



Poliisin tulevaisuus – tulevaisuuden poliisi

Raportti poliisitoiminnan
kehittämishankkeesta – POKEHAsta

3/2013

Tekijät (toimielimiestä nimi, puheenjohtaja ja sihteeri) Kari Laitinen ja Jani-Heikki Järvinen	Julkaisun laji raportti Toimeksiantaja Poliisihallitus Toimielimen asettamispäivä 17.5.2011 – 31.12.2012
Julkaisun nimi Poliisin tulevaisuus - tulevaisuuden poliisi Raportti poliisitoiminnan kehittämishankkeesta - POKEHasta	
Julkaisun osat	
Tiivistelmä Tässä raportissa luodaan tiivis kokonaiskuva Poliisitoiminnan kehittämishankkeen (POKEHA) elinkaaresta sekä runsaasta ja varsin yhteismitattomista aineistoista sekä toiminnoista, joita hankkeen aikana toteutettiin. POKEHA päättyi virallisesti 31.12.2012. PORA III käynnistymisen myötä hankkeen johdon kanssa totesimme, että raportin julkaisu on syytä siirtää myöhemmäksi. Virallisesta päättymisestäään huolimatta POKEHA on jatkanut olemassaoloaan eri muodoissa. POKEHAN panos ja vaikutus on erityisesti näkynyt poliisin toimintastrategiatyössä sekä keväällä 2013 järjestettyjen kehittämispäivien osalta. POKEHAN keräämät kehittämisideat ja aineistot jäävät hyödynnettäväksi myöhemmän ajankohtana. Alustavasti kaikki kehittämisideat ovat käsitelty ja arvioitu Poliisihallituksen yksiköiden toimesta. POKEHA sai monia muotoja ja oli monessa mukana. Kehittämistarpeita ja -ideoita kerättiin monin tavoin. POKEHA muotoutui eräänlaiseksi ”kehittämiskanavaksi” ja -prosessiksi, jossa eri tavoin jo esillä olleet kysymykset, mutta monin tavoin uudetkin asiat löysivät yhteisen katon. Sannalla sanoen POKEHA rönnsyili moneen suuntaan kuten raportti ja POKEHAN sivustolta löytyvät lisäaineistot osoittavat. Merkittävin seikka POKEHassa oli henkilöstön monipuolinen ja vahva panos, mistä kiitos kuuluu teille kaikille. Kokonaisuutta tarkastellen huomio kiinnittyy erityisesti henkilöstön omaamaan potentiaaliin sekä haluun kehittää omaa tekemistä ja yleisesti poliisitoimintaa. Toinen ilmeinen seikka on tarve kehittämisen koordinaatiolle. Meillä tulisi olla hyvän tiedonkulun tuottama yhteinen näkemys ja käsitys tulevasta sekä siten yhtenäiset toimintatavat. Tämä tarkoittaa myös ymmärrystä siitä, mihin Suomi yhteiskuntana on matkalla, millaista poliisin tulevaisuutta - tulevaisuuden poliisia tarvitsemme. Tulevassa poliisin toimintastrategiassa korostuu ”Yksi ja yhtenäinen poliisi”. Poliisihallinto ja -toiminta eivät tulevaisuudessa ole erillisiä yhteiskunnan osia, päinvastoin. Poliisin tulee entistä enemmän ja paremmin seurata aikaansa kyetäkseen vastaamaan yhä moninaisempiin tarpeisiin. Tätä edellyttää niin kansallinen kuin kansainvälinenkin kehitys. Poliisin tulee kyetä jatkossa entistä paremmin ja analyttisemmin käymään julkista keskustelua sekä siten edistämään omia toimintaedellytyksiään eli käytännössä yhteiskunnan laaja-alaista turvallisuutta. Se, mitä POKEHAN puitteissa on toteutunut, on tosiasiaa eräänlainen esikartoitus. Näin ollen tätä raporttia ei tosiasiallisesti voi kutsua loppuraportiksi, vaan jonkinlaiseksi välitilinpäätökseksi. Hankkeen tiimoilta on kartoitettu ja tunnistettu niin konkreettisia kehittämisjärjestelyjä ja kehittämispotentiaalia ja toisaalta hankaluuksia sekä kehittämisen esteitä. POKEHAN jälkeen on tarpeen synnyttää toiminto (prosessi), jonka tehtävänä ja tavoitteena on koordinoita sekä luoda yhteinen näkymä koko hallinnon kehittämisprosessille sekä siten varmistaa tarkoituksenmukainen, tehokas ja laadukas kehittäminen. Alusta alkaen olemme POKEHAN puitteissa kysyneet seuraavia kysymyksiä: missä tilanteessa olemme nyt ja mihin haluamme mennä ja kuinka? Mikä ja millainen on poliisin tulevaisuus - tulevaisuuden poliisi? Millaisia valmiuksia ja osaamista henkilöstöltä ja organisaatioilta edellytetään? Millainen poliisi on (kehittämisen) tavoitteena? Miten pääsemme haluamaamme tilanteeseen? Teemme oikeita asioita, ja teemme niitä oikein? Näitä kysymyksiä voidaan perustellusti pitää POKEHAN perintönä ja toivottavasti myös yleisesti poliisitoiminnan kehittämisen eräänlaisena huoneentauluna myös tulevaisuudessa.	
Asiasanat Poliisitoiminta, kehittäminen, poliisin toimintastrategia, tulevaisuus	
Sarjan nimi ja numero Poliisihallituksen julkaisusarja 3/2013	
ISSN-L: 1798-7121	ISSN (painettu): 1798-7121
ISBN (painettu): 978-952-491-537-3	ISSN (verkkojulkaisu): 2242-5640
ISBN (painettu): 978-952-491-537-3 Kokonaissivumäärä 88	ISBN (verkkojulkaisu): 978-952-491-538-0 Kieli suomi Luottamuksellisuus Julkinen
Julkaisija Poliisihallitus	

Författare (organ, ordförande och sekreterare) Kari Laitinen och Jani-Heikki Järvinen	Typ av publikation rapport	
	Uppdragsgivare Polisstyrelsen	
	Datum för tillsättandet av organet 17.5.2011 – 31.12.2012	
Publikation Polisens framtid – framtidens polis (Poliisin tulevaisuus - tulevaisuuden poliisi) Rapport om projektet för utveckling av polisverksamheten – POKEHA		
Publikationens delar		
Referat Denna rapport ger en sammanfattad helhetsbild av livscykeln för projektet för utveckling av polisverksamheten (POKEHA), av det rikliga och mycket inkommensurabla materialet och av de åtgärder som genomfördes under projektets gång. POKEHA avslutades officiellt den 31 december 2012. Då PORA III inleddes konstaterade vi tillsammans med projektledningen att rapporten med fördel bör ges ut vid en senare tidpunkt. Trots att POKEHA officiellt har avslutats lever projektet vidare i olika former. POKEHAs insats och verkan har särskilt synts i polisens verksamhetsstrategiarbete och utvecklingsdagarna som ordnades på våren 2013. Utvecklingsidéerna och materialet som samlats in inom ramen för POKEHA kommer att utnyttjas senare. Preliminärt har alla utvecklingsidéer behandlats och bedömts av Polisstyrelsens enheter. POKEHA hade många ansikten och var synligt i många sammanhang. Utvecklingsbehov och -idéer samlades in på många sätt. POKEHA blev något av en "utvecklingskanal" och -process där frågor som redan tagits upp på olika sätt, men även nya frågor, hittade ett gemensamt forum. Kort sagt svällde POKEHA i många olika riktningar, vilket framgår av rapporten och tilläggs materialet på POKEHAs webbplats. Det som var mest framträdande i POKEHA var personalens mångsidiga och stora insats – ni förtjänar alla ett varmt tack. Lögonenfallande vid en granskning av helheten är personalens kapacitet och vilja att utveckla det egna arbetet och polisverksamheten generellt. Något annat som var uppenbart var behovet att samordna utvecklingen. Vi borde ha en gemensam syn på och uppfattning om framtiden, som grundar sig på bra informationsförmedling, och därmed gemensamma handlingssätt. Detta betyder också förståelse för vart Finland som samhälle är på väg och en hurdan framtid för polisen – och en hurdan framtida polis – vi behöver. I polisens nya verksamhetsstrategi framhävs "En enhetlig polis". Polisförvaltningen och -verksamheten kommer inte heller i framtiden att utgöra separata delar av samhället utan tvärtom. Polisen bör i allt större omfattning och bättre följa med sin tid för att kunna tillgodose de allt mer varierande behoven. Detta kräver utvecklingen både på nationell och internationell nivå. Polisen måste i framtiden ännu bättre och mer analytiskt kunna delta i den offentliga debatten och därmed främja sina egna verksamhetsförutsättningar, dvs. i praktiken främja säkerhet på bred front i samhället. Det som har förverkligats i och med POKEHA är i själva verket en slags förhandsundersökning. Denna rapport kan därför inte kallas en slutrapport, utan den är snarare ett slags mellanbokslut. Inom ramen för projektet har vi undersökt och identifierat såväl konkreta utvecklingsbehov och utvecklingsmöjligheter som svårigheter och hinder för utvecklingen. Efter POKEHA behövs en funktion (process), vars uppgift och mål är att samordna och skapa en gemensam syn på utvecklingen av hela förvaltningen. På detta sätt säkerställs en ändamålsenlig, effektiv och högklassig utveckling. Inom ramen för POKEHA har vi från första början ställt följande frågor: i vilken situation befinner vi oss nu, vart vill vi komma och på vilket sätt? Vad och hurdan är polisens framtid – framtidens polis? Hurdana färdigheter och hurdan kunskap krävs av personalen och organisationerna? Hurdan polis är målet (för utvecklingen)? Hur når vi den eftersträlvade situationen? Gör vi rätta åtgärder och gör vi dem rätt? Dessa frågor kan på goda grunder räknas som POKEHAs arv och förhoppningsvis även generellt som en hustavla för utvecklingen av polisverksamheten även i framtiden.		
Nyckelord Polisverksamhet, utveckling, polisens verksamhetsstrategi, framtiden		
Seriens namn och nummer Polisstyrelsens publikationsserie 3/2013		
ISSN-L: 1798-7121	ISSN (tryckt): 1798-7121	ISSN (elektronisk): 2242-5640
ISBN (tryckt): 978-952-491-537-3	ISBN (elektronisk): 978-952-491-538-0	
Sidantal 88	Språk finska	Sekretessgrad Offentlig
Utgivare Polisstyrelsen		

Sisältö

Lukijalle.....	9
OSA I – Johdanto.....	11
Raportin rakenne ja sisältö	12
Hankkeen alkuvaihe, lähtökohdat ja kaari	14
POKEHA – käytäntöjä ja hankesuunnitelma.....	16
Hankkeet teesit ja ethos:	18
Kriittisiä arvioita ja riskien kartoittamista	19
Muuttunut turvallisuus- ja toimintaympäristö	20
OSA II – Kehittäminen & kehittämistoiminto.....	22
Kehittämisideat.....	23
Kuukauden kysymykset	25
Kehittämispäivät.....	39
OSA III – Toimintastrategia ja kehittämisen suuntaviivoja.....	50
Ideariihä	51
Keskushallinnon uudistus (KEHU) ja Vaikuttavuus- ja Tuloksellisuusohjelma (VaTu).....	55
Poliisi ja sidosryhmät	56
Poliisin toimintastrategiatyö – ja prosessi.....	63
OSA IV – Yhteenveto	73

Lukijalle

“Mistä hitosta tässä hankkeessa on kysymys?”

Poliisitoiminnan kehittämishanke (POKEHA) ei ollut normaali hanke, siksi tuota kysymystä pähkäiltiin moneen kertaan etenkin hankkeen piirissä, mutta ehkä myös hankkeen ulkopuolella. POKEHA päättyi virallisesti 31.12.2012. Loppuraportti valmistui käytännössä melko pian hankkeen virallisen päättymisen jälkeen. POKEHAN virallisesta päättymisestä huolimatta POKEHA on jatkanut olemassa oloaan eri muodoissa. POKEHAN panos ja vaikutus on erityisesti näkynyt poliisin toimintastrategiatyössä sekä keväällä 2013 järjestettyjen kehittämispäivien osalta.

PORA III käynnistymisen myötä hankkeen johdon kanssa totesimme, että raportin julkaisu alkuvuonna 2013 tai kehittämiskohteiden konkreettinen edistäminen ei ole järkevää. Siten POKEHAN keräämät kehittämisideat ja aineistot jäävät hyödynnettäväksi myöhempanä ajankohtana. Alustavasti kaikki kehittämisideat ovat käsitelty ja arvioitu Poliisihallituksen yksiköiden toimesta.

POKEHA sai monia muotoja ja oli monessa mukana. Kehittämistarpeita ja -ideoita kerättiin monin tavoin. Lisäksi POKEHAan oltiin yhteydessä myös ns. epävirallisia väyliä pitkin. POKEHA muotoutui eräänlaiseksi ”kehittämiskanavaksi” ja -prosessiksi, jossa eri tavoin jo esillä olleet kysymykset, mutta monin tavoin uudetkin asiat löysivät yhteisen katon. Sanalla sanoen POKEHA rönnsyi moneen suuntaan kuten raportti ja POKEHAN sivustolta löytyvät lisäaineistot osoittavat.

Merkittävin seikka POKEHAssa oli henkilöstön monipuolinen ja vahva panos, mistä kiitos kuuluu teille kaikille. POKEHAN näkökulma oli erityisesti tulevaisuudessa - nähtäväksi jää millä tavoin POKEHAN kokoamat aineistot muuntuvat teoiksi, ja kuinka hyvin henkilöstön panosta kyetään hyödyntämään. Kokonaisuutta tarkastellen huomio kiinnittyy erityisesti henkilöstön omaamaan potentiaaliin sekä haluun kehittää omaa tekemistä ja yleisesti poliisitoimintaa.

