuntatoimien johtamista. Jälkimmäiseen kysymykseen uskon osoittaneeni selvän vastauksen, analyysityö kytkeytyy osaksi johtamista erikseen luodun päätöksentekoprosessin kautta. Tämä tulee kuitenkin erikseen luoda ja määrittellä miten analyysityön tulokset otetaan osaksi päätöksentekoa. Käytännössä kyse on tietojohdoisen poliisitoiminnan käyttöönotosta. Ensimmäiseen kysymykseen uskon

vastanneeni välillisesti. Analyysityöllä pystytään torjumaan järjestäytyneitä rikollisuutta juurikin tietojohdoisen prosessin avulla. Analyysityön tuloksina tulleiden johtopäätösten ja toimenpidesuosituksen avulla tulisi torjuntatyötä pyrkiä suuntaamaan niihin seikkoihin ja tahoihin, joista rikolliseen toimintaan saatava vaikuttavuus olisi suurin mahdollinen, lisäksi analyysi voi antaa vastauksia torjuntatoimenpiteiden kehittämiseen. Tällä tavalla analyysityö pystyy vaikuttamaan siihen, että järjestäytyneitä rikollisuutta torjutaan parhaalla ja tehokkaimmalla mahdollisella tavalla nyt ja tulevaisuudessa.

Jotta järjestäytyneitä rikollisuutta pystytään torjumaan, muodostuu tieto ja sen hallinta keskeiseksi tekijäksi. Järjestäytyneen rikollisuuden verkostojen ja laajojen yhteyksien vuoksi tulee tätä kokonaistietoa hallinnoida ja pyrkiä tekemään merkityksellisiä havaintoja siitä. Näistä tiedoista muodostettavilla johtopäätöksillä ja toimenpidesuosituksilla voidaan tehdä myös syvempään ymmärrykseen pohjautuvia päätöksiä. Koska informaatiotulva ja tiedonmerkitys näyttäytyy samalle nykypäivän yritystoiminnassa, voidaan tämän vuoksi hyvin ottaa vastaavia malleja yritystoiminnan puolelta osaksi järjestäytyneen rikollisuuden torjuntatyötä.

Yritystoiminnassa analyysi nähtiin strategisen johtamisen kivijalkana, jossa analyysi kytketään osaksi kaikkea strategisen johtamisen prosessia; kokonaisnäkemyksen luontia johtopäätöksiin, suunnitelmien luontia sekä strategian toteutumisen valvontaa. Näiden lisäksi yritysjohto hyödyntää muita analyysijä, jotka voivat antaa vielä yksityiskohtaisemman kuvan asioista: ympäristöanalyysit, asiakasanalyysit, kysyntäanalyysit, toimittaja-analyysit, kilpailuanalyysit, organisaatioanalyysit, toimintokohtaiset analyysit, taloudelliset analyysit sekä näitä analyysijä kokoavat synteesianalyysit kokonaiskuvan saamiseksi. Johtamisen ympärille tulee siis luoda seurantatyökalut, jotka antavat todellista kuvaa yritystoiminnasta ja sen kyvykkyydestä. Asiassa tulee tarkastella ja analysoida sekä yrityksen sisäisiä toimintoja, mutta myös sen ulkopuolisia asioita erityisesti toimintaympäristöä, jossa yritys toimii ja pyrkii vaikuttamaan.

Vastaava tulee siis olla luotuna myös järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa. Kaikki tulee aloittaa toiminnan suunnittelusta ja tavoitteiden asettelusta. Kun järjestäytyneeseen rikollisuuteen liittyen on kyetty muodostamaan selkeät tavoitteet, tulee seuraavaksi miettiä, miten tavoitteisiin käytännössä ylletään ja miten tavoitteiden toteuttamista pystytään seuraamaan. Pelkkä oman toiminnan seuranta numeeristen suoritusten osalta ei ole riittävää, vaan asian ympärille tulee muodostaa laadullisia mittareita, jotka osoittavat tosiasiallista vaikuttavuutta järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa. Asiaa voidaan tarkastella esimerkkien kautta. Mitä rikolliseen toimintaan vaikuttamisesta kertoo rikosilmoitusten määrä rikoksissa, jotka ovat lähtökohtaisesti piilorikollisuutta? Mittari kertoo vain sen, kuinka monta rikosta poliisille on ilmoitettu tai se on pystynyt paljastamaan aihepiiriin liittyen, ei mitään itse rikolliseen toimintaan vaikuttamisesta. Mielenkiintoisempaa olisikin kuulla arvio, kuinka monta rikosta ylipäänsä aihepiiriin ympärillä todennäköisesti tapahtuu, jolloin voitaisiin jo arvioida, kuinka suureen osaan rikoksista on kyetty puuttumaan. Vastaavaa voidaan ajatella myös toisella esimerkillä, eli mitä

kertoo takavarikoidun rikoshyödyn pois ottaminen, jos sitä ei suhteuteta siihen, kuinka paljon rikoshiötyä todennäköisesti olisi ylipäänsä pois otettavissa? Tämän kaltaisten tietojen avulla voidaan alkaa jo muodostamaan laadullista kuvaa torjuntatoimien todellisesta vaikuttavuudesta järjestäytyneeseen rikollisuuteen. Numeerisista luvuista puuttuu seurannassa edellytettävä laadullinen näkökulma, joka on tullut osaksi yritystoiminnan seuranta. Se tulisi saattaa osaksi myös järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan seurantamekanismeja ja toimintaan tulee kytkeä laaja analyysityö, jotta seuranta mahdollistuisi.

Toiminnan suunnitteluun liittyy olennaisesti oman toimintaympäristön tunteminen, jonka muodostaminen tulee mahdollistaa toiminnan suunnittelussa ja johtamisessa. Toimintaympäristöanalyysi on erittäin tärkeä elementti myös järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa. Mikäli yritys pyrkii toimimaan tietyllä liiketoiminnan alueella, tulee sen muodostaa laadullisesti kattava kuva toimintaympäristöstään, jotta se pystyy suhteuttamaan oman tekemisensä osaksi toimintaympäristön mahdollisuuksia. Sama pätee järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa. Toimintaympäristöllä ei tässä yhteydessä tarkoiteta vain maantieteellistä aluetta, vaan aiheesta tulee piirtää kattava ja laadullinen kuva, jotta voidaan määritellä tavoitteet torjuntatyöhön ja ymmärtää millaista vaikuttavuutta lähdetään tavoittelemaan. Toimintaympäristön ymmärtäminen on keskeinen osa strategian muodostamista.