Toinen ilmeinen seikka on tarve kehittämisen koordinaatiolle. Meillä tulisi olla hyvän tiedonkulun tuottama yhteinen näkemys ja käsitys tulevasta sekä siten yhtenäiset toimintatavat. Tämä tarkoittaa myös ymmärrystä siitä, mihin Suomi yhteiskuntana on matkalla, millaista poliisin tulevaisuutta - tulevaisuuden poliisia tarvitsemme, millaisen toimintastrategian ohjaamana me sinne tulevaan menemme sekä sitä millaista kehittämistyötä meidän tulee edistää ja tukea.

Tulevassa poliisin toimintastrategiassa korostuu ”Yksi ja yhtenäinen poliisi”. Tämän toteuttaminen edellyttää visiota, strategiaa ja sen toimeenpanoa sekä seuranta- että toimivaa toimintaympäristöanalyysia. Toisin sanoen, tarvitsemme laadukasta operatiivista ja strategista tilannekuvaa. Tarvitaan sitä kuuluisaa

punaista lankaa, joka säikeistä muodostuen tuottaa hyvän, laadukkaan ja uudistuvan poliisitoimintakokonaisuuden. Poliisihallinto ja -toiminta eivät ole tulevaisuudessakaan erillisiä yhteiskunnan osia, päinvastoin. Poliisin tulee entistä enemmän ja paremmin seurata aikaansa kyetäkseen vastaamaan yhä moninaisempiin huutoihin ja tarpeisiin. Tätä edellyttää niin kansallinen kuin kansainvälinenkin kehitys. Poliisin tulee kyetä jatkossa entistä paremmin ja analyyttisemmin käymään julkista keskustelua sekä siten edistämään omia toimintaedellytyksiään eli käytännössä yhteiskunnan laaja-alaista turvallisuutta.

Se, mitä POKEHAN puitteissa on toteutunut, on tosiasiaa eräänlainen esikartoitus. On muotoutunut ”strategis-hallinnollinen kehittämisen tilannekuva”. Näin ollen tätä raporttia ei tosiasiallisesti voi kutsua loppuraportiksi, vaan jonkinlaiseksi välitilinpäätökseksi tai väliraportiksi, vaikka POKEHA virallisesti päättyikin jo hyvän aikaa sitten. Hankkeen tiimoilta on kartoitettu ja tunnistettu niin konkreettisia kehittämistarpeita ja kehittämispotentiaalia kuin laajemmin hallinnossa ilmeneviä kehittämistarpeita ja toisaalta hankaluuksia sekä kehittämisen esteitä.

POKEHAN jälkeen on tarpeen synnyttää toiminto (prosessi), jonka tehtävänä ja tavoitteena on koordinoida sekä luoda yhteinen näkymä koko hallinnon kehittämisprosessille sekä siten varmistaa tarkoituksenmukainen, tehokas ja laadukas kehittäminen.

Alusta alkaen olemme POKEHAN puitteissa kysyneet seuraavia kysymyksiä: missä tilanteessa olemme nyt ja mihin haluamme mennä ja kuinka? Mikä ja millainen on poliisin tulevaisuus - tulevaisuuden poliisi? Millaisia valmiuksia ja osaamista henkilöstöltä ja organisaatioilta edellytetään? Millainen poliisi on (kehittämisen) tavoitteena? Miten pääsemme haluamaamme tilanteeseen? Teemmekö oikeita asioita, ja teemmekö niitä oikein? Näitä kysymyksiä voidaan perustellusti pitää POKEHAN perintönä ja toivottavasti myös yleisesti poliisitoiminnan kehittämisen eräänlaisena huoneentauluna myös tulevaisuudessa.

Tässä raportissa luodaan tiivis kokonaiskuva POKEHAN elinkaaresta sekä runsaista ja varsin yhteismitattomista aineistoista sekä toiminnoista, joita hankkeen aikana toteutettiin. Raportin piirtäessä ja kartoittaessa POKEHAa se samalla ilmentää, kuinka monimuotoista poliisitoiminta Suomessa on, ja millaisia haasteita sillä on edessään. PORA III hallintorakennemuutoksen synnyttämä uusi organisaatio ja siten henkilöstö hakevat varmasti tovin uomiaan samanaikaisesti erilaisten ja uusien kehittämistarpeiden konkretisoituessa. Tekemistä ja kehittämistä riittää tulevaisuudessa siis runsain mitoin.

Tampereella ja Helsingissä joulukuussa 2013

Kari Laitinen ja Jani-Heikki Järvinen

OSA I – Johdanto

On hyvin kyseenalaista asettaa vain reilun vuoden kestäneen projektin ja sitä käsittelevän raportin nimeksi Poliisin tulevaisuus - tulevaisuuden poliisi¹. Kyse ei kuitenkaan ole ajattelemattomasta ylimielisyydestä, vaan siitä tosiasiasta, että tämän kehittämishankkeen tiimoilta on tarkasteltu asettamiskirjeen mukaisesti poliisin kehittämispotentiaalia, konkreettisia kehittämisideoita sekä hahmoteltu tulevaisuuteen ulottuvaa pysyvää ja vakiintunutta kehittämistoimintaa koko hallintoa ja poliisitoimintaa koskien. Pelkästään tästä näkökulmasta sivutaan tulevaisuutta väistämättä. Tämän lisäksi merkittävä, alun perin hankkeeseen kuulumaton ulottuvuus (ei avoimesti työsuunnitelmassa), on koskenut jo aiemmin Poliisihallituksessa (POHA) alkanutta toimintastrategiatyötä, toimintaympäristöanalyysia sekä Poliisihallituksen organisaatiouudistusta.

Laaja-alaista ja tulevaisuuteen suuntautuvaa otetta merkitsi myös poliisin viimeisin hallintorakenneuudistus (PORA III) ja poliisia koskenut kokonaisvaltainen uudistuskeskustelu, jotka molemmat asettuivat aluksi Poliisihallituksen arjessa monin kohdin poliisitoiminnan kehittämishankkeen (POKEHA) sateenvarjon alle. Näitä eri osa-alueita sivunneissa materiaalin hankinnoissa, analyyseissä sekä lähes loputtomissa keskusteluissa eri yhteistyötahojen kanssa jatkuvasti sivuttiin joko suoraan tai välillisesti poliisin tulevaisuutta. Lisäksi raportin yhteenvedossa tiivistyy monia seikkoja ja tekijöitä, joilla toteutuessaan on merkitystä poliisitoiminnan ja sen kehittämisen tulevaisuudessa.

Tätä tulevaisuusulottuvuutta osaltaan korostaa PORA III sekä koko valtionhallinnon uudistamista koskeva keskustelu, jossa kiteytyy kysymys siitä, kuinka yhä vähemmälle voidaan tehdä enemmän ja toisaalta, mitkä tehtävät ovat julkisen hallinnon tehtäviä ylipäättään. Tämä keskustelu konkretisoituu valtiovarainministeriön johtamiin Keskushallinnon uudistukseen (KEHU) ja Vaikuttavuus ja tuloksellisuus (VaTu) ohjelmaan, jotka molemmat pohtivat tulevaisuutta tahoillaan. Poliisin kehitys, luonnollisesti, on osa tätä kokonaisuutta, ja se tulee huomioida kaikessa toiminnassa.²

Kansainvälisen järjestelmän muutokset, valtioiden ja yhteiskuntien muutokset, yhä esteettömämmin rajat ylittävä rikollisuus ja siten rikollisuuden kansainvälistyminen sekä toisaalta suomalaisessa yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset etenkin turvallisuuskysymysten ja -ympäristön osalta vaikuttavat jatkossa voimakkaasti Poliisin tulevaisuuteen - tulevaisuuden poliisiin. Valtioneuvoston kokonaisturvallisuuden periaatepäätös ja sen pohjalta

1 Kaikki raportissa esillä mainitut aineistot löytyvät POKEHAN loppuraporttikansiosista SharePoint-intranetsivustolta: <https://neukkari.intermin.fi/sivustohakemisto/pokeha/default.aspx>

2 Kehu ja etenkin VaTu ovat esillä myös POKEHAN osalta ja niitä koskeva luku sekä erillinen materiaali POKEHAN loppuraporttikansiosista.

muodostettu laaja-alainen turvallisuuskomitea³, kyberturvallisuusstrategia, yhteiskunnan turvallisuusstrategia ja turvallisuus- ja puolustuspoliittinen selonteko ovat kaikki joko suhteellisen tuoreita turvallisuusstrategisia dokumentteja, jotka kaikki, suoraan tai välillisesti, vaikuttavat turvallisuusympäristöön ja niihin resursseihin, jotka sisäiseen turvallisuuteen ja poliisitoimintaan osoitetaan. Näin ollen ei ole merkityksetöntä, se miten ja kuinka poliisi näihin teksteihin kirjataan tai mikä on poliisin tahtotila näiden kysymysten suhteen. Nämä kysymykset ovat tulevaisuudessa entistä olennaisempia ja siksi niitä koskevia valmiuksia tulee edistää.

Tätä edellä kuvattua eräänlaista POKEHAN uudelleen muotoutumista tai fuusioitumista selittävät yhtäällä poliisin ylijohdon aiemmat pohdinnat koskien näitä kysymyksiä sekä toisaalta projekteille ja tutkimushankkeille tyypillinen piirre eli se, että työn käynnistyessä huomataan uusia asioita ja näkökulmia, jotka vievät prosessia uusiin suuntiin avaten aiemmin huomaamattomia polkuja. Tosiasia on myös se, että hankkeen sijainti Poliisiylijohtajan ”läheisyydessä” vaikutti hankkeen muotoutumiseen merkittävästi.

POKEHAN luonne oli ja on lopulta hyvin kaksijakoinen. Yhtäällä se oli vahva hallinnon sisäinen ja kehittämispotentiaalin kartoittamiseen keskittyvä kokonaisuus. Toisaalta POKEHA oli toimintastrategiaan ja toimintaympäristöön sekä sitä koskevien muutosten ennakointiin keskittyvä hanke ja prosessi, joka eri muodoissa jatkaa elämäänsä, vaikka virallisesti hankkeen päätöspäivä olikin 31.12.2012. POKEHAN tulevaisuus ja perintö näkyvät aikanaan PORA III:n päättyessä ja uusien yksiköiden aloittaessa toimintansa sekä tulevat kehittämistoiminnot. On reilua ja paikallaan todeta, että PORA III vaikutti monin tavoin myös POKEHAan ja ennen kaikkea sen toimeenpanoon - POKEHAN puitteissa kerätty arvokas henkilöstön kehittämispanos on osin hyödynnetty ja käynnissä mm. toimintastrategiatyössä, mutta monin osin hyödyntämättä ja siten käytettävissä tulevaisuudessa.

Raportin rakenne ja sisältö

Raportin rakenteen ja sisällön ovat käytännössä määrittäneet hankkeen asettamiskirjeessä tehtäväksi sovitut asiat, toteutuneet kyselyt sekä eri tavoin hankittu ja saatu materiaali. Lisäksi raporttia ja sen lopullista muotoa ovat muokanneet edellä mainitut ns. aiemmin suunnittelelmattomat elementit ja ulottuvuudet. Tämä on merkinnyt käytännöllistä raportointiongelmia - eri teemat, aineistot sekä niitä koskevat tiivistelmät ja johtopäätökset ovat erittäin yhteismitattomia, ja siksi olemme hankkeen sisällä päätyneet seuraavanlaiseen ratkaisuun: tämä raportti sisältää keskeiset lähtökohdat sekä koko hanketta koskevat taustoitukset, olennaisten aineistojen kuvaukset ja

3 Julkaistu ja hyväksytty 5.12.2012, Valtioneuvoston toimesta. Periaatepäätös liitteenä POKEHAN Sharepoint-intranetsivulla

ennen kaikkea kokonaisuutta koskevan monisyisen yhteenvedon. Tästä seuraa, että erilaiset aineistot ja kyselyt laajoissa muodoissaan ovat löydettävissä ja yksityiskohtaisemmin perehdyttävissä hankkeen sivustolla. Lisäksi on todettava, että tätä ratkaisua tukee yhtäällä POKEHAN prosessimaisuus ja jatkuvuus. Tulevaisuudessa tämä prosessimaisuus toivottavasti konkretisoituu vakiintuneena kehittämistoimintona sekä jatkuvana ja toimintastrategiaa tukevana elinvoimaisena toimintaympäristöanalyysinä. Raportin lopullista muotoa tukee myös se, että valtaosa hankkeen puitteissa kerätyistä kehittämisideoista saatiin POHAN yksiköiden toimesta kevään 2013 aikana alustavasti käsiteltyä, ja siten mahdollinen toimeenpano konkretisoituu vasta tämän raportin julkaisun jälkeen.

Tässä raportissa sekä POKEHAN sivustolla olevissa erilaisissa aineistoissa, dokumenteissa ja kyselyissä on kyse hyvin erityyppisistä aineistoista. Raportin osalta olemme pyrkineet dokumentoimaan lähteet sekä viittaamaan niihin, mikäli se suinkin on ollut mahdollista. On kuitenkin paikallaan todeta tämä lähteiden kirjaamisen ongelmallisuus, ja pyytää anteeksi etukäteen, mikäli aineistoja on käytetty ilman selkeää viittausta alkuperäiseen lähteeseen. Näin on varmastikin käynyt. Lähteiden mahdollisen huolimattoman käytön osalta yksi selitys on hankkeen hyvin merkittävä rönsyily sekä erilaisten ulottuvuuksien yhteen kietoutuminen, mikä on osaltaan vaikeuttanut huolellisen lähdeaineiston seurantaa.

Pokehan toimesta hankkeen eri vaiheissa ja mm. eri työryhmissä (kuten esim. toimintastrategiatyössä) on pyritty hyödyntämään Seitin ja hallinnon eri lähteitä mahdollisimman kattavasti. Lisäksi hanketta on lähestytty suoraan erilaisten yhteydenottojen ja aineistojen kautta, joista osa on suoraan liitetty hankkeeseen osan kulkeutuessa hankkeen sisällä käytyjen keskustelujen ja pohdintojen kautta. On huomionarvoista, että poliisihallinnon sisällä on todella merkittävä määrä erilaista ja erityyppistä kehittämisaineistoa olemassa, jonka osalta voidaan perustellusti pohtia, kuinka hyvin sitä on hyödynnetty.