Tulee huomioida, että järjestäytyneen rikollisuuden torjuntatyö kuuluu useille viranomaisille, ei siis ainoastaan poliisille. Torjuntatyön tulee olla yhtenäistä ja koordinoitua, lisäksi eri tahojen tulee nähdä ja luoda yhteneväistä kuvaa järjestäytyneestä rikollisuudesta, jotta toiminta olisi uskottavaa. Toimintaa ei siis voida suunnitella ainoastaan poliisille ja poliisin näkökulmasta, vaikkakin poliisi on keskeinen toimija järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa. Järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan strategian tuleekin siis kattaa kaikki torjuntatyöhön osallistuvat tahot.

Strategia ei ole vain paperi, jonka johto on luonut, mutta jota ei tarvitse noteerata operatiivisessa toiminnassa. Kaiken operatiivisen tekemisen tulisi tähdätä strategian päämäärien tavoitteluun. Tämän vuoksi strategian luontiin tulee satsata ja sitä pitää voida jatkuvasti arvioida suhteessa toimintaympäristön muutoksiin. Ei ole järkevää pitää kiinni jo päätetystä, jos vanhaa päätöstä mukailten ei kuitenkaan tulla saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Strategian jalkauttaminen on myös yhtä tärkeää kuin sen suunnittelu. Jokaisen työntekijän tulee tietää laajemmat tavoitteet, jolloin työntekijä pystyy myös omalta osaltaan palvelemaan tavoitteen saavuttamista parhaalla mahdollisella tavalla ja luomaan uusia innovaatioita toiminnan tehostamiseksi. Järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan osalta olisikin tärkeää luoda selkeä strategia, jota tavoitella. Tästä voisi tehdä myös julkisen version, jolloin asian ympärille muodostuisi selkeä fokus ja osin myös paine tavoitteiden saavuttamiseen. Julkinen versio osoittaisi myös selkeyden torjuntatyössä, sen vastuissa ja tavoitteissa koko yhteiskunnalle.

Yritystoiminnasta voidaan ottaa mallina myös ennusteiden tekeminen osaksi järjestäytyneen rikollisuuden torjuntaa. Ennustamisessa on tarpeen syvällisesti ymmärtää oman toiminnan mahdollisuudet ja kyvykyys sekä ulkoisen toimintaympäristön nykytila. Mikäli järjestäytyneeseen rikollisuuteen pyritään vähenevien resurssien myötä hakemaan parasta mahdollista vaikuttavuutta, tulisi asiaa tarkastella myös ennustamisen kautta, jossa luotaisiin skenaariot eri toimin saatavasta vaikuttavuudesta. Tämä ohjaisi sekä strategian luontia, mutta myös strategian jalkauttamista käytäntöön, kun on kyetty löytämään paras ennustettu malli torjuntatyöhön.

Järjestäytyneen rikollisuuden tilannekuva tulee muodostua esitutkintaviranomaisille selkeänä, jotta järjestäytyntä rikollisuutta pystytään torjumaan tehokkaasti. Mikäli esimerkiksi järjestäytyneeseen rikollisuuteen kytkeytyvistä henkilöistä ei ole esitutkintaviranomaisilla tietoa, kuinka näihin toimijoihin kyettäisiin kohdistamaan toimenpiteitä, kuten rikostutkintaa? Käsitteellisesti järjestäytynt rikollisuus on hyvin laaja ja siihen kytkeytyy paljon rikosten ja niiden tekijöiden lisäksi myös muita toimijoita ja toimintoja ympärille, joita saattaa olla vaikea hahmottaa ja tunnistaa. Käytännössä tämä kuva ei muodostu missään automaattisesti ja yksinkertaisesti, vaan kokonaiskuva muodostuu monista yksittäisistä tiedoista ja se tulee kyetä rakentaa eri osista. Ei siis hyödytä, että tieto olisikin olemassa ja saatavilla, jos tietoa ei kyetä käsittelemään ja hyödyntämään tehokkaasti. Tällöin toimenpiteetkään eivät todennäköisesti ole riittävän tarkkaan suunnattuja kuin mitä ne voisivat olla.

Analyysin resurssoinnin osalta tulee ymmärtää, että analyysityö ei tapahdu itsestään tai usein edes nopeasti. Analyysityötä tulee siis osata resursoida. Aihetta tutkinut Jussi Hakaniemi kuitenkin pystyi osoittamaan vuonna 2014 tekemiensä haastattelujen pohjalta, että Suomessa poliisin analyysitoimintoihin tehtävä resursointi on nähty riskialttiille toiminnalle. Asiaa tarkasteltiin strategisen analyysin näkökannalta. Haluttomuus resurssointiin johtui osin siitä, että analyysityön tuottamaa lisäarvoa on vaikea mitata. Tämä kuitenkin osoittaa ymmärtämättömyyden tietojohdoisen poliisitoiminnan konseptissa. Toki mikäli analyytikkojen ammattitaitoon ei luoteta, mikä myös ilmeni samassa selvityksessä, on silloin ymmärrettävää, ettei asiaan satsata. Huonolla analyysituoksella kun ei tee yhtään mitään. Kuitenkin voidaan kysyä, mitä esimiehet asiassa voisivat tehdä. Pitäisikö analyytikon ammattitaitoa pyrkiä lisäämään jollain tavalla, mikäli nykyiset tulokset eivät ole riittäviä. Lisäksi voidaan kysyä mihin tietoon pohjaten strategiatyö nojaa, ellei se nojaa syvempään ymmärrykseen. Ja miten painopisteet miltäkin osin on päätetty luoda ja resurssit jakaa. Varmastihan kaikkia näitä asioita tehdään ja kaikkiin jonkinlaista tietopohjaa käytetään, mutta tietopohjan tulee olla riittävä ja siitä tehdyt johtopäätökset perusteltuja, jotta myös kriittinen ulkopuolinen arvioitsija olisi asiassa samaa mieltä.