Osaltaan koko hankkeen yksi tavoite ja lähtökohta on ollut kartoittaa poliisihallinnon kehittämispotentiaalia. Sen osalta voidaan todeta, että sitä on merkittävästi ja sen kartoittaminen, systemaattinen kokoaminen ja analysointi olikin hankkeen ns. vakiintuneen kehittämistoiminnan keskeinen tehtävä. Tässä yhteydessä on todettava ilmeinen tarve synnyttää jonkinlainen hallinnon kattava ”ideapankki⁴”, joka on kaikkien saatavilla sekä helposti hyödynnettävissä. Siten henkilöstöllä ja ylijohdolla olisi kokonaisnäkymä kehittämiseen.⁵ Eräs merkittävä kehittämiseen liittyvä ongelma on koordinaation ja tiedonkulun puute. Tämä on ilmennyt eri tavoin eri asiayhteyksissä.

4 Yksi poliisin ajantasainen sivusto, johon koottu hankkeet ja projektit tavalla, josta käy ilmi mitä ja miksi mitäkin ja kenen toimesta missäkin tehdään.

5 Ks. VTV-raportti marraskuu 2012.

Voidaan siis ajatella, että hankkeen ns. projektihallinta on pettänyt. On varmasti näinkin, mutta yhtäällä on todettava, että se, mitä POKEHAN puitteissa on toteutunut, on tosiasiasa eräänlainen esikartoitus. Näin ollen on muotoutunut ”strategis-hallinnollis-kehittämisen-tilannekuva”. Tosiasia on myös, että tämä tilannekuvan muotoutuminen jatkuu samanaikaisesti monien tässä raportissa esillä olevien teemojen, asioiden ja kysymysten muodossa. Näin ollen tätä raporttia ei tosiasiallisesti voi kutsua loppuraportiksi, vaan jonkinlaiseksi välitilinpäätökseksi tai väliraportiksi. Mikäli jouluna 2012 ja kevään 2013 näköpiirissä olevat POKEHAN ydinelementit toteutuvat, niin POKEHA jatkaa muokaten poliisihallintoa ja -toimintaa vielä hyvin pitkään ilman, että sanaa POKEHA pitää tai tarvitsee lainkaan edes muistella. Tämä edellyttää muun muassa sitä, että valmisteilla oleva poliisin toimintastrategia onnistuu ja ennen kaikkea, että sen seurantaan, toimintaympäristöanalyysiin sekä vaikuttavuuteen kiinnitetään tarpeellinen huomio.

Hankkeen alkuvaihe, lähtökohdat ja kaari

Poliisitoiminnan kehittämishankkeen käynnistämisen taustalla oli valtionhallinnossa yleisemminkin esillä olevat tekijät eli julkisen talouden kestävyysvaje sekä toiminnan tuottavuuden kohottaminen. PORA III rakenneuudistus on siten vain yksi ja toteutukseltaan melko lyhytaikainen, joskin varsin keskeinen ja vaikutuksiltaan hyvinkin pitkäaikainen, elementti poliisitoiminnan ja -hallinnon kehittämisen sekä tehostamisen kokonaisuudessa.

Arkitermein ilmaistuna pyrkimyksenä oli, että hankkeen yhteydessä tuotetaan runsaasti erilaisia kehittämis ehdotuksia, joiden myötä töitä voidaan tehdä entistä tarkoituksenmukaisemmin ja sujuvammin. Tällöin hyödyt voidaan nähdä sekä tuottavuudessa että arjen työnteossa. Poliisitoiminnan kehitystyötä tehdään ja on tehty kaiken aikaa. Hankkeen tavoitteena on ollut keskitetysti tunnistaa, kerätä ja käsitellä ne kehittämis ideat, jotka hallintorakenneuudistusten jälkeen ovat tarpeellisia. Hankkeen edetessä kävi kuitenkin selväksi, että linkki pelkästään aiemmista poliisihallinnon organisaation rakenneuudistuksista syntyneisiin tarpeisiin on liian rajallinen. Henkilöstössä, odotusten mukaisesti, on huomattavaa kehittämispotentiaalia ja halua kehittää omaa työtään.

POKEHAN ydin eli kehitystyö ei kuitenkaan pääty hankkeen määräajan loppuessa. Hankkeen toisena keskeisenä *tavoitteena on luoda poliisiin järjestelmä, jonka avulla toimintaympäristön muutostekijät ja tarkoituksenmukaiset toiminnan kehittämis ideat kyetään yhdessä koko henkilöstön voimin tunnistamaan sekä ryhtymään niiden edellyttämiin tarpeellisiin toimenpiteisiin.* Tämä toinen ydintavoite on niin ikään osoittanut tarpeellisuutensa - poliisihallinnossa ja eri yksiköissä ei aina olla tietoisia oman yksikön sisällä tapahtuvasta kehittämisestä puhumattakaan valtakunnallisesta poikkihallinnollisesta näkymästä. Pysyvän kehittämistoiminnon synnyttäminen

edellyttää päätöksiä ja resursseja toteuttamiseen sekä ennen kaikkea yhtenäisiä ja johdonmukaisia toimintatapoja - erilaisia malleja on olemassa⁶. Poliisin toimintastrategiassa esille tulevat yhtenäisen toimintakulttuurin ja tiedonkulun tarve korostuvat kehittämisen osalta.

Ensimmäisen ohjausryhmän saatesanat ja evästyks⁷:

POKEHAN ensimmäinen ohjausryhmä pidettiin lokakuussa 2011. Kyseinen kokous oli luonteeltaan varsin informatiivinen, ja siinä kartoitettiin hankkeen alustavia suuntaviivoja. Ohjausryhmän antama evästys oli tuolloin luonnollisesti varsin yleisellä tasolla. Vilkkaassa keskustelussa oli esillä mm. seuraavia seikkoja: tarvitaan vaikuttavaa kehittämistä, keskustelu poliisin ydintoiminnoista tulee käydä laajemmin yhteiskunnassa, hanke ja kehittäminen olennaista ei vain säästämistä, viestintä ja henkilöstön rooli merkittäviä, hyödynnetään palautetta ja verkostoja, miksi ko. hanke tarvitaan, toiminnalliset päällekkäisyydet, tarvitaan yhtenäisiä toimintatapoja ja siten yhtenäistä poliisia. Siten yhtenäiset käytännöt koko valtakuntaan, kaikkiin laitoksiin – ”ei sooloilua”, hyvät ja fiksut toiminnot kaikkien käyttöön; osallistetaan substanssiosaajat – substanssiosaajien ja ulottuvuuksien rajapinnat & yhtymäkohdat...

Henkilöstön merkitystä hankkeen onnistumisen kannalta ei voi kylliksi korostaa - varsinaisen hankkeen lopputaipaleella tämä lähtökohta on entisestään kirkastunut. Tässä suhteessa niin POKEHAN kuin koko poliisihallinnon kannalta nyt käsillä oleva lyhyt ”kehittämispöytäkirja” on tuonut tuloksia, joita voimme hyödyntää myös tulevaisuudessa. Kun arvioi POKEHAN puitteissa tapahtunutta - käytyjä keskusteluja, kerättyä materiaalia ja siitä vedettävissä olevia johtopäätöksiä - ja toisaalta kun tarkastelee kehitystä jopa globaalissa kontekstissa saati kotimaassamme tapahtuvaa kehitystä, niin näyttää väistämättömältä, että kaikkien organisaatioiden elinehto on hyvä henkilöstöhallinto ja siihen tukeutuva ennakoluuloton strateginen johtaminen. Tämän kokonaisuuden alla sijaitsevat ennakointi, toimintaympäristöanalyysi ja ennen kaikkea jatkuva kehittäminen, jotka muodostavat tuolin kolme jalkaa, jotka yhdessä luovat dynaamisen kokonaisuuden sallimatta yhdenkään jalan pettämistä.

Turvallisuusympäristön muutos ja maailman monimutkaistuminen ovat merkinneet jatkuvasti tiivistyvää yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. Tämä kehitys vahvistuu niin ikään. Samanaikaisesti kun poliisin tulee keskittyä ydintehtäviensä kehittämiseen ja niistä huolehtimiseen, niin samalla tulisi kyetä analysoimaan ympäröivää yhteiskuntaa, löytää keskeiset ja vaikuttavuutta omaavat yhteistyökumppanit, joiden kanssa ja avulla poliisi kykenisi jatkossakin olemaan tärkein arjen turvallisuuden takaaja suomalaisessa yhteiskunnassa.

6 Esimerkiksi Poliisiammattikorkeakoulussa on luotu keskitetty hankehallintajärjestelmä.

7 Ohjausryhmäpöytäkirjat löytyvät POKEHAN SharePoint-intranetsivustolta.

Mikäli edellä todettuja arvioita ja kehityskulkuja voi pitää relevantteina ja kohdallisina niin kysymys kuuluu, että mitä tästä seuraa poliisin, poliisitoiminnan ja poliisihallinnon näkökulmasta? Yleisemminkin on perusteltua esittää kriittisiä ja pohtivia kysymyksiä eri asioiden ja toimien suhteen - kriittistä, rakentavaa ja asiapitoista keskustelua toki hallinnossa käydään, mutta sijaa sille on selvästi enemmän. Tämä on osa tarpeellista toimintakulttuurin muutosta.

POKEHA – käytäntöjä ja hankesuunnitelma

Poliisitoiminnan kehittämishanke organisoitiin seuraavalla tavalla: Hankkeen vastuuyksikkö oli poliisiylijohtajan tukiyksikkö, prosessinomistaja oli POHAN kehitysjohtaja varsinaisten työntekijöiden ollessa projektipäällikkö ja projektikoordinaattori sekä varsin kattava sekä laaja-alainen ohjausryhmä, jota poliisiylijohtaja johti. Tarvittaessa kuultavaksi otettiin sidosryhmien edustajia ja asiantuntijoita - tätä ei käytännössä ollut mahdollista toteuttaa ns. virallisissa ohjausryhmän kokouksissa, mutta toisaalta epävirallisia yhteydenottoja ja keskusteluja oli sitäkin enemmän. Hankkeen asettamiskirjeen mukaisesti sovittiin, että ohjausryhmä antaa valtakunnalliset linjaukset hankkeen sisällöstä ja toimeenpanosta sekä varmistaa sen etenemisen suunnitellusti. Ohjausryhmä hyväksyy työsuunnitelmat ja niihin mahdollisesti tehtävät muutokset, ja hankkeesta raportoidaan ohjausryhmälle säännöllisesti. Hanke rahoitettiin Poliisihallituksen hankerahoituksella⁸.

Kuten alussa todettiin, niin POKEHA on ollut varsin epätyypillinen hanke. Sitä voidaan syystä kutsua sateenvarjohankkeeksi. Sen puitteissa on ollut tarkoitus tunnistaa kaikki käynnissä olevat poliisitoiminnan kehittämishankkeet ja huomioida muu jo toteutettu vastaava kehitystyö. Hanketta edeltäneen työsuunnitelman ja asettamiskirjeen lisäksi POKEHAN ohjauksesta vastasi Poliisiylijohtajan johtama ohjausryhmä, lisäksi hanketta esiteltiin säännöllisesti Eduskunnan Poliisiasian neuvottelukunnalle. Alla oleva sisennetty osuus oli eräänlainen hankkeen väliarviointi, joka leimasi sekä ohjasi hankkeen kokonaisuutta loppuun saakka.

Hankkeen toimesta on lisäksi tarkoitus analysoida, koordinoida ja mahdollisesti uudelleen suunnata jo käynnissä olevia hankkeita. Hankkeen puitteissa on pyritty aktivoimaan henkilöstö kehittämään omaa toimintaansa ja siten kartoittamaan kentällä ja hallinnossa oleva kehittämispotentiaali. Kehittämishankkeen tavoitteena on siis ideoida uusia kehityssuuntia ja konkreettisia toimenpiteitä. Tätä tarkoitusta varten henkilöstöltä pyydetään kehittämisideoita poliisitoiminnan kehittämiseksi ja ennen kaikkea arkipäivän työn helpottamiseksi sekä tehostamiseksi.

⁸ Kokonaisbudjetti oli 168 000 euroa, josta käyttämättä jäi 6000, budjetti käytännössä kului henkilöstön palkkoihin ja sivukuluihin.

Henkilöstöltä saadut kehittämisideat kootaan ja analysoidaan hankkeen toimesta. Saadut tulokset tiedotetaan kootusti henkilöstölle ja analyysin tuloksena syntyneet kehittämisideat laitetaan käytäntöön mahdollisimman ripeästi. Käyttöönoton aikataulu ja toteutus riippuu luonnollisesti kehittämisideoiden laadusta ja kattavuudesta. Kehittämisideat voi toimittaa yksin, ryhmän tai esimerkiksi yksikön toimesta.

Hankkeen tarkoituksena oli myös kartoittaa viimeaikaiset, käynnissä ja suunnitteilla olevat tutkimushankkeet ja merkitys hankkeen suunnittelun ja toteuttamisen osalta. Tämän osalta onnistuttiin vaihtelevasti. Monet merkittävät hankkeet ja projektit tulivat tietoisuuteen hankkeita ja projekteja koskevan kyselyn tiimoilta, mutta jotakin jäi myös pimentoon. Merkittävä seikka tai löydös oli kuinka paljon, erilaatuisia ja kuinka huonosti hankkeita ja projekteja koskeva seuranta toimii. Pelkästään Poliisihallituksen erilaisten hankkeiden ja projektien seuranta on työlästä. Koko hallintoa ja eri yksiköissä tapahtuvasta kehittämistyöstä ei ole olemassa kokonaisnäkökymää, mikä on monestakin syystä erittäin ongelmallista.

Poliisitoiminnan kehittämishankkeen kokonaiskaarta hahmotettaessa rakentui kokonaisnäkemys siitä mitä hankkeen puitteissa voidaan ja pitää tavoitella. Tämän melko kriittisenkin pohdinnan tuloksena Poliisiylijohtajan johdolla sovittiin, että Poliisitoiminnan kehittämishankkeen (POKEHA) puitteissa tarkastellaan varsinaisten kehittämistoimien lisäksi Poliisin visiota, Poliisihallituksen organisaatiouudistusta sekä poliisin strategista johtamista. Siten POKEHA muodostaa käytännössä kehittämiskokonaisuuden, jonka puitteissa ja avulla saadaan luotua kokonaiskuva edessä olevista haasteista sekä ratkaisuista.

Tämän pohdinnan tuloksena syntynyt uusi linjaus poikkesi hieman alkuperäisestä asettamiskirjeestä, mutta toisaalta oli myös nähtävissä, että hanke laaja ja kokonaisvaltainen ja tässä mielessä tavallaan sisälsi jo laajemman toimeksiannon. Lisäksi poliisitoiminnan kehittämishanke edustaa tyypillistä prosessia, jossa tietystä alkuasetelmasta lähdetään liikkeelle kohti tuntematonta, mistä seuraa, että muutokset ja murrokset suhteessa lähtötilanteeseen ovat väistämättömiä. Poliisitoiminnan kehittämishankkeen, onnistuakseen, on kyettävä jatkuvaan kriittiseen pohdintaan. Tämä kriittinen pohdinta, arviointi, seuranta ja kehittämisen vaikuttavuuden arviointi pyritään saattamaan pysyväksi osaksi tulevaisuuden poliisia. Alla olevat kysymykset viitoittavat hanketta ja varmasti myös poliisia tulevaisuudessa:

- Missä olemme (Poliisihallitus, yksiköt, yksittäiset työntekijät) nyt - millainen on tilannekuva ja tilannetietoisuus nykyhetkestä ja tulevasta?*
- Mihin haluamme päästä, mitä tavoittelemme ja miksi?*
- Visio ja strategia - tulevaisuuden poliisin strategia?*
- Mitkä ovat keinovalikoimamme?*

- Millaista tietoa ja osaamista tarvitsemme, jotta pääsemme tavoitteisiimme?
- Millainen strateginen tavoitteenasettelu, analyysi ja pohdinta on tarpeen - näitä elementtejä tarvitaan sekä poliisihallinnon sisäisestä ja ulkoisesta ulottuvuudesta huomioiden yhteiskunnallis-poliittinen ulottuvuus

Näihin kysymyksiin poliisitoiminnan kehittämishankkeessa haetaan vastauksia ja ratkaisuja. Siten hankkeen sisällä on havaittavissa kaksi selkeämpää kokonaisuutta, jotka osaltaan määrittävät niin toimeksiannon kuin hankkeessa kerättävän informaation puitteissa. Hanke jäsentyy kahden laadullisesti erilaisen kysymyksen kautta, jotka myös jäsentävät koko kehittämisprosessia myös ajallisesti. Lyhyellä aikavälillä kysymys on konkreettisista kehittämistoimista, joihin vastauksia sekä ratkaisuja haetaan eri tavoin asetetuilla kysymyksillä henkilöstön suuntaan. Tämän ulottuvuuden aikajana on lähtökohtaisesti lyhyempi, mutta on luultavaa, että tätä kautta saatu materiaali on hyödynnettävissä useamman vuoden aikana kuitenkin niin, että välitön tavoite on käytännössä 2012–2013.

Toinen, ajallisesti ja laadullisesti, erilainen perspektiivi avautuu edellä esitettyjen kysymysten myötä - tällöin kysymys on ”poliisin tulevaisuudesta - tulevaisuuden poliisista.” Näin ollen sateenvarjohankkeen toinen fokus konkretisoituu poliisin johtamis- ja strategiatyöhön sekä siten myös rakenteellisiin kysymyksiin.

Hankkeet teesit ja ethos:

- Vaikutetaan itse omaan tekemiseen ja sen sisältöön sekä ennen kaikkea suoritustapoihin
- Edellyttää oman käynnissä jo olevan toiminnan sekä ympäristötekijöiden tiedostamista
- Näiden pohjalta luodaan oma tahtotila, määritellään kehityksen suunta
- Kaikki tämä on tehtävä yhdessä koko henkilöstön kanssa (avaintekijä)
- Lopputuloksena parempi tuottavuus ja yhä motivoituneempi henkilökunta (palkitseminen)
- Toiminnosta jatkuva, osa strategista suunnittelua
- Avoimuus ja henkilöstön sitouttaminen
- Ideointi, innovatiivisuus, kehittäminen ja kehittäminen etusijalla sekä laajalla skaalalla, ei eurot.
- Jatkuva (itse)arviointi, seuranta ja vaikuttavuuden huomiointi
- Verkostot – hyödyntäminen, ideointi, palaute, prosessointi
- Motto I: teemmekö poliisissa oikeita asioita?
- Motto II: teemmekö oikeita asioita oikein?

- Motto III: *Form should follow function* – toiminta & toiminto ensisijainen suhteessa hallintoon – keskitytään olennaiseen ja tehtävät määrittävät hallinnon & hallintomuodot
- Pysyvä prosessi ja mekanismi – jatkuvan kehittämisen ja arvioinnin tie – mahdollisuus jatkuvaan ja rakentavan kriittiseen arviointiin

Kriittisiä arvioita ja riskien kartoittamista

POKEHAa, aivan alkuasetelmaa ja suunnitteluvaihetta lukuun ottamatta, ei voi siis kutsua perinteiseksi hankkeeksi tai projektiksi. Tämä oli nähtävissä jo ennen konkreettista aloittamista, ja tämä käsitys vahvistui pian hankkeen alkuvaiheessa. Kyse on ollut ja on pidemmän aikavälin prosessista, jonka vaikutus on jo nyt heijastunut useille eri tahoille, mutta samanaikaisesti synnyttänyt jatkuvasti uusia avauksia, joihin meidän huomiomme tulisi kiinnittyä. Tämä tietynlainen projektia koskenut ennakoarviointi ja toisaalta normaaliin hanke- ja projekteja koskevaan prosesseihin kuuluva riskikartoitus ja kriittinen arviointi, joka kiteytyy kysymykseen ”mistä hitosta tässä hankkeessa on kysymys?” - kysyttiin useamman kerran hankehenkilöstön keskuudessa. POKEHAN osalta tähän jouduttiin kiinnittämään merkittävästi huomiota, aikaa ja energiaa. Tämä selittyy aiemmin kuvatulla hankkeen ”omalaatuisuudella”, jonka voidaan todeta jatkuneen aina viime metreillä saakka. Tästä erityislaatuudesta on seurannut kaksi konkreettista asiaa: projektinhallinta on ollut erityisen haastavaa, mutta toisaalta projektin luonne on osoittautunut poikkeuksellisen mielenkiintoiseksi. Lisäksi tuo kriittinen kysymys - ”mitä POKEHA tarkoittaa” vei huomattavasti aikaa ja huomiota, mutta samalla täytyy todeta, että se osoittautui erittäin tärkeäksi työskentelytavaksi osoittaen, jälleen kerran, kuinka tärkeää analyttinen, kiihkon ja rajoittamaton pohdinta on. Tätä työtä on tehty hankkeen ns. sisäpiirissä, hankkeen ohjausryhmässä, Poliisihallituksen ylijohdon parissa sekä ideariihen⁹ toimesta huomattavassa määrin. Samalla kun tämä pohdinta on avannut erilaisia polkuja ja ovia, niin samalla se on muokannut hanketta, tätä raporttia ja rohkenisin väittää, että myös tulevaa poliisitoimintaa.

POKEHAa voidaan luonnehtia monessa mielessä eräänlaiseksi esihankkeeksi tai kehittämisen käynnistysprosessiksi. Hankkeen tiimoilta on kartoitettu ja tunnistettu niin konkreettisia kehittämistarpeita ja kehittämispotentiaalia kuin laajemmin hallinnossa ilmeneviä kehittämistarpeita ja toisaalta hankaluuksia sekä esteitä. POKEHAN jälkeen on tarpeen synnyttää toiminto, jonka tehtävänä ja tavoitteena on organisoida koko hallintoa koskeva kehittämisprosessi, hallinnoida ja johtaa sitä sekä luoda tälle toiminnolle edellytykset toimia. Siten ennen kaikkea edistää sekä vaikuttaa poliisitoiminnan laatuun ja henkilöstön hyvinvointiin. POKEHAN voidaan todeta herätellään sekä virittäneen kehittämistä koskevaa ajattelua.

9 Ideariihen kokoonpanosta ja toiminnasta kerrotaan myöhemmin raportissa.

Poliisihallituksen näkökulmasta asioita tarkastellen voidaan myös vilpittömästi todeta, että POKEHalla sinällään sekä sen ympärillä tapahtuneella on ollut merkittävä myönteinen vaikutus myös poliisihallinnon valmiuteen kohdata jo nyt käynnissä olevia muutoksia. Tätä valmiutta esimerkiksi visiotyön muodossa oli tehty jo hyvissä ajoin ennen POKEHaa ja tästä on esimerkkinä myös 2020 raportti. POKEHA on osaltaan kirkastunut ja kiteyttänyt ennakointia ja toimintaympäristöä koskevia muutoksia sekä esittänyt kysymyksiä, joihin kaikkiin vastauksia ei vielä edes ole. Erityisesti tältä osin vaikutus näkyy siinä työssä mikä koskettaa poliisitoiminnan ja -hallinnon tulevaisuutta. Voisi ehkä ilmaista siten, että siemen on kylvetty, ja nyt tulee huolehtia kasvun edellytyksistä. Raportin myöhemmissä luvuissa näitä kasvun edellytyksiä ja tarvittavia toimenpiteitä kirjataan konkreettisemmin mutta jo tässä vaiheessa voidaan todeta, että kyse on useita eri vaiheita käsittävä kokonaisuus, joka tulee rakentaa askel askeleelta, mikä PORA III-maailmassa ja niukkojen resurssien vallitessa tulee olemaan merkittävä haaste. Tässä kohdin on kuitenkin syytä todeta, että mikäli tämäntyyppinen ennakoiva kehittämiskokonaisuus yhdessä laadukkaan toimintastrategian kanssa onnistuu, niin menestymisen mahdollisuudet niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin vahvistuvat.

Muuttunut turvallisuus- ja toimintaympäristö

Yhteiskunnallis-poliittinen (turvallisuus)ympäristö – nykymenettelyt ja toimintamallit eivät tunnista muutosta; epävarmuuden ja kompleksisuuden kasvu → kumuloituvien epäonnistumisten riski kasvaa; tarvitaan kykyä ennakoida, kykyä ennaltaehkäistä, kykyä sopeutua – yksiulotteinen hallinto- tai substanssiajattelu ei riitä – tietoon nojaava (poliittinen) johtaminen. Toimintaympäristön murroksesta ja muutoksesta seuraa, että poliisitoimintaa tulee kehittää ja tehostaa.¹⁰

Globaaleja turvallisuusriskejä ei enää tänä päivänä voi osoittaa yksiselitteisesti vain joko sisäisen tai ulkoisen turvallisuuden kysymyksiksi. Nämä erilaiset uhkakuvat ja riskit lävistävät kaikki turvallisuuden tasot aina yksilön turvallisuudesta valtioiden sekä erilaisten (systeemisten) järjestelmien turvallisuuteen. Nämä uhkakuvat ovat myös läsnä kaikkialla niin kansallisissa kuin kansainvälisissä turvallisuusympäristöissä. Kun kyse on yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen ja jopa kansakunnan olemassaolon turvaamisesta, ei perinteinen jaottelu sisäiseen ja ulkoiseen uhkaan ole enää perusteltu. Laajan turvallisuuskäsitteen piiriin kuuluvat kaikki sellaiset turvallisuuskysymykset, jotka saattavat aiheuttaa merkittävää varaa Suomelle, sen väestölle tai elintärkeille toimintoille. Kokonaisturvallisuutta koskevaa periaatepäätöstä valmisteltaessa on havaittu, että uhkakuvien muutokset ovat johtamassa myös turvallisuusviranomaisten väliseen uudenlaiseen kilpailuasetelmaan.

10 Tämä tiivistys on kulkenut mukana eri tehtävissä jo pidemmän aikaa, jostakin syystä siihen näyttää olevan edellytyksiä palata aina uudestaan, ainakin toistaiseksi.

Turvallisuusympäristömme muuttuu jatkuvasti ja uusia ilmiöitä nousee esiin. Poliisin on samanaikaisesti pidettävä huolta perinteisestä ydinosaamisesta ja kyettävä ennakoimaan ja sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin. Helposti sanottu ja tietenkin näin tulee ollakin, mutta mitä tämä tarkoittaa konkreettisesti - kuinka se näkyy esimerkiksi koulutus- ja osaamistarpeissa? Kuinka se huomioidaan toimintastrategiassa, toimintaympäristöanalyysissa tai kehittämistoiminnassa, ja kuinka varmistetaan, että nämä relevantit elementit tukevat toisiaan?

Turvallisuustoimijoiden toiminnalla, kehittämisellä ja suunnittelulla on usein vaikutusta toisiin toimijoihin. Poliisi on keskeisin sisäisen turvallisuuden toimija. Tuloksekas yhteistyö viranomaisten ja sidosryhmien kanssa korostuu. Hyvä poliisitoiminnan taso edellyttää toimintastrategista ketteryyttä, joka koostuu useista tekijöistä kuten vahvasta ja vaikuttavasta tulosohtauksesta henkilöstön osaamisen kehittämisestä, ajantasaisesta toimintaympäristöanalyysista, luotettavasta tietohallinnosta ja sitä koskevasta osaamisesta.

Kansainvälinen kehitys heijastuu yhteiskuntaamme. Poliisitoiminnassa tämä näkyy monin tavoin. Tämä tarkoittaa jatkuvaa kehittämistä kaikilla poliisihallinnon sektoreilla. Poliisin on tulevaisuudessa myös kyettävä yhä paremmin vaikuttamaan ympäröivään yhteiskuntaan. Poliisi huomioi kaikessa toiminnassaan yhteiskunnan kehityksen. Yleisen talouskehityksen lisäksi kysymykset väestön ikääntymisestä ja syrjäytymisen aiheuttamista haitoista ovat merkittäviä tekijöitä poliisitoiminnan kannalta.