Järjestäytyneen rikollisuuden torjunta kohdistuu poliisissa ja yhteiskunnassakin laajemmalle alalle, joten mikään yksittäinen toimija ei joudu kohtaamaan torjuntatyöhön liittyviä haasteita yksin. Näin ollen voisi todeta, että koko yhteiskunta on käytännössä järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan osalta samassa veneessä. Järjestäytyneen rikollisuuden kasvun kehityskulku

tulee katkaista, jotta suuremmilta vaurioilta tulevaisuudessa vältytään. Torjuntaan liittyvä toimintaympäristö on kuitenkin muuttunut ja torjuntatoimien johtaminen edellyttää nykypäivänä aihepiirin syvää ymmärrystä. Vanha sanonta ”tieto on valtaa” onkin muuttunut nykypäivän realiteettien vuoksi. Tieto itsessään ei ole mitään, se voi olla jopa taakka, ellei sitä osaa hallita ja käsitellä. Voidaankin todeta, että käsittelyprosessin avulla tiedosta luotava älykkyys on valtaa.

## 5.5 Lopuksi

Tarkoitukseni tässä työssä oli pyrkiä kuvaamaan asioita käytännönläheiseltä kannalta. Vaikka työ pohjautui ainoastaan teoriaan, oli tarkoitukseni löytää käytännönläheisiä malleja, miten analyysityötä tulisi tehdä ja mihin toimintoihin sen tulisi kytkeytyä osaksi. Analyysityö poliisihallinnossa on näyttäytynyt usein vaikealle asialle hahmottaa, eikä sen roolia tai merkitystä useinkaan ole ymmärretty. Toivon, että tämän työn luettuaan pystyisi lukija ymmärtämään analyysityön vaatimuksia sekä sen sijoittumista tietojohdoisessa poliisitoiminnassa. Lisäksi toivon, että analyysitasot olisivat tämän jälkeen selvät, koska niiden ymmärtäminen on keskeistä.

Olen pyrkinyt myös selventämään tietojohdoista poliisitoimintaa ja kuvaamaan sitä konkretian kannalta ja luomaan kuvan mitä se pitää sisällään. Toivottavasti sain myös selvennettyä niitä toiminnallisuuksia, jotka tulee olla kunnossa, jotta tietojohdoinen poliisitoiminta ylipäänsä mahdollistuisi käytännön tasolla. Näiden lisäksi toivon saaneeni luotua joitain uusia ajatuksia järjestäytyneen rikollisuuden torjuntatyöhön. Järjestäytyneen rikollisuuden torjunta kulminoituu kaikilta osin tietojohdoiseen poliisitoimintaan, strategian suunnittelusta aina käytännön suoritteisiin saakka sekä toiminnan seuraamiseen ja uudelleen suuntaamiseen. Tietojohdoinen poliisitoiminta siis pitää sisällään sekä strategiatyön vaiheet, että analyysityön vaiheet, mutta myös johtamisen, joita erityisesti tässä työssä kävin lävitse.

Jatkotutkimusaiheita tulee tämän työn jälkeen mieleeni moniakin erilaisia, jotka voi osin johdtaa tästä työstä, mutta tämä työ on osoittanut myös muita tutkimustöitä, joita aihepiirin ympäriltä voisi suorittaa. Ensimmäisenä tulee mieleeni tässä työssä sivuutettu järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan nykytila-arvio. En itse sisällyttänyt sitä työhöni, koska laajuudeltaan kyse olisi erillisestä tutkimuksesta, jossa tulisi suorittaa myös laajoja haastatteluja. Tähän liittyen tai erillisenä työnä voisi olla yksityiskohtaisempi selvitystyö myös siitä, miten poliisi on pienentyneiden resurssien myötä tehostanut toimintaansa järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa. Miten siis voimavarat pienentyneillä resursseilla on suunnattu entistä suurempaa vaikuttavuutta tavoiteltaessa. Käytännössä siis poliisin toimintaa ennen ja jälkeen poliisin hallintorakenneuudistusten tulisi vertailla ja arvioida tehtyjen muutosten merkityksellisyyttä järjestäytyneen rikollisuuden torjuntatyössä. Lisäksi yhden tutkimuksen voisi tehdä Suomessa tapahtuvasta hallinnollisesta torjunnasta järjestäytyneen rikollisuuden osalta. Mitkä toimijat ja millä tavalla siis hallinnollisia torjuntatoimia aihepiirin osalta tekee ja miten ne ovat koordinoitu.

Yksi tutkimusaihe taas voisi keskittyä hyvinkin Suomessa toimivan järjestäytyneen rikollisuuden kartoittamiseen. Tarkoituksena olisi siis selvittää kuvaa mistä järjestäytyneet rikollisuus Suomessa koostuu ja arvioida siihen liittyvien toimijoiden kokonaismäärää sekä rikollisia toimintatapoja. Tällä hetkellä annettujen virallisten lukujen osoittavat vain niin sanottujen tunnuksellisten rikollisryhmien, eli niin sanottujen liivijengien jäsenmääriä, joka kuitenkin on tarkastelultaan liian suppea. Ruotsissa vastaavaa tutkimusta on tehty. Myös tässä työssä ilmenneiden muiden seikkojen osalta tutkimusta voisi syventää, kuten big datan käsittely ja hyödyntäminen poliisihallinnossa. Tämä voisi antaa ymmärrystä nykytilaan ja toisaalta toisi esiin mahdollisia haasteita, joita nykypoliisityössä ilmenee datamäärän kasvun myötä. Myös muita tutkimusaiheita käsittelemäni kokonaisuuden ympäriltä varmasti löytyisi paljon.

Sivumäärällisesti suorittamani työ vaikuttaa suurelta tai suuritöiseltä, mutta omalta osaltani tuntuu, että työ valmistui nopeasti ja myös aika työn parissa eteni pikaisesti. Tämän työn suorittaminen oli itselleni erittäin antoisa kokemus ja oli mukava haastaa itseäni löytämään perusteluja, uusia ajatuksia sekä pyrkiä kirjaamaan kokonaisuus mahdollisimman yksinkertaisella ja selkeällä tavalla. Toivon, että olen tässä onnistunut ja toivon, että erityisesti järjestäytyneen rikollisuuden torjuntatyön johtavat tahot saavat tästä työstä itselleen ajatuksia, joita soveltaa ja hyödyntää osana heidän laajempaa aihepiirin tuntemustaan.

## Lähteet

### Painetut:

- Brown, S. & Hermann, M. 2020. Transnational Crime and Black Spots. London: Palgrave Macmillan.
- Davenport, T. Harris, J. & Morison, R. 2010. Analytics at Work - Smarter Decisions, Better Results. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Etter, G. Knox, G. & Smith, C. 2019. Gangs and Organized Crime. New York: Routledge.
- George, R. & Bruce, J. 2008. Analyzing Intelligence. Washington D.C.: Georgetown University Press.
- Hall, T. 2018. The Economic Geographies of Organized Crime. New York: The Guilford Press.
- Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. Talentum Media.
- Markkula, T. & Syväniemi, A. 2015. Analytiikkamatka - Datasta tietoon ja tiedolla johtamiseen. Suomen liikekirjat.
- Massaron, L. & Mueller, J. 2018. Artificial Intelligence for dummies. Hoboken: John Willie & Sons Inc.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp Ky.
- Niemelä, M. Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin - tehokas johtamisjärjestelmä. WSOY.
- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi - Teemoja, näkökulmia ja haasteita. KY-Palvelu.
- Ratcliffe, J. 2008. Intelligence-led Policing. Cullompton: Willan publishing.
- Ratcliffe, J. 2016. Intelligence-led Policing. Second edition. New York: Routledge.
- Salo, I. 2014. Big data & pilvipalvelut. Jyväskylä: Docendo.
- Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Talentum.

Sunzi. Suomentaja Nojonen, M. 2017. Sodankäynnin taito. Tallinna: Gaedaemus.

Sähköiset:

Analyst, Operational analyst. 2020. Europol. Viitattu 26.1.2020.

<https://www.europol.europa.eu/careers-procurement/vacancies/vacancy/404>

Analytical techniques. 2020. College of Policing. Viitattu 26.1.2020.

<https://www.app.college.police.uk/app-content/intelligence-management/analysis/analytical-techniques/>

Benchmarking. 2020. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 13.2.2020.

<https://www.uef.fi/benchmarking>

Big data. 2020. Investopedia. Viitattu 21.1.2020.

<https://www.investopedia.com/terms/b/big-data.asp>

Carter, D. & Carter, J. 2009. Intelligence Led Policing: Conceptual and Functional Considerations for Public Policy. Viitattu 21.2.2020.

<https://core.ac.uk/download/pdf/46958201.pdf>

Carlsson, C. Edling, C. Mondani, H. Rostami, A. Sarnecki, J. & Sturyp, J. 2018. Våldsbejaktande extremism och organiserad brottslighet i Sverige. Institutet för Framtidsstudier. Viitattu 25.1.2020.

[https://www.iffs.se/media/22498/brott\\_2018\\_4.pdf?fbclid=IwAR12trV\\_-H\\_JSQhfX07EQL03\\_EL\\_xnZkkR5Vd7500oiziSmf6\\_rsfW2rQ4A](https://www.iffs.se/media/22498/brott_2018_4.pdf?fbclid=IwAR12trV_-H_JSQhfX07EQL03_EL_xnZkkR5Vd7500oiziSmf6_rsfW2rQ4A)

Criminal Intelligence - Manual for Analysts. 2011. United Nations Office on Drugs and Crime. Viitattu 19.2.2020.

[https://www.unodc.org/documents/organized-crime/Law-Enforcement/Criminal\\_Intelligence\\_for\\_Analysts.pdf](https://www.unodc.org/documents/organized-crime/Law-Enforcement/Criminal_Intelligence_for_Analysts.pdf)

Criminal Intelligence - Manual for Managers. 2011. United Nations Office on Drugs and Crime. Viitattu 19.2.2020.

[https://www.unodc.org/documents/organized-crime/Law-Enforcement/Criminal\\_Intelligence\\_for\\_Managers.pdf](https://www.unodc.org/documents/organized-crime/Law-Enforcement/Criminal_Intelligence_for_Managers.pdf)

Danielsson, P. 2019. KATSUKSIA 36/2019, RIKOLLISUUSTILANNE 2018 rikollisuuskehitys tilastojen ja tutkimusten valossa. Helsingin yliopisto. Viitattu 25.1.2020.



[https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/307111/Katsauksia\\_36\\_Rikollisuustilanne\\_2018\\_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/307111/Katsauksia_36_Rikollisuustilanne_2018_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Dussault, R. 1999. Government Technology. Viitattu 21.2.2020.

<https://www.govtech.com/magazines/gt/Jack-Maple-Betting-on-Intelligence.html>

Edling, C. Liljeros, F. Mondani, H. & Rostami, A. 2017. Criminal organizing applying the theory of partial organization to four cases of organized crime. Institutet för Framtidsstudier. Viitattu 25.1.2020.

<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs12117-017-9315-6.pdf>

Environmental crime. 2020. Europol. Viitattu 25.1.2020.

<https://www.europol.europa.eu/crime-areas-and-trends/crime-areas/environmental-crime>

GDP Ranked by Country. 2020. World population review. Viitattu 8.2.2020.

<http://worldpopulationreview.com/countries/countries-by-gdp/>

Hakaniemi, J. 2012. Analyysitoiminta ja päätöksenteko paikallispoliisissa, tietojohtoisen poliisitoiminnan sovelluksia. Viitattu 9.1.2020.

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/84412/gradu06592.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hallituksen esitys eduskunnalle valtion talousarvioksi vuodelle 2020. Eduskunta. Viitattu 18.2.2020.