Ennalta ehkäisevä toiminta ja rikostorjunta ovat monialaisten haasteiden edessä. Harmaa talous, maahanmuutto, kyberrikollisuus, järjestäytynyt rikollisuus ym. edellyttävät jatkuvaa osaamisen ja valmiuksien kehittämistä. Koulutuksen ja poliisin keskinäisen yhteistyön vahvistamisen lisäksi lainsäädäntöä koskeva ulottuvuus sekä sidosryhmät tulee huomioida. Keskeisiä toimintoja tulevaisuudessa ovat tietojohtoisuus ja toimiva ajantasainen tilannekuvatoiminto. Perinteisempien rikollisuustyyppien lisäksi poliisin tulee ennakoivasti tarkastella yhtäällä laajemmin myös kansalliset rajat ylittävän (turvallisuus) ympäristön kehitystä sekä synnyttää hyvät valmiudet pitkän aikavälin kehityksen ymmärtämiseen.

Monin tavoin POKEHAN ja yhtä hyvin poliisitoiminnan osalta voidaan asettaa seuraavat kysymykset: missä tilanteessa olemme nyt? Mihin haluamme päästä? Millainen poliisi on (kehittämisen) tavoitteena? Miten pääsemme haluamaamme tilanteeseen?

OSA II – Kehittäminen & kehittämistoiminto

Tässä luvussa esitellään POKEHAN keskeiset aineistot sekä erilaiset kyselyt hyvin tiiviissä muodossa. Osa raportin teksteistä on suoria lainauksia henkilöstöltä saaduista kommentteista ja kehittämisideoista, ja osa hankehenkilöstön toimesta muokattuja ja tiivistettyjä. Laajemmat aineistot ovat löydettävissä POKEHAN sivustolta. Näiden aineistojen osalta keskeinen fokus on poliisitoiminnan kehittämisessä, organisaation kehittämisessä sekä viidessä ”kuukausi-kyselyssä”. Lisäksi esitellään keväällä 2012 ja 2013 pidettyjen kehittämispäivien keskeinen sisältö. Ennen varsinaisten aineistolukujen esittelyä muutamia asioita ja teemoja sekä kriittisiä kysymyksiä, joita mm. ohjausryhmän ensimmäisessä kahdessa kokouksessa kävimme läpi. Poliisissa kehittämistoimintaa on tehty aina - tässä kohdin paikallaan todeta mm. VITJA, sähköinen asiointi ja laajemmin lupahallinnon uudistukset erittäin merkittävänä koko hallintoa uudistavina hankkeina. Lisäksi on paikallaan mainita Poliisihallituksessa käynnissä oleva työ, jonka tavoitteena on parantaa hankesuunnittelua ja kordinaatiota.

Kehittämisen kokonaisuutta koskettavat kriittiset tekijät ja kysymykset

- Vaikuttavuus – kuinka synnyttää kehittämisen prosessi, jossa henkilöstöä kuullaan ja saadaan heidät sitoutumaan?
- Kuinka hankkeen synnyttämät uudistukset ja prosessit konkretisoituvat strategiseen ohjaukseen ja tulosohjausprosessiin (TTS) ym?
- Pysyvä kehittämistoiminto → mikä se on, mitä se tarkoittaa, mitä se voisi olla, mitä se ei saisi olla – ja millä tavoin sitä ylläpidetään, ruokitaan ja ohjataan?
- Kuinka hyödynnetään jo toimivien poliisitoiminnan toiminnallisten verkostojen osaamista entistä paremmin?
- Yhteistyö yksiköiden edustajien kanssa → toimintatapana on lähtökohtaisesti *virtuaalisuus* - väistämättä keskeinen toimintatapa myös tulevaisuudessa
- Merkittävänä haasteena niin hankkeen kestäessä kuin sen päättyessä on, kuinka saada tuoreet ideat kerättyä, hyödynnettyä ja jalostettua toimintaa kehittäväksi ja työhyvinvointia edistäväksi?
- Mitä tavoitellaan ja miksi? Toisin sanoen, miksi erilaisia hankkeita ja projekteja perustetaan - mikä niiden lisäarvo on, kuinka tulokset saadaan palvelemaan koko hallintoa ym.? Ovatko erilaiset projektit toimintastrategian tavoitteita palvelevia?
- Mitä edellyttää, mitä tarkoittaa organisaatiolta, henkilöstöltä, ja projektilta?
- Tuottavuus; innovaatiot – vaihtoehtoiset määrittelyt ja prosessit – innovaatioiden johtaminen, mitä tarkoittaa ihmisten ja asioiden johtaminen → erilaiset prosessit!
- Kuinka johtaa ja koordinoida jotakin joka on luovaa, jolla ei periaatteessa ole rajoja, ja jota ei saisi rajoittaa ja kahlita?

- Vaikuttavuus, laatu ja arviointi – mitä tarkoittavat käytännössä yksittäisen työntekijä, laitoksen ja ylijohdon kannalta?

Kehittämisideat

Hankkeen keskeinen tehtävä oli kerätä ja kartoittaa henkilöstön kehittämispotentiaalia ja saada konkreettisia kehittämisideoita. Joulukuuhun 2012 loppuun mennessä saimme henkilöstöltä kaikkiaan 194 kehittämisideaa. Näiden ideoiden käsittelyssä noudatettiin seuraavanlaista menettelyä: käsittelyprosessin ensimmäisessä vaiheessa hankkeen toimesta kehittämisideat jaettiin Poliisihallituksen yksiköihin ja vastualueille, jotka liitteenä oleva käsittelymallia¹¹ hyödyntäen antoivat kirjallisen lausunnon kehittämisideasta ja sen toteuttamismahdollisuuksista sekä antoivat arvion tarvittavista resursseista ym. Toisessa vaiheessa tämä lausunto esiteltiin yksiköiden edustajien toimesta POKEHAN ohjausryhmässä, jonka jälkeen käytiin laajempi keskustelu. Tämä keskustelu kirjattiin pöytäkirjaan¹².

Kehittämisideoista ehdittiin johtoryhmän kokouksissa käsitellä yhteensä 20 kpl. Johtuen useista eri tekijöistä - niin PORA III valmistelun vaatimista toimista kuin hankkeen sisäisistä työtehtävistä - päädyttiin tilanteeseen, jossa syksyn 2012 aikana ei ollut mahdollista kutsua ohjausryhmää koolle kehittämisideoiden käsittelyyn. Tosiasiallisesti Poliisihallituksen sisällä ei myöskään ollut resursseja tehdä sisäistä analyysia ja tuottaa kirjallisia lausuntoja. Hankkeen virallisen päätepisteen lähestyessä päädyttiin useista eri syistä siihen, että kehittämisideat kootaan laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Tämä siksi, että niiden käsittely olisi aikataulullisesti mahdollista ensin Poliisihallituksen sisällä ja jotta ne saataisiin koottua kirjallisten lausuntojen muodossa kevään 2013 aikana. Alkuperäinen idea oli, että aineisto saatetaan aikanaan vakiintuneen kehittämistoiminnon yhteyteen perustettavaan ”ideapankkiin”, jonka kautta hyväksi havaitut kehittämisideat ja kehittämisideakokonaisuudet annetaan toimeenpantavaksi. Riippuen kehittämisidean laadusta, laajuudesta ja luonteesta tehty ja tulevat toimet vaihtelevat. Hankkeen vielä virallisesti toimiessa lähtökohta oli, että yksittäisten ideoiden toimeenpano annetaan ns. substanssiyksiköiden toimeksi tulossopimuskirjausten muodossa. Lisäksi on useita kehittämisideoita, joita joko toteutetaan jo eri tavoin tai jotka asiantuntija-arvioiden myötä on todettu ei-toteuttamiskelpoisiksi. Kaikki saadut kehittämisideat on kuitenkin ainakin alustavasti käsitelty ja huomioitu.

Kehittämisideat teemoittain ja aakkosittain

- Asiantuntijatyö ja analyysi
- Hankinta - hankintamenettelyn kehitys
- Hankinta - toimitilat

11 Käsittelymalli ja viestintäsunnitelma löytyvät POKEHAN SharePoint-intranetsivustolta..

12 Ohjausryhmän kokouspöytäkirjat löytyvät POKEHAN SharePoint-intranetsivustolta..

- Hankinta - yhteistyökumppanit
- Henkilöstöhallinnon kehitys
- Henkilöstön kehittäminen osaaminen ja koulutus kehitys
- Henkilöstön urapolkujen kehitys
- Järjestelmien kehitys
- Järjestelmien käyttö
- Kenttätötoiminnan ja liikenteen valvonnan tehtävien ja toimenkuvien kehitys
- Kenttätötoiminnan ja liikenteen valvonnan toiminnan tehostaminen kehitys
- Keskittämiseen liittyvä välineiden kehitys
- Lupapalveluasioiden ja sähköisen asioinnin prosessien kehitys
- Lupapalveluasioiden ja toimipisteiden kehitys
- Organisaation rakenteellinen kehitys
- Organisaation sisäinen viestintä maineenhallinnan kehitys
- Organisaation toiminnallinen tuloksellinen kehitys
- Organisaation ulkoinen viestintä sosiaalisen median kehitys
- Organisaation ulkoinen viestintä viestintätoiminnan kehitys
- Organisaation uudistaminen keskitetty organisaation kehitys
- Organisaation uudistaminen tietojohtoinen organisaation kehitys
- Organisaation viestinnällinen sisäinen kehitys
- Pokeha pysyvän kehittämistoiminnon luominen
- Poliisiammattikorkeakouluun liittyvä operatiivinen kehitys
- Poliisiammattikorkeakouluun liittyvä virtuaalinen kehitys
- Poliisihallituksen kehittäminen
- Poliisin sähköisen asioinnin kehittäminen
- Poliisitoimintaan liittyvä välineistön kehitys
- Pora 3 ja Poha uudistamiseen johtamiseen liittyvä kehitys
- Pora 3 ja Poha uudistamiseen toiminnan tehostamiseen liittyvä kehitys
- Pysyvä kehittäminen tekninen kehittäminen
- Pysyvä kehittäminen Yhteistyö
- Rikostorjunnan ennaltaehkäisevän toiminnan kehitys
- Rikostorjunnan painopisteiden kehitys
- Rikostorjunnan prosessien kehitys
- Rikostorjunnan taktinen ja tekninen kehitys
- Suorituskyvyn tuloutuksen ja maksujen kehitys
- Taloushallinnon kehitys
- Teknisen koulutuksen kehitys
- Tiedonhallinta / tietojärjestelmät tiedonvälitys / arkistointi / kehitys
- Tiedonhallinta / viestintä
- Tiedonkulun kehitys
- Tiedonvälityksen kehitys
- Toiminnallinen ja tuloksellinen organisaation kehitys
- Tulosjohtamista karsintaa keskittämistä
- Ulkomaalaisasioiden hoitamisen kehitys
- Virtuaaliseen toimintaan liittyvä kehitys
- Vitjaan liittyvä kehitys
- Välineet ja kehittämien lainsäädännön kautta välineiden kehitys

Kuukauden kysymykset¹³

Kuukausikyselyjä tehtiin yhteensä viisi kappaletta. Näiden kyselyjen tarkoitus oli kartoittaa laajemmin henkilöstön näkemyksiä poliisitoimintaa koskeviin keskeisiin teemoihin. Tästä syystä aiheiksi valikoituvat seuraavat teemat: poliisin ydintehtävät (tammikuu 2012 vastauksia 1228 kpl); toiminnan tehostaminen (helmikuu 2012 vastauksia 191 kpl); tiedonkulku (maaliskuu 2012 vastauksia 210 kpl); johtaminen (huhtikuu vastauksia 276 kpl); PORA III:een ja sen toimeenpanoon liittyvä kysely (toukokuu vastauksia 150 kpl).

Kysymykset näissä kuukausikyselyissä olivat yleisiä sisältäen myös ns. avoimen osion ja siten mahdollisuuden ottaa esille asioita, joita ei varsinaisessa kysymysrungossa tuotu esille. Vastauksia tuli kaiken kaikkiaan huomattava määrä. Kaikkien kuukausikyselyjen tiivistelmät on löydettävissä POKEHAN kotisivulta.