[https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/HE\\_29+2019.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/HE_29+2019.pdf)

Hamunen, U-M, Rautio, M. 2019. Poliisi huolissaan: Suomessa on 800 rikollisjengien jäsentä - ulkomailta tulee uusia ryhmiä ja rikollisuus lisääntyy. YLE. Viitattu 10.1.2020.

<https://yle.fi/uutiset/3-10712192>

Hartikainen, A. 2017. Tullin resurssien vähentyminen vaarantaa riittävän tehokkaan toimintakyvyn. Viitattu 1.2.2020

<https://tulli.fi/tietoa-tullista/ajankohtaista/blogi/-/blogs/tullin-resurssien-vahentyminen-vaarantaa-riittavan-tehokkaan-toimintakyvyn>

HE 242/2018. 2018. Eduskunta. Viitattu 11.1.2020.

[https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/HE\\_242+2018.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/HE_242+2018.pdf)

HE 263/2014. 2014. Eduskunta. Viitattu 4.2.2020.

[https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/he\\_263+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/he_263+2014.pdf)

Helvetin enkeleillä tiukat säännöt - ei valehtelua, varastamista tai huumeita. 2013. MTV. Viitattu 25.1.2020.

<https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/helvetin-enkeleilla-tiukat-saannot-ei-valehtelua-varastamista-tai-huumeita/2055536#gs.utcc19>

Here's the new police list of trouble suburbs in Sweden. 2019. The Local. Viitattu 10.1.2020.

<https://www.thelocal.se/20190603/sweden-vulnerable-areas-decrease-positive-trends-police>

Hyttinen, T. Lähteenmäki, L. Malik, H. Vanto, J. Vatjus-Anttila, J. & Tapani, J. 2019. Hallinnollinen rikosten torjunta - mahdollisuudet ja rajat. Viitattu 10.2.2020.

<https://www.utu.fi/sites/default/files/public%3A/media/file/Hallinnollinen%20rikosten%20torjunta%20-%20mahdollisuudet%20ja%20rajat.pdf>

Härkönen, A. 2019. Valtiovarainministeriö kasvattaisi poliisien koulutusmääriä jo ensi vuonna - rehtori: "Näihin tiloihin emme saa mahdutettua sitä määrää." YLE. Viitattu 9.1.2020.

<https://yle.fi/uutiset/3-10944279>

Härkönen, R. 2019. Poliisin Exit-toiminta on auttanut vuoden ajan liivijengiläisiä irtautumaan - jengiläinen maksaa yhteiskunnalle miljoonia, mutta kovimman hinnan maksavat perheet:

"Jengitoimintaan osallistuminen menee kumppanin, lasten ja perheen edelle". Aamulehti. Viitattu 26.1.2020.

<https://www.aamulehti.fi/a/8528dca3-0b89-40d7-a87c-26172415e34c>

Järjestäytyneen rikollisuuden torjunta - Käsikirja. 2019. Poliisi. Viitattu 26.1.2020.

[https://www.poliisi.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/intermin/embeds/polisenax-wwwstructure/79346\\_JR-kasikirja\\_netiversio.pdf?bbe1899d20b4d688](https://www.poliisi.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/polisenax-wwwstructure/79346_JR-kasikirja_netiversio.pdf?bbe1899d20b4d688)

Järjestäytyneen rikollisuuden torjuntaa tehostetaan. 2013. Valtioneuvosto. Viitattu 9.2.2020.

[https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/1410869/jarjestaytyneen-rikollisuuden-torjuntaa-tehostetaan](https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1410869/jarjestaytyneen-rikollisuuden-torjuntaa-tehostetaan)

Järjestäytynyt rikollisuus levittää juuriaan. 2010. YLE. Viitattu 25.1.2020.

<https://yle.fi/uutiset/3-5551701>

Järjestäytynyt rikollisuus riistäytynyt hallinnasta länsinaapurissa - Suomen on vältettävä Ruotsin virheet. 2019. Suomen uutiset. Viitattu 10.1.2020.

<https://www.suomenuutiset.fi/jarjestaytynyt-rikollisuus-riistaytynyt-hallinnasta-lansinaapurissa-suomen-valtettava-ruotsin-virheet/>

Keskusrikospoliisin tehtävät. 2020. Poliisi. Viitattu 19.1.2020.

[https://www.poliisi.fi/keskusrikospoliisi/tietoa\\_krp\\_sta](https://www.poliisi.fi/keskusrikospoliisi/tietoa_krp_sta)

Keskusrikospoliisin toimintakertomus 2018. 2020. Keskusrikospoliisi. Viitattu 26.1.2020.

[https://www.poliisi.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/intermin/embeds/polii-siwwwstructure/78972\\_Keskusrikospoliisin\\_toimintakertomus\\_2018.pdf?09b0f4fa1da9d688](https://www.poliisi.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/polii-siwwwstructure/78972_Keskusrikospoliisin_toimintakertomus_2018.pdf?09b0f4fa1da9d688)

Kilpeläinen, I. & Silvander, L. 2013. Esitutkinta-aineisto tuo uutta tietoa Helvetin enkeleistä - Aseita, huumeita, salakapakka ja häirintälaitteita. Viitattu 25.1.2020.

<https://yle.fi/uutiset/3-6683009>

KKO 2011:41. 2011. Korkein oikeus. Viitattu 4.2.2020.

<https://www.finlex.fi/fi/oikeus/kko/kko/2011/20110041#idp447951792>

KKO 2018:89. 2018. Korkein oikeus. Viitattu 4.2.2020.

<https://korkeinoikeus.fi/fi/index/ennakkopaatokset/precedent/1545296792442.html>

Kyöstilä, S. 2019. Järjestäytynyt rikollisuus ja koventamisperusteen soveltaminen tuomiois-tuinratkaisuisissa. Polamk. Viitattu 25.1.2020.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/160974/ON\\_Ky%C3%B6stila.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/160974/ON_Ky%C3%B6stila.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Kärki, S. 2018. Pro gradu - Strateginen analyysi poliisin aineettomana voimavarana. Viitattu 20.2.2020.