Tammikuu

Kysymykset koskivat poliisin ydintehtäviä

- Vastauksia määrääikaan mennessä 1228, vastaamatta lisäksi vieraili 626
- noin 84 % vastaajista oli poliisilaitoksista, noin 13 % valtakunnallisista yksiköistä, Poliisihallituksesta noin 3%. Ikäjakaumaltaan suurin osa vastaajista oli noin 30–55 -vuotiaita, sukupuolijakaumaltaan 70 % miehiä ja 30 % naisia
- Vastaajista selvä enemmistö, lähes 50 % sijoittui miehistötehtäviin
- Vastaajista yli 90 % oli vakinaisessa virassa palvelevia, virkaiältään yli 20 vuotta oli noin 35 % vastaajista, noin 25 % oli 11–15 vuotta palvelleita
- Päihtyneiden säilytys ja kuljetus -kysymykseen vastaajista lähes samalla jakaumalla enemmistö olisi siirtämässä tehtäviä jollekin muulle taholle, toinen enemmistö luopumassa niukalla erolla
- Näpistys- ja järjestyksrikkomusten seurausten määräyksien säilyttämisen kannalla oli noin 80 % vastaajista
- Järjestyksenvalvonta luvanvaraisissa yleisötilaisuuksissa -kohtaan lähes 50 % oli luopumisen tai siirtämisen kannalla
- Löytöeläinten ja löytötavaroiden kuljetukset ja -talteenotto -kysymykseen vastattiin lähes samoilla osuuksilla siirtämisen tai luopumisen kannalle jakautuen
- Lähipoliisitehtävät säilyttäisi selkeä noin 90 % enemmistö vastaajista
- Karanneen/kadonneen henkilön etsintätehtävät, virka-aputehtävät säilyttäisi noin 75 % kyselyyn vastanneista
- Työtapaturmätehtävät, tarkastustehtävät noin 60 % vastaajista olisi siirtämässä
- Etsintäkuulutettujen hakeminen, vankeinkuljetus ja -vartiointi - tehtäviä oli siirtämässä noin 55 % ja noin 50 % halusi säilyttää tehtävät

13 Kuukausikyselyjen tiivistelmät löytyvät POKEHAN SharePoint-intranetsivustolta.

- Pienet peltikolarit, joissa ei henkilövahinkoja -tehtävistä oli noin 70 % vastanneista luopumassa
- Nopeusvalvonta -tehtävät säilyttäisi noin 85 % vastanneista

Helmikuu 2012 / Kuukauden kysymys -tiivistelmä

Helmikuun kyselyssä esitettiin yhteensä kymmenen avokysymystä, jotka kuuluivat seuraavasti:

- Millaisia kehittämis- ja parannusehdotuksia sinulla on tietojärjestelmiä koskien? *Millä tavoin voimme tehostaa tietojärjestelmien hyödyntämistä tai koulutusta? Mitä käyttökelpoisia mahdollisuuksia virtuaalimaailma mielestäsi tarjoaa, mutta me emme hyödynnä?*
- Miten mielestäsi tulisi kehittää tietojärjestelmien käytettävyyttä ja käyttäjätukea?
- Miten tietojärjestelmät mielestäsi tehokkaimmin tukisivat poliisin toiminnan vaikuttavuutta ja vaikuttavuuden seuranta?
- Mitä osaamista tulisi mielestäsi tietotekniikan käytön myötä poliisissa erityisesti lisätä
- Missä määrin ns. "yhden luukun periaate" on mielestäsi sovellettavissa poliisihallintoon?
- Miten mielestäsi tulisi kehittää ajasta ja paikasta riippumatonta asiointia?
- Välineet - kuinka tehostamme työvälineidemme käyttöä ja otamme käyttöön uusia käyttötapoja?
- Operatiivinen toiminta - miten tehostetaan ydintoimintoja ja erityistoimintoja? Minkälaisia kehittämismahdollisuuksia näet tällä alueella olevan?
- Tietojohdoinen poliisitoiminta - minkälaisia ideoita sinulla on käytettävissä olevan tiedon hyödyntämiseen?
- Mitä muita toiminnan tehostamiseen liittyviä ideoita sinulla on?

Eri kysymyksiin annetut vastaukset menivät suuresti lomittain, joten tässä tiivistelmässä esitellään henkilöstöltä saadut keskeiset vastaukset asiaryhmittäin, ei kysymyskohtaisesti.

Tulosjohtamisen todellinen toteuttaminen ja seuranta

- Ryhdytään vihdoin ja viimein toteuttamaan tulosjohtamista - tulos tai palkka alas!
- Tulossopimusten sitovuutta tulee lisätä ja niissä sovittujen mittareiden tiheämpi raportointi olisi tarpeen.

Johtoportaan pienentäminen ja johtamisen tehostaminen

Vähemmän päälliköitä ja pienempiä esikuntia. Organisaatorakenne on turhan raskas. Jotkut toiminnot hoidetaan turhaan päällystövetoisesti.. Seurauksena tästä on se, että hierarkia, byrokratia ja jäykät rakenteet hankaloittavat toiminnan järjestämistä tuloksellisesti. Tarvitaan tehokkaampaa johtamista niin kentällä

kuin tutkinnassa. Johtamisjärjestelmän järjeistäminen tulisi olla tavoite koko hallinnossa - johtaminen ei saa olla itsetarkoitus. Selkeytetään kenttäjohtajien ja alipäällystön toimenkuvaa.

Laaja-alainen ajattelu osaksi poliisihallinnon arkipäivää

Useasti ns. asiantuntijat käpertyvät oman erityisalansa ympärille, jolloin ei osata huomioida muita asioita jotka liittyvät kokonaisuuteen. Meillä on useita tietolähteitä, joiden käyttöä ei enää osata hyödyntää esim. tutkinnassa, johon osasyynä erittäin suuri vaihtuvuus. Suurten kokonaisuuksien hahmottaminen on oleellista. Pitäisi päästä liiallisesta sektorijattelusta eroon ja nähdä jokaisen rooli poliisin koko tehtäväkentän hoidossa tärkeänä.

Päällystövetoisesti kohti tietojohdoisuutta Pohan ohjauksella -tietojohdoisen poliisitoiminnan ajatuksesta on puhuttu kymmenen vuotta, mutta päällystö ei toimi tietojohdoisesti. Johdon analyysikoulutuksella voitaisiin saada lisätehoa analyysitiedon hyödyntämiseen. Lisäksi Poha:n tulee selvittää ja tarkkailla, että tietojohdoista poliisitoimintaa käytetään paikallispoliisissa laajamittaisesti hyväksi. Tietojohdoisuus pitää kytkeä perusorganisaatioon luonnolliseksi osaksi sitä. Toiminta olisi kaikkiaan tehokkaampaa, jos se olisi linjakasta, määrätietoisesti johdettua ja suunniteltua.

Tietojärjestelmät, koulutuksen tarpeellisuus

Tietojärjestelmien koulutuksen tehostaminen, järjestelmien tarkoituksen perustelu ja koulutuksen suuntaaminen myös päällystölle. Nykytilanteessa kaikki uudet tietojärjestelmät on opeteltava kantapään kautta ja erityisominaisuuksia ei hoksaa hyödyntää. Suurin osa käyttää eri ohjelmia ja järjestelmiä sen mukaan, mitä joku on joskus sanonut. Systeemi on siis kuin rikkiäinen puhelin -leikki. Mahdolliset kuukausittaiset "teematilaisuudet" eri järjestelmistä tai käyttäjäkohtaisesti profiloidut koulutukset olisivat mahdollisia uudistuksia. Koulutuksen kohdentaminen päällystöön toisi käyttöön tehoa, kun esimiehet tietäisivät pyytää tai vaatia. Nykyisellään uuden osaamista viedään organisaatioon alhaalta ylöspäin. Haltikin sopimuksen kriittinen tarkastelu ja laitoskohtaisten it-henkilöiden lisääminen.

Atk-koulutus, sen tehostaminen ja atk-osaamisen testaaminen - esimerkiksi henkilöstöä tulisi opastaa myös siihen, miten eri rekistereistä haetaan tehokkaasti tietoa ja miten sitä tulkitaan. Pitäisi kouluttaa ihmisiä enemmän hallitsemaan tietoa ja isoja tietomassoja, luokittelemaan tietoa ja oikein jakamaan tietoa. Kirjaamiskäytäntöjen tulisi yhtenäistää kaikkien PTR-viranomaisten kesken samanlaisiksi. Internetkursseja pitäisi järjestää laitosten sisällä kaikille.

Tietojärjestelmien suunnittelu ja käyttäjälähtöisyys, mistä seuraa, että ruohonjuuritason käyttäjät tulisi ehdottomasti ottaa mukaan suunnittelemaan.

Myös työryhmän jäsenet tulisi sitouttaa pysymään työryhmässä koko suunnittelun keston ajan. Suunnittelun tulisi olla käyttäjälähtöistä, eikä raportointi- ja seurantälähtöistä. Vain tarpeelliset tietojärjestelmähankkeet toteutetaan. Tietojärjestelmien yhdenmukaistaminen ja vaikuttavuuden parantaminen eli järjestelmien keskustellessa toistensa kanssa voitaisiin tehdä yhteenvetoja prosessitehokkuudesta ja vaikuttavuuden hinnasta.

Esimerkiksi POLSTAT on hyvä idea mutta mahdottoman vaikea käyttää ja päivitykset takapajuisia. Sharepoint-neukkarit ovat hyviä tiedonhallinnan alustoja, mutta erittäin hyviä niistä saataisiin, kun niitä pääsisi enemmän räätälöimään paikallisiin tarpeisiin. Esimerkiksi neukkarin eri osien näkyvyys eri tasojen käyttäjille ei ole mahdollista, mutta jos olisi niin mahdollista tiedon keruun ja jakamisen aivan toisella tavalla kuin nyt.

Käyttäjätuen helppokäyttöisyys, nopea reagoivuus ja ympärivuorokautinen käytettävyyys, toisin sanoen käyttäjätuki (Helpdesk) pitäisi toimia online-periaatteella, eli sinne saisi yhteyden vaikkapa MOCilla. Käyttöliittymä pitäisi olla yhtenäinen kaikissa ja toiminnan turvattu 24/7. Nykyään apua tulee vasta arkipäivänä. Tietojärjestelmien omistajuus yksiin käsiin - nyt esimerkiksi joka poliisilaitoksella oma tiedottajarekisteri, vaikka yksi valtakunnallinen järjestelmä (jota POHA hallinnoisi) olisi riittävä. Yhteensopivia tietojärjestelmiä tulisi olla muiden viranomaisten kanssa. Pulmana on se, että on monia eri rekistereitä, joihin jokaiseen pitää tehdä omat kyselyt samasta asiasta.

Paperimuotoisen tiedonvaihdon vähentäminen ja sähköisten mahdollisuuksien parempi hyötykäyttö olisi nykyäkaa. Tulos- ja kehityskeskustelujen "paperi-intensiivisyyttä" tulisi vähentää. Internetin ja langattomien viestintämahdollisuuksien parempi hyötykäyttö, mikä edellyttää yhteyksien parempaa toimivuutta. Ajoneuvojen langaton tekninen yhteys, myös mobiilipäätelaitteella, poliisin verkkoon ja sen myötä yhdenkosketuksen periaatteen soveltaminen partitoiminnassa.

Päällystökoulutuksen uudistaminen, etätyö ja henkilökierto

Päällystökoulutus on kallis, sen sisältöä ja toteuttamistapaa pitäisi uudistaa radikaalisti; hyödyntää enemmän opinnoissa videoyhteyksiä, jolloin opiskelijat voivat vaikka laitoksilta osallistua (säästää matka- ja päivärahoissa). Sisällön painotus enemmän ammattiaineiden opetukseen ja sisällön tiivistämistä lyhyempään aikaan. Kurssia ei tarvitse järjestää joka vuosi. Polamk:n osalta voisi harkita, että joissain tapauksissa vietäisiin kouluttaja oppilaiden luo. Poliisikoulutuksen vähetessä jää Tampereella tyhjäkäynnille ammattitaitoista opetusporukkaan. Polamk voisi järjestää säännöllisesti koulutusta etäyhteytenä. Ohjelma tulevasta koulutuksesta olisi kaikkien nähtävillä Seitissä noin kuukautta ennen kyseistä tapahtumaa. Ohjelma päivittyisi jatkuvasti.

Työhyvinvointiin panostaminen, muutos henkilöstön palkitsemisjärjestelmään ja jokaiseen yksikköön sekä laitokseen henkilöstöpäällikkö. Työkunnan ylläpitoon suhtautumiseen oikea asenne, koska viimekädessä työnantaja hyötyy siitä, että sillä on käytössään hyvinvoivia ja työkykyisiä ihmisiä eikä loppuun ajettuja kehäraakkeja. Laajasti tarkasteluun henkilökunnan palkitsemismahdollisuudet, myös muilla keinoin kuin hts-järjestelmän kautta.

Etätyön tekemisen helpottaminen, nykyisin etätyön tekeminen on liian byrokraattisen toiminnan takana. Etätyömahdollisuuden pitäisi olla nykypäivänä itsestäänselvyys. Henkilöstön työnkiertoa tulee lisätä ja täydennyskoulutuksessa aika / paikkariippumatonta opiskelua tulee voimakkaasti laajentaa.

Poliisitoiminnan arki

Perustoimintojen laatu ei saa heikentyä erityistoimintoihin keskittämisen vuoksi. Ulkoistamismahdollisuus otettava huomioon. Erityistoimintojen olemassaolo tulee rajoittaa vain välttämättömään. Perustoiminnot eivät saa kärsiä erityistoiminnoista (= vakava ja järjestäytynyt rikollisuus, henki ja terveysrikokset).

Maastapoistamistoimenpiteitä kokonaisuudessaan voisi tehostaa / Ulkomaalaisasioiden keskittäminen Migrille - Maastapoistamistoimenpiteet ovat liian Helsinki-vetoista, koska vain he voivat asetta poistettaville TP-hakijoille saattajat. Asiakirjattomat poistettavat ovat jääneet aina Suomeen ja saavat lopulta Suomen muukalaispassin, joka on huono homma. Karkottaminen on tehty liian pitkäkestoiseksi valitusprosesseineen.

Kentällä toimivien poliisien määrän lisääminen ja resurssien kohdentaminen iltoihin ja viikonloppuihin. Poliisimiehiä tarvitaan lisää ja kaluston on oltava kunnossa. Raha sanelee työvuorojen kohdentamisen. Kyllä arkena päivällä on resursseja käytettävissä, kun ihmiset ovat töissä, viikonloppuisin ollaan vapaalla, kun tehdyt tunnit ovat kalliita työnantajalle. Poliisin resursseja tulisi kohdentaa niihin aikoihin, jolloin toimintaa ja järjestyksen valvontaa kaivataan eniten, eli siis iltoihin ja viikonloppuihin.

Keskittäminen valtakunnalliselle tasolle muun muassa nettirikollisuuden tutkinnassa ja VATI-toiminnassa. Nettirikollisuuden seuranta tulisi keskittää yhteen paikkaan. Ei ole toiminnallisesta ja taloudellisesta järkevää seurata nettirikollisuutta monessa eri paikassa (poliisilaitoksessa), koska nettirikollisuus ei ole riippuvainen poliisilaitosten rajoista. Keskittämällä saadaan vähennettyä päällekkäistä työtä.

Sosiaalisessa mediassa toimimiseen tulee panostaa yhä enemmän. Rikolliset löytyvät myös esim. Facebookista ja heidän verkostoitumisensa voidaan nähdä myös sitä kautta. Nettipoliisitoiminta tulisikin muodostaa päätyöksi sitä tekeville. Virtuaalimaailmaan panostus tarkoittaa heikennystä poliisin

näkyvään toimintaan kentällä. Näillä poliisin resursseilla ei pidä siirtää yhtään (virkapukuista ja näkyvää) poliisia pois kentältä valvonnasta ja hälytystehtävistä. Tulevaisuudessakin tarvitsemme välittömästi paikalle tulevaa oikeaa poliisia ennemminkin kuin nettiä ja tilastoja seuraavia.