[https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/157419/Pro\\_gradu\\_Karki\\_Satu.pdf;jsessionid=18B355772EECCAD9FBCC7879DF3AD9B8?sequence=1](https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/157419/Pro_gradu_Karki_Satu.pdf;jsessionid=18B355772EECCAD9FBCC7879DF3AD9B8?sequence=1)

Laki henkilötietojen käsittelystä poliisitoimessa 616/2019. Annettu Helsingissä 10.5.2019.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190616>

Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Viitattu 2.1.2020.

<https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

Löfgren, E, 2017. No-go zone? Here's how one of Sweden's roughest areas edged out its drug gangs. Viitattu 3.2.2020.

<https://www.thelocal.se/20170607/heres-how-one-of-swedens-roughest-areas-edged-out-its-drug-gangs-seved-malmo-crime>

Maria Ohisalo kritisoi poliisien vähentämistä ja mainosti hallituksen kääntävän suunnan - tilasto paljastaa karun totuuden. 2019. Ilta-Sanomat. Viitattu 21.2.2020.

<https://www.is.fi/politiikka/art-2000006217153.html>

Marr, B. 2018. How much data do we create every day? The mind-blowing stats everyone should read. Forbes. Viitattu 9.1.2020.

<https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2018/05/21/how-much-data-do-we-create-every-day-the-mind-blowing-stats-everyone-should-read/#1dcbbb7460ba>

Mirarchi, C. 2020. The hypertext organisation schema by Nonaka and Takeuchi. Viitattu 27.1.2020.

[https://www.researchgate.net/figure/The-hypertext-organisation-schema-Nonaka-and-Ta-keuchi-1995\\_fig2\\_329450868](https://www.researchgate.net/figure/The-hypertext-organisation-schema-Nonaka-and-Ta-keuchi-1995_fig2_329450868)

Myndigheter i samverkan mot den organiserade brottsligheten. 2017. Viitattu 19.2.2020.

<https://arbetsformedlingen.se/download/18.4fb667a1169bfd2c0a628ad/myndigheter-samverkan-organiserade-brottsligheten-2017.pdf>

Nurminen, J. 2019. Kerrostaloja Ruotsissa vaurioittanut räjähdys aiheutui jopa 20 kilosta räjähdysainetta - Poliisi ei vieläkään tiedä Linköpingin iskun tekijää. YLE. Viitattu 10.1.2020.

<https://yle.fi/uutiset/3-10934803>

Näin toimii Suomen vaarallisimpana pidetty rikollisryhmä: "farmijoukkue" hoitaa likaiset työt, huipulla on maaseudun rauhassa asuva mies. 2019. YLE. Viitattu 25.1.2020.

<https://yle.fi/uutiset/3-10965269>

OSCE Guidebook - Intelligence-Led Policing. 2017. Organization for Security and Co-operation in Europe (OSCE). Viitattu 19.2.2020.

<https://www.osce.org/chairmanship/327476?download=true>

Palomaa, A. 2015. Tutkimus: EU-alueen laittomilla markkinoilla liikkuu vuodessa yli 100 miljardia euroa. YLE. Viitattu 25.1.2020.

<https://yle.fi/uutiset/3-7916372>

Poliisin ennalta estävän työn strategia 2019-2023. 2018. Sisäministeriö. Viitattu 23.1.2020.

<https://intermin.fi/documents/1410869/4024872/Poliisin+ennalta+est%C3%A4v%C3%A4n+ty%C3%B6n+strategia+2019-2023.pdf/ae0d1f5-8fc9-fac6-1e60-68c0374e296f/Poliisin+ennalta+est%C3%A4v%C3%A4n+ty%C3%B6n+strategia+2019-2023.pdf.pdf>

Poliisin hallintorakenteen kehittämishanke - Loppuraportti. 2014. Poliisi. Viitattu 1.2.2020.

[https://www.poliisi.fi/tietoa\\_poliisista/julkaisut/prime101/prime102\\_fi.aspx?docID=25661](https://www.poliisi.fi/tietoa_poliisista/julkaisut/prime101/prime102_fi.aspx?docID=25661)

Poliisin tietoon tulleet rikokset. 2019. Findikaattori. Viitattu 21.2.2020.

<https://findikaattori.fi/fi/11>

Poliisin toimintaympäristö - Poliisiammattikorkeakoulun katsaus. 2016. Poliisiammattikorkeakoulu. Viitattu 1.2.2020.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/117042/Raportti\\_125\\_verkko.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/117042/Raportti_125_verkko.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Poliisin toimintaympäristö - Poliisiammattikorkeakoulun katsaus. 2018. Poliisiammattikorkeakoulu. Viitattu 20.2.2020.

[https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/278900/POLAMK\\_Rap\\_132\\_web.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/278900/POLAMK_Rap_132_web.pdf?sequence=1)

Poliisin strategia 2017 - 2020. Poliisi. Viitattu 9.2.2020.

[https://www.poliisi.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwwstructure/57642\\_POL\\_ST\\_esite\\_suomi\\_210x280\\_LR.pdf?1ba9169f36d0d588](https://www.poliisi.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwwstructure/57642_POL_ST_esite_suomi_210x280_LR.pdf?1ba9169f36d0d588)

Poliisin tulevaisuus - tulevaisuuden poliisi Raportti poliisitoiminnan kehittämishankkeesta - POKEHAsta. 2013. Poliisihallitus. Viitattu 2.2.2020.

[https://www.poliisi.fi/tietoa\\_poliisista/julkaisut/prime101/prime106\\_fi.aspx?docID=25669](https://www.poliisi.fi/tietoa_poliisista/julkaisut/prime101/prime106_fi.aspx?docID=25669)

Preparing for a Data Science Career in Crime Data Analysis with a Master's Degree. 2020. Data-science-graduate-programs. Viitattu 21.2.2020.

<https://www.datasciencegraduateprograms.com/law-enforcement/>

Rahanpesuindikaattorit. 2019. Keskusrikospoliisi. Viitattu 3.2.2020.

[https://www.poliisi.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwwstructure/77455\\_Rahanpesuindikaattorit\\_11.1.2019\\_FINAL.pdf?07d4a707427dd688](https://www.poliisi.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwwstructure/77455_Rahanpesuindikaattorit_11.1.2019_FINAL.pdf?07d4a707427dd688)

Rahanpesurikokset oikeuskäytännössä. 2016. Keskusrikospoliisi. Viitattu 20.2.2020.