Salaisten pakkokeinojen käytössä mennään auttamattomasti rikollisia jäljessä. Poliisin on saatava ammattitaitoa ja lainsäädäntö kuntoon, jotta järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa pystytään käyttämään tiedonhankintamenetelmiä kattavasti. Telekuuntelu ei tällä hetkellä riitä.

Toistuvasti rikoksiin syyllistyneet pitäisi saada myös paremmin järjestelmän kautta esille, jolloin heihin voitaisiin tarvittaessa kohdistaa riittäviä pakkokeinoja rikoskierteen katkaisemiseksi. Tehtävien tulisi siis sijoittua kartalle paikannuskoordinaattien avulla, ja sitä kautta edistäisi ennaltaehkäisevää toimintaa.

Poliisin vasteaikojen perusteella voitaisiin Suomesta myös piirtää kartta, jossa näkyvät punaisella paikat, joihin poliisilla kestää keskimäärin kauan mennä paikalle. Nämä voitaisiin luokitella riskialueiksi ryöstöjen ja murtojen suhteen, ja niihin voitaisiin kohdistaa erityistoimenpiteitä (esim yhteistyötä vartiointiliikkeiden kanssa).

Laaditaan koko poliisihallintoa koskevat selkeät yhtenäiset prosessikuvaukset, palaverikäytännöt ja johtajien työnkuvat.

Lupa-asiat

Tulisi poistaa historialliset lupajäänteet: arpajaisluvat (ArpajaisL 25 §) -> Poha kuten bingot, rahankeräys, tavaravoittoautomaattilupa (ArpajaisL 38 §), ilotulitusnäytökset ja räjäytykset (RäjähdeA 76 ja 81 §) jne.

Lupa- ja rikosilmoitusten tekeminen samoille "luukuille" tehostaa sekä tilojen että henkilöstön käyttöä. "Yhden luukun periaate" pitäisi olla kantava periaate yleensäkin kaikessa toiminnan kehittämisessä. Asiakkaalle on tänä päivänä kaikista helpointa asioida sähköisesti.

Tieto, tilasto ja analyysi

Seurantajärjestelmät ovat hyvät ja toimivat. Ylijohdon ja esimiesten ammattitaidottomuuden vuoksi he eivät vain osaa seurata oikeita asioita. Mennään siitä mistä aita on matalin eli katsotaan R-numeroita, sakkotilastoja ja tehtävien viiveaikoja. Vaikuttavuus kun näkyy aivan muissa ja etenkin muiden viranomaisten tilastoissa. Totuushan on tuolla ulkona ja viimekädessä vaikuttavuuteen saadaan vastaus kansalaisilta. Seurannan osalta siis oikeiden mittareiden laatiminen on tärkeää, selvitysprosentti ei todellakaan ole se ylivertainen tulosmittari. Tilastojen ja numeroiden perusteella tapahtuva

johtaminen on itsepetosta. Tulostavoitteiden määrittäminen alalla, jossa ei ydintoimintona tehdä tosiasiallisesti mitattavaa tulosta, on myös hyvin keinotekoista.

Tilastointivastuun vähentäminen kenttäpoliisin työssä - ihan liikaa jo nykyään kuluu aikaa poliisipartioilta aikaa erilaisiin vain seurannan vuoksi laadittuihin kirjauksiin. Tilastointi pitäisi järjestää niin, että käyttäjän ei tarvitse kantaa siitä huolta. Tällainen lisää käyttäjän työtä ja vääristää tilastoa, koska kaikki käyttäjät eivät muista tehdä tilastointimerkintöjä tai eivät ajan puutteen vuoksi ehdi niitä tehdä. Jotkut tilastointitavat (esim. Taimissa projektikoodit ja lisämerkinnät info-sivulle) vaativat vielä merkintöjä useampaan kuin yhteen paikkaan.

Analyysitoimintojen keskittäminen tiedon laadun ja liikkuvuuden varmistamiseksi. Analyysitoiminnan lisääminen, oikeellisuus ja ottaminen osaksi jokapäiväisiä toimintoja - ennaltaehkäisevä vaikutus, nykyisellään analyysitoiminta on edelleen vain jo tapahtuneiden asioiden analysointia. Eteenpäin katsominen on onnettomalla tasolla. Tietojohtoisen poliisitoiminnan perusteena ovat analyysit, joiden sisällön oikeellisuudesta pitäisi olla varmoja.

Luodaan ammattimaisten analyysipalveluiden verkosto, joka palvelee operatiivista toimintaa valtakunnallisesti. Strateginen analyysi keskitetään POHAan ja KRP:lle, jolloin POHAN osuus on tuottaa poliisiylijohdolle ja POHAN käyttöön palveluita, ja KRP:n osuus tuottaa strategista tietoa rikostorjunnan käyttöön valtakunnallisesti. Strategisen tason analyysi on eriytettävä operatiivisen tason työstä, jotta operatiiviselle tasolle voidaan keskittyä ydintehtäviin ja strategiseen työhön saadaan ammattimaisuutta sekä laatua.

Analyysitoiminnan keskittäminen olisi siis tärkeää, sillä resurssit ovat nykyisin liian hajallaan, strategisen analyysin sekä mm. analyysitekniikoiden osaaminen puutteellista. Analyysijä tuotetaan nyt omissa virastoissa paljon, mutta ne eivät mene mihinkään. Tietoa tulee jakaa vapaasti kaikkien käyttöön. Rikosilmoitusten laatuun pitäisi kiinnittää enemmän huomiota, jotta tietoja pystyisi paremmin hyödyntämään analysoinnissa ja juttujen sarjoittamisessa.

Rikostutkinnan prosesseja pitäisi keventää ja toimintaa kehittää valtakunnallisesti. Rikollisten osalta poliisitoiminta pirstaloituu liian pieniin sektoreihin - joku tutkii omaisuusrikoksia, joku väkivaltaa, joku huumejuttuja, joku virka-apuja sen sijaan, että hoidettaisiin ko. rikollisen kohdalta kerralla kaikki pois. Pirstaloitumisen myötä menetetään myös paljon tietoa.

Siviilissä hankittujen tietojen ja taitojen hyödyntäminen sekä poliisin erikoistaitojen/asiantuntijatyön hyödyntäminen ja arvostaminen

Operatiivisen toiminnan tehostaminen ja yhdenmukaistaminen mm. purkamalla toiminnot prosesseiksi ja vähentämällä byrokratiaa. Operatiivisen toiminnan johtamisalueita tulisi yhdenmukaistaa ja monissa paikoissa suurentaa. Tämä

johtaa rakenteelliseen tarkasteluun. Operatiivisessa toiminnassa on erittäin hyvä jos on mahdollista työskennellä eri osaamisaloja osaavien kanssa, esim. lupa-asioiden ja taktisten- sekä teknistenosaamista tietävien kanssa. Operatiivisen toiminnan tehostamiseen liittyy oleellisesti myös se, että keskitytään ydintoimintoihin ja jätetään erityistoiminnot resursoimatta.

Työvälineet

Työvälineiden puutteellisuuden korjaaminen, laitosten laajaan varusteluun panostaminen, henkilökohtaisten varusteiden palautus tarpeen päättyessä ja ainoastaan välttämättömien välineiden hankinta.

Poliisiautojen huolto, niiden hankinta leasingilla ja sijoittelun parempi suunnittelu - autokalusto on tällä hetkellä liiankin kovassa käytössä, mistä johtuen osa on jo työturvallisuusriskejä. Tällä hetkellä poliisin ajoneuvot esimerkiksi seisovat aivan liikaa korjaamolla ja yksinomaisena syynä se, ettei hallinnossa ole oikeasti ajoneuvoihin perehtynyttä henkilöä. Poliisiautot voitaisiin hankkia esimerkiksi leasingilla. Näin kalusto pysyy hyväkuntoisena.

Voimankäyttövälineissä tulisi lähtökohdan olla se, että jokainen poliisimies saa koulutuksen kaikkiin voimankäyttövälineisiin, joita poliisilla on. On naurettavaa, että poliisipartiossa vain toisella on taito käyttää TA, EA ja Taser.

Poliisihallinnon omasta näkökulmasta yhden luukun periaate olisi myös tärkeä esimerkiksi eri tietojärjestelmien käytön, henkilöstöhallinnon palveluiden ja sisäisten tutkinnan ja tiedustelun tukipalveluiden osalta.

Kansalaiset, palvelu ja kilpailutus

Kansalaisnäkökulmasta yhden luukun periaate on huono asia, koska syrjäseuduilla palvelu tulee oleellisesti heikkenemään ja julkiset kulkuyhteydet kehä III ulkopuolella ovat riittämättömät. Tosin yhden luukun periaatteen suuntaan ollaan pakosti menossa, koska poliisin määrärahat ovat riittämättömät.

Netin kautta tehtävät rikosilmoitukset ovat oikean suuntainen kehityskulku. Syöttöpohjan opasteita tulisi tarkentaa ja lisätä reilusti. Pakollisia kysymyksiä tulisi lisäksi olla huomattavasti enemmän, jotta ilmoituksista saisi jonkun tolkun. Riittävä ohjeistus niistä asioista, jotka edellyttävät ilmoituksen tekoa henkilökohtaisesti. Henkilön tehdessä sähköisen rikosilmoituksen sen tulisi mennä suoraan Patjaa/Vitjaa.

Kilpailutusprosessin tehostaminen ja palveluiden laadun tarkat vaatimukset. Olemme pudonneet kehityksestä joillakin sektoreilla lähinnä hitaan, raskaan ja kalliin kilpailutusprosessin vuoksi. Byrokratia estää ylimääräisten laitteiden ja välineistön myynnin suoraan niitä tarvitseville. Uusissa hankinnoissa tulisi

puolestaan käyttää tarveharkinta, ei ainoastaan ylhäältä alaspäin ohjausta. Kriittiseen tarkasteluun Senaattikiinteistölle maksettavat kulut.

Maaliskuu / tiedonkulku

Maaliskuun kyselyssä esitettiin yhteensä kahdeksan poliisin yksikköjen väliseen ja sisäiseen yhteistyöhön sekä tiedotukseen liittyvää kysymystä. Monivalintakysymysten (1-3 ja 5-7) lisäksi esitettiin sekä yksiköiden välisen että yksiköiden sisäisen osion jälkeen avokysymykset (kysymykset 4 ja 8) siitä, kuinka poliisissa hyödynnetään olemassa olevaa tietoa, millaisia esteitä sen käytölle on, mitä voitaisiin tehdä toisin?

- Kuinka tyytyväinen olet poliisiyksiköiden väliseen yhteistyöhön?
- Mihin suuntaan yhteistyö on kehittynyt viime vuosien aikana?
- Kuinka tyytyväinen olet viestintään ja tiedonkulkuun poliisiyksiköiden välillä?
- Kuinka hyödynnetään olemassa olevaa tietoa, millaisia esteitä sen käytölle on, mitä voitaisiin tehdä toisin?
- Kuinka tyytyväinen olet poliisiyksikön sisäiseen yhteistyöhön?
- Mihin suuntaan yhteistyö on kehittynyt viime vuosien aikana?
- Kuinka tyytyväinen olet viestintään ja tiedonkulkuun poliisiyksikön sisällä?
- Kuinka hyödynnetään olemassa olevaa tietoa, millaisia esteitä sen käytölle on, mitä voisi tehdä toisin?

Avokysymyksiin saatujen vastauksien yhteenvedot sijaitsevat lyhyesti tässä yhteydessä. Laajempi yhteenvedo tästäkin löytyy POKEHAN sivustolta.

Tiedon liiallinen määrä on ongelma - lisäksi saatavissa oleva tieto saattaa olla epäluotettavaa / vanhentunutta. Tietoa tulee valtaisa määrä, mistä seuraa se, että omaa tulosaluetta, yksikköä tai omaa itseään koskeva tieto on haasteellista löytää. Tietotulvaa pitäisikin vähentää. Ongelmana vaikuttaisi olevan myös se, että tarvittava tieto ei jalkaudu esim. tutkintaan kentällä ja tästä syystä tehdään päällekkäistä työtä. Jo tuotettua tietoa ei myöskään osata hyödyntää oikein.

Tietoa, jota tarvitsisi, ei saa lainsäädännöstä tai muista määräyksistä johtuen käyttää -Yksilöiden tietosuojan korostaminen huonontaa yhteistyön mahdollisuuksia poliisiyksiköiden välillä. Ei uskalla enää katsoa rikoksentehtäjän taustoja, rikostutkinnan pelossa. Poliisilla pitää olla oikeus lukea myös toisen piirin alueella tapahtuneita rikoksia. Muuten yhteistyö vaikeutuu lisää myös jatkossa. Jopa työturvallisuus jää jo usein salassapitovelvollisuuksien takia taka-alalle.

Liian kapea-alaiset roolit tehtävien hoitamisessa ja osaamisen ”panttaaminen” haittaavat tiedon liikkumista yksiköiden välillä. Esteenä on lähinnä kaikkien työn määrä ja keskittyminen vain omiin rooleihin kokonaisuutta hallitsematta. Ravihevostyylliset toimenkuvat, jossa tehtävät on rajattu liian tiukasti, estävät yhteistyötä tehokkaasti. Suurin syy tiedonkulun puutteellisuudelle on siinä, ettei asiantuntijataso saa tehdä ainuttakaan päätöstä, ei kysyä kommentteja alaiselta

hallinnolta eikä linjata asiantuntemuksensa kautta järkeviä yhteistoiminnan muotoja. Poliisin yksiköissä tehdään hienoja juttuja, mutta ne pidetään omana tietona eikä jaeta hyviä käytäntöjä. Tulevaisuudessa tulisi tiedottaa paremmin myös naapuripiirejä. Hyvät käytännöt pitäisi rohkeasti jakaa muille poliisiyksiköille, eli kerätä tiedot johonkin ja jakaa kaikille. Tällä hetkellä kaikki yksiköt suunnittelevat omaa organisaatiota - suunnittelu ja pohdiskelu vievät uskomattomasti resursseja. Koulutuksellista tietoa tulisi jakaa nykyistä huomattavasti enemmän.