[https://www.poliisi.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwwstructure/54366\\_Rahanpesurikokset\\_oikeuskaytannossa.pdf?e0adc6f73222d788](https://www.poliisi.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwwstructure/54366_Rahanpesurikokset_oikeuskaytannossa.pdf?e0adc6f73222d788)

Rangaistukset rikoksittain 2009-2018. 2020. Tilastokeskus. Viitattu 7.2.2020.

[http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_\\_oik\\_\\_syyttr/stat-fin\\_syyttr\\_pxt\\_001\\_fi.px/table/tableViewLayout1/](http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__oik__syyttr/stat-fin_syyttr_pxt_001_fi.px/table/tableViewLayout1/)

Rikoslaki 1889/39. Annettu 19.12.1889.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1889/18890039001#L6>

Rikostorjunnan tila, Selvityshankkeen loppuraportti. 2018. Poliisihallitus. Viitattu 2.2.2020.

[https://www.poliisi.fi/tietoa\\_poliisista/julkaisut/julkaisu/rikostorjunnan\\_tila\\_selvityshankkeen\\_loppuraportti?docID=75227](https://www.poliisi.fi/tietoa_poliisista/julkaisut/julkaisu/rikostorjunnan_tila_selvityshankkeen_loppuraportti?docID=75227)

Rikostorjunta. 2020. Rajavartiolaitos. Viitattu 1.2.2020.

<https://www.raja.fi/tehtavat/rikostorjunta>

Serious and Organised Crime Threat Assessment. 2017. Europol. Viitattu 25.1.2020.

[https://www.europol.europa.eu/sites/default/files/documents/report\\_socta2017\\_1.pdf](https://www.europol.europa.eu/sites/default/files/documents/report_socta2017_1.pdf)

Sisäministeriön talousarvioesitys vuodelle 2020. 2019. Valtioneuvosto. Viitattu 25.1.2020.

[https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/1410869/sisaministerion-talousarvioesitys-vuodelle-2020](https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1410869/sisaministerion-talousarvioesitys-vuodelle-2020)

Strategia-2027. 2020. Rajavartiolaitos. Viitattu 1.2.2020.

[http://niinidigi.kopioniini.fi/rajavartiolaitos\\_strategia\\_2027](http://niinidigi.kopioniini.fi/rajavartiolaitos_strategia_2027)

Sullström, H. 2019. Näin rahanpesu muuttaa mustan valkoiseksi - Rikoksilla hankittuja varoja siirretään yhtiöstä, pankista ja maasta toiseen. Viitattu 2.2.2020.

<https://yle.fi/uutiset/3-10668242>

Suomeen tulee uusia väkivaltaisia rikollisryhmiä, joiden verkostot paisuvat ja vaikutus kasvaa - MTV Uutisten haltuunsa saama viranomaisraportti maalaa synkkää kuvaa. 2019. MTV. Viitattu 10.1.2020.

<https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/suomeen-tulee-uus-ia-vakivaltaisia-rikollisryhmi-ajoiden-verkostot-paisuvat-ja-vaikutus-kasvaa-mtv-uutisten-haltuunsa-saama-viranomaisraportti-maalaa-synkkaa-kuvaa/7632012#gs.rmcg5a>

Suojanen, S. 2017. Tuliko kyydin tilaamisen jälkeen mainoksia puhelimeesi? Se ei ole sattumaa, koska sijaintitietosi on myyty sinusta kiinnostuneille yrittäjille. Aamulehti. Viitattu 9.1.2020.

<https://www.aamulehti.fi/a/200453025>

Tanttari, S. 2018. Poliisi kehittää jengirikollisuuden torjuntaa. Haaste. Viitattu 22.2.2020.

<https://www.haaste.om.fi/fi/index/lehtiarkisto/haaste32018/poliisikehittaaajengirikollisuudentorjuntaa.html>

Tehtävät. 2020. Rajavartiolaitos. Viitattu 1.2.2020.

<https://www.raja.fi/tehtavat>

The Value of Knowing What You Don't Know You Don't Know. 2014. Viitattu 5.3.2020.

<https://www.umbel.com/blog/services/know-what-you-dont-know/>

Tiedolla johtamisen käsikirja. 2012. Valtiovarainministeriö. Viitattu 18.2.2020.

[https://wiki.julkict.fi/julkict/projektit/sote-tietojohdaminen/tiedolla-johtamisen-kasikirja-pdf/at\\_download/file](https://wiki.julkict.fi/julkict/projektit/sote-tietojohdaminen/tiedolla-johtamisen-kasikirja-pdf/at_download/file)

Tietoa Europolista. 2020. Europol. Viitattu 21.2.2020.

<https://www.europol.europa.eu/fi/about-europol>

Total U.S. Law Enforcement Agencies. 2020. Govtech Navigator. Viitattu 7.2.2020.  
[https://www.govtech.com/navigator/numbers/us-law-enforcement-agencies\\_56.html](https://www.govtech.com/navigator/numbers/us-law-enforcement-agencies_56.html)

Trash worth millions of euros. 2019. Europol. Viitattu 25.1.2020.  
<https://www.europol.europa.eu/newsroom/news/trash-worth-millions-of-euros>

TS: Ravintoloiden ovimiestoiminta karkaamassa rikollisten käsiin. 2016. MTV. Viitattu 25.1.2020.  
<https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/ts-ravintoloiden-ovimiestoiminta-karkaamassa-rikollisten-kasiin/6038262#gs.usrc0h>

Tulli Vuosikatsaus 2018. 2019. Viitattu 1.2.2020.  
<https://tulli.fi/documents/2912305/3775682/Tullin%20vuosikatsaus%202018/27140125-a820-052f-0622-3415575e53c4/Tullin%20vuosikatsaus%202018.pdf?version=1.0>

Töyrälä, K. 2020. Tuleeko Tanskan ja Ruotsin katuväkivallasta arkipäivää meilläkin? Tämä alakulttuuri ei syntynyt ulkomailla, sanoo tanskalainen Rachid Moutiq. Viitattu 1.3.2020.  
<https://yle.fi/uutiset/3-11171797>

Uusi ohjelma auttaa irti jengistä - "Kyse ei ole vasikoinnista". 2016. Savon sanomat. Viitattu 25.1.2020.  
<https://www.savonsanomat.fi/kotimaa/Uusi-ohjelma-auttaa-irti-jengist%C3%A4-Kyse-ei-ole-vasikoinnista/793807>

Valtioneuvoston periaatepäätös järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan strategiasta. 2013. Valtioneuvosto. Viitattu 22.2.2020.  
<https://docplayer.fi/3541784-Valtioneuvoston-periaatepaatos-jarjestaytyneen-rikollisuuden-torjunnan-strategiasta.html>

Virtanen, P. Stenvall, J. & Rannisto, P-H. 2015. Tiedolla johtaminen - teoriaa ja käytäntöjä. Viitattu 18.2.2020.  
[https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100694/Virtanen\\_ym\\_Tiedolla\\_johtaminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100694/Virtanen_ym_Tiedolla_johtaminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vorhies, W. 2015. Outsourcing Data Analytics. Data Science Central. Viitattu 9.1.2020.  
<https://www.datasciencecentral.com/profiles/blogs/outsourcing-data-analytics>

Wallius, A. 2020. Poliisiylijohtaja Kolehmainen huolissaan maalittamisesta: Pelko voi vaientaa jopa tuomareita, sadat poliisit harkinneet alanvaihtoa. Viitattu 17.2.2020.  
<https://yle.fi/uutiset/3-11199310>

YK:n järjestäytyneen rikollisuuden vastaisen ns. Palermon sopimuksen hyväksyminen. 2002. Oikeusministeriö. Viitattu 8.2.2020.

[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75901/omls\\_2002\\_27.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75901/omls_2002_27.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Älykkäys. 2020. Synonyymit.fi. Viitattu 1.2.2020.

<https://www.synonyymit.fi/%C3%A4lykkyys>



## Kuviot

Kuvio 1. Poliisien määrä (Poliisihallitus) suhteessa rikosmääriin (Tilastokeskus) (Poliisin tietoon tulleet rikokset 2019; Maria Ohisalo kritisoi poliisien vähentämistä 2019.) .....	8
Kuvio 2. Tunnuksellisten järjestäytyneiden rikollisryhmien kasvu Suomessa (Rikostorjunnan tila 2018, 23.) .....	16
Kuvio 3. Ruotsin kansallinen järjestäytyneen rikollisuuden yhteistyöorganisaatio (Myndigheter i samverkan mot den organiserade brottsligheten 2017, 29.) .....	32
Kuvio 4. Hallinnollisen torjunnan onnistumisen edellytykset (Hyttinen ym. 2019, 20.) .....	35
Kuvio 5. Tietämystasot (The Value of Knowing What You Don't Know You Don't Know 2014.)	38
Kuvio 6. Big datan koostumus: volyyymi, vaihtelevuus ja vauhti (Salo 2015, 28.) .....	39
Kuvio 7. Mooren laki: komponenttien määrän lisäys virtapiirissä (Massaron ym. 2018, 23.)...	40
Kuvio 8. Tietotasot ja niiden määrät (Salo 2015, 33.) .....	42
Kuvio 9. The Hypertext Organisation Schema by Nonaka and Takeuchi (Mirarchi 2020) .....	48
Kuvio 10. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri (Kamensky 2006, 42.) .....	51
Kuvio 11. Organisaation pätevyysansa (Mukaillen: Kamensky 2006, 30.) .....	52
Kuvio 12. Business Intelligence ja analytiikka yhdistettynä (Markkula ym. 2015, 90) .....	53
Kuvio 13. Sekava järjestelmäympäristö ei tue tietojohdoisuutta (Niemelä ym. 2008, 38.) ....	55
Kuvio 14. Ohjausjärjestelmän viitekehys (Niemelä ym. 2008, 43.) .....	56
Kuvio 15. Analysointiprosessin päävaiheet (Kamensky 2006, 122.) .....	58
Kuvio 16. Tiedosta ymmärrykseksi (Markkula ym. 2015, 95.) .....	61
Kuvio 17. Portfolioanalyysin johtopäätösten viitekehikko (Kamensky 2006, 197.) .....	63
Kuvio 18. Organisaatio osajoukkueiden summana (Kamensky 2006, 206.) .....	64
Kuvio 19. Esimerkki joukkueiden tavoitteiden yhdensuuntaisuudesta (Kamensky 2006, 207.)	65
Kuvio 20. Operatiivisen johtamisen malli (Kamensky 2006, 310.) .....	66
Kuvio 21. 3-i -model (Ratcliffe 2016, 82.) .....	74
Kuvio 22. Eri tilanteiden ja tasojen seurantatiedot (Tiedolla johtamisen käsikirja 2012, 33.)	75
Kuvio 23. DIKI-continuum (Ratcliffe 2016, 72.) .....	80
Kuvio 24. Tiedon arvo suhteessa aikaan (Niemelä ym. 2008, 163.) .....	83
Kuvio 25. The Sleipnir Organized Crime Assessment Tool (OSCE Guidebook 2017, 65.) .....	86
Kuvio 26. Analyysitasojen sijoittuminen torjuntaviranomaisen eri tasoilla (Huomioi, että mm. Yhdysvalloissa operatiivinen ja taktinen analyysi sijoittuvat käsitteinä päinvastoin Suomessa määriteltyihin tasoihin verraten) (Ratcliffe 2016, 75.) .....	89
Kuvio 27. Intelligence cycle (Mukaillen: Ratcliffe 2016, 79; Criminal Intelligence - Manual for Analysts 2011, 29) .....	91
Kuvio 28. Key questions by analyst (Davenport ym. 2010, 7.) .....	92
Kuvio 29. Järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan ”bisnesalueet” .....	111
Kuvio 30. Analyysitasot suhteessa johtotasoihin .....	116
Kuvio 31. Analyysitasot ja analyysielementit .....	117