Johtoportaan määrän kasvu, Pohan puuttuva ohjaus tiedon joustavan välittymisen esteinä ja byrokratian hitaus - liian suuret yksiköt tekevät sen, että päällystötaso lisääntyy ja varsinaiseen työhön kuluva aika vähenee. Jokainen päällystöön kuuluva haluaa saada puumerkinsä johonkin asiaan huolimatta siitä onko se suorittavan tason mielestä lainkaan tästä maailmasta. Poliisissa tulisi palata pienempiin yksiköihin ja oikeasti lähelle kansalaisia. Nyt koko Suomen poliisipäällystö ja ylin johto on omilta alaisiltaan ja kansalaisilta "piilossa" puhelimen takana. Haluavat olla tekemisissä alaistensa kanssa vain sähköisesti ja kaikkien kanssa vain kasvottomasti.

Ympäri vuorokautinen tavoitettavuus laitoksien välillä ja sisäisen viestinnän tärkeys ulkoisen viestinnän rinnalla - nopeaa tiedonkulkua heikentää esim. se, että missään ei ole olemassa 24h-yhteystietoja Suomen eri poliisilaitoksiin. Olisi hyvä olla olemassa yhteystiedot Suomen poliisilaitosten kenttäjohton puhelimiin. Kynnykset ottaa yhteyttä toisen organisaation henkilöstöön ovat korkealla, koska toisesta yksiköstä ei tunne ketään, eikä edes tiedä, kehen pitäisi ottaa yhteyttä missäkin asiassa.

Organisaatorakenteen keventäminen ja Pohan yksiköiden työnjaon selkeyttäminen - moniportainen organisaatio pitää purkaa. Päätösvaltaa pitää siirtää toimijoille ja keskitetty johtaminen pitää hajauttaa. Ongelma on rakenteellinen, eikä ole todellakaan yksiköstä kiinni. On aivan sama kuka moniportaaisessa järjestelmässä toimii - ongelma säilyy kunnes rakenne on korjattu.

Toiminnan keskittämisestä negatiiviset seuraukset tiedonkululle - suurin ongelma on pääpoliisiasemälähtöisyys. Poliisiasemat ovat yhteistyön ja tiedonkulun suhteen lapsipuolen asemassa. Pääpoliisiasemille on keskitetty myös kaikki päällystö. Sivuasemilla henkilöstö on aivan pääpoliisiasemilta tippuvien tiedonmurusten ja huhupuheiden varassa. Ongelma asennetasolla.

Kerättyä tietoa ei hyödynnetä juuri lainkaan. Tiedon kerääminen on itsetarkoitus ja vallankäytön väline eli tieto on valtaa, varsinkin kun se on vain itsellä. Hallintoon on vuosikymmenten varrella perustettu lukuisia tiedon keräämiseen ja panttamiseen erikoistuneita yksiköitä. Tällöin ei tieto välity tiedon tarvitsijoille. Lisäksi päätökset ja valmistelut tapahtuvat usein salassa ja aikataulutukset sekä

täytäntöönpanot aikataulutetaan niin, että järjestelmiä ja työkaluja ei saada valmiiksi määräpäiviin mennessä.

Johtamisen, valtakunnallisen ohjauksen ja suunnitelmallisuuden tehostaminen tiedottamisessa - voisi sanoa, että poliisihallintoon pätee sanonta "tieto on valtaa". Tämä aiheuttaa sen, että tietoa käytetään toisinaan vallan välineenä myös oman yksikön sisällä. Tärkeintä olisi, että johto ja esimiehet sitoutuisivat ihan käytännön tomissaan edistämään avointa tiedonkulkua ja viestintäilmaston kehittymistä.

Huhtikuu / johtaminen

Huhtikuun tematiikkana oli johtaminen ja sitä koskevat käsitykset sekä sitä koskevat kehittämisideat ja kommentit. Aihetta lähestyttiin alla olevin kysymyksin.

- Strategia ja johtamisrakenne - sanotaan että strategian tulisi edeltää rakenteita. Kuinka hyvin tämä yhteys mielestäsi toimii poliisihallinnossa? Ovatko johtamisportaiden työnjako ja vastuunjako selkeitä?
- Tulisiko organisaatiota madaltaa?
- Kuinka seuraavat johtamisen alueet mielestäsi poliisihallinnossa toteutuvat?
- Onko linjarakenteelle olemassa vaihtoehtoja?
- Tulisiko poliisiyksiköiden päätösvaltaa lisätä vai vähentää?
- Esimiesten ja alaisten määrällinen suhde - onko esimiehillä liikaa alaisia? Mikä olisi näkemyksesi mukaan hyvä määrä alaisia esimiestä kohden?
- Johtamisen jänne - millaisena näet tilanteen poliisihallinnossa? Millä tavoin johtamiskoulutusta mielestäsi tulisi kehittää? Toimivatko johtamisrakenteet?
- Ovatko johtamistavat - esim. johtamiskulttuurit yhtenäisiä poliisihallinnossa? Tulisiko niiden edes olla? Millä muulla tavoin kuin käskemällä tulisi johtaa?
- Millä tavoin tietojohdoista poliisitoimintaa tulisi edelleen kehittää ja hyödyntää johtamisen välineenä?
- Poliisi on käskyorganisaatio, mutta se on myös yhä enenevässä määrin asiantuntijoiden organisaatio. Miten poliisihallinnon tulisi kehittyä poliisityötä tekevien ns. kentän ja toisaalta asiantuntijatyön johtamisessaan?
- Millaisia kehittämisideoita sinulla on johtamisen suhteen?
- Mitä muita johtamiseen liittyvää palautetta tai kehittämisideoita sinulla olisi?
- Tulosjohtamisen strategian muuttaminen operatiiviseksi toiminnaksi on haastava kokonaisuus tarvitaan mittareita, mutta pelkästään määrälliset suoritukset eivät kerro koko totuutta. Millä tavoin laadullisia mittareita voitaisiin kehittää?

Suurin osa strategiaa ja johtamisjännettä koskevista vastauksista suhtautui tämän hetkiseen tilaan hyvinkin negatiivisesti. Strategia ja johtamisrakenne toimivat hyvin tai edes tyydyttävästi huomattavasti pienemmän joukon mukaan. Tyydyttävästikin asiaan suhtautuvat kuitenkin näkivät, että parantamisen varaa ja selkeyttämistä kaivataan.

Johtamisportaiden työnjaossa ja vastuunjaossa katsottiin lähtökohtaisesti olevan suuria ongelmia. Johtamisportaiden työnjako ja vastuunjako olivat selkeitä vastauksien perusteella vain suhteellisen pienen osan mielestä. Selkeästi suurin osa vastaajista katsoi, että organisaatiota tulisi madaltaa nykyisestä jopa huomattavan paljon.

Vain harvoissa vastauksissa ihmisten johtamisen katsottiin toimivan hyvin. Osa vastaajista näki, että asiajohtaminen toimii ihmisten johtamista paremmin, mutta kuitenkin puutteellisesti. Todella useissa vastauksissa sopivan ryhmäkoon katsottiin riippuvan esimiehen toimenkuvasta ja toimintalinjasta.

Tällä hetkellä ennalta arvaamatonta, poukkoilevaa ja liian valvovaa. Strategian puute hankaloittaa johtamista. Johtamisen jänne tulisi muodostaa pitkäjänteisemmäksi kuin mitä se on nykyään. Jänne on liian hierarkinen ja ennen kaikkea liiaksi rahan ehdoilla toimiva.

Henkilöstöjohtamiseen (sis. alaisiin luottamisen, arvostuksen ja delegoinnin taidon) tulisi panostaa useimpien vastausten mukaan nykyistä huomattavasti enemmän. Työhyvinvointiin panostaminen koettiin tärkeäksi. Hallinnon ulkopuolelta tulleiden johtamistaitojen tarkistaminen koettiin vastauksissa erittäin tärkeäksi. Johtajiksi koulutettavien kykyjen testaus rekrytointivaiheessa ja hyvä veli-verkoston poistaminen valintatilanteessa nähtiin erityisen tärkeänä seikkana! Uralla etenemismahdollisuuksien laajentaminen oli tärkeäksi koettu seikka. Koulutuksen ulkoistaminen tai vähintäänkin mallin ottaminen siviilipuolelta.

Rakenteiden toimivuuden kannalla oli huomattava vähemmistö. Useimmiten todettiin, että rakenteet ovat suhteellisen toimivia, mutta pienet korjausliikkeet olisivat silti toivottavia. Kyllä-vastauksissa korostui suuri vaihtelevuus yksiköiden välillä ja johtamisrakenteiden operatiivinen toimivuus.

Toisaalta seuraavaksi yleisemmässä vastausmallissa oltiin sitä mieltä, että johtamiskulttuureita tulisi yhtenäistää, ainakin joiltain osin, jotta henkilöstön tasa-arvoinen kohtelu taattaisiin. Toiset taas näkevät, että johtamistavat ovat tälläkin hetkellä liian yhtenäiset, mikä heikentää toiminnan tehokkuutta. Yleisesti koettiin johtajan positiivisen mallin ja esimerkin antamisen tuottavan hyvän esimies-alais-suhteen, jossa kannustaminen ja motivointi tehtävien suorittamiseen nivoutuu toisiinsa. Rehellisyys ja innostuneisuus nähtiin tässä myös olennaisina ahkeran työnteon rinnalla.

Keskusteleva ja kuunteleva, neuvotteleva johtamistapa koettiin selkeästi hyviksi, tosin käskyttämisen roolia tuotiin operatiivisessa toiminnassa toimiessa voimakkaasti silti esille, muuhun toimintaan sitä ei koettu yleisesti sopivaksi. Motivointi nähtiin myös osaltaan hyväksi tavaksi johtaa, mutta hallinnon tarjoamat mahdollisuudet siihen eivät saaneet kovin hyvää arvosanaa, parempi palkkaus nähtiin monessa kohtaa vaikeasti saavutettavaksi palkinnoksi.

Luottamuksen, alaisen vastuun lisäämisen kautta johtaminen sai kannatusta, mutta kuitenkin niin että esimies myös kantaa oman vastuunsa.

Johtamiskulttuuri koettiin olevan vanhanaikainen ja osaltaan päällystö ei osallistu yhteisen tuloksen tekemiseen siten kuin odotettaisiin. Ylijohdon ja päälliköiden toiminnan toivottiin olevan enemmän mahdollistavaa, tukevaa ja vuorovaikutteista. Toisaalta poliisin johtamiskulttuurin todettiin olevan käskyjohteista, autoritaarista, vaikkakin asiantuntijaorganisaatiossa käskyttämisen todettiin olevan turhaa. Tietojohtoinen toiminta nähtiin hyväksi ja tehokkaaksi apuvälineeksi, tosin lisää koulutusta siihen liittyen toivottiin.

Kentän, tutkinnan ja muun operatiivisen toiminnan eroavuutta muusta hallinnon työstä korostettiin, mutta toisaalta nähtiin myös selkeästi erot tilanneorganisaation käskytysohjauksen ja muun hallinnon johtamisen välillä.

Toisaalta asiantuntijuus ja sen johtaminen nähtiin joltain osin peruspoliisityöstä eroavaksi ja jopa sitä uhkaavaksi ja haittaavaksi tekijäksi, eikä sen johtamiseen tulisi kiinnittää huomiota vaan siirtää resurssit kenttätöihin, jossa todelliset asiantuntijat ovat. Toisaalta asiantuntijatyö nähtiin yhtä lailla tärkeänä kuin kenttätö, toisiaan tukevinä. Esimiesten runsaampaa läsnäoloa ja resursseja henkilöstön motivointiin, lisäksi johtajavalinnat herättivät kommentteja.

Toukokuu / PORA III ja toimeenpanoa koskeva kommentointi

- Millaisia toimenpiteitä tarvitaan henkilöstöjohtamisen osa-alueella, jotta tuleva hallintorakennemuutos sujuisi henkilöstön kannalta mahdollisimman hyvin?
- Millä turvataan poliisin paikallinen toiminta huolimatta asiantuntijaosaamisen keskittymisestä?
- Miten turvataan tasapuolisesti peruspoliisipalveluiden toteutus ilman että palvelut keskittyvät poliisilaitoksen sijoituksen mukaan?
- Mitä muita ajatuksia PORA III herättää?

Avoimuuden lisääminen tiedottamista tehostamalla, huhupuheiden kitkeminen ja henkilöstön osallistaminen. Avoimuutta tulisi lisätä tiedotukseen ja huhupuheilta tulisi katkaista siivet heti alkuunsa - kenttä kaipaa faktatietoa reaaliaikaisesti, vaikka se olisikin negatiivista. Keskeisintä on siis muutosviestintä, jossa perustellaan, miksi muutos tehdään siinä muodossa kuin tehdään. Valmistelun tulisi pohjautua aiempien uudistusten (PORA I ja II) perusteellisiin arviointeihin, kustannusvaikutusten kattavaan arviointiin sekä toimintälähtöisyyteen. Tätä valmistelu ei nyt ole ja se syö ankarasti hankkeen uskottavuutta henkilöstön silmissä.

Päällystön vähentäminen, johtamisrakenteen selkiyttäminen ja henkilöstöjohtamiseen panostaminen - vakinaisen sekä määräaikaisen päällystön määrää tulisi vähentää selvästi nykyisestäään. Päällystön aikaa menee liiaksi kaikkeen muuhun kuin heidän perustyöhönsä. Hyvien

henkilöstöjohtamistaitojen parempi huomioiminen nimityksissä kannustaisi urallaan eteenpäin pyrkiviä kehittämään henkilöstöjohtamista sekä tekemään työtä hyvän henkilöstöjohtamisen eteen.

Muutoksen aikataulun tiukkuus ongelma henkilöstöjohtamisen näkökulmasta - poliisipäälliköiden ja linjanjohtajien nimitykset mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, että jää aikaa muokata uutta organisaatiota yhdessä linjojen henkilöstön kanssa.

Henkilöstön tulevaisuuden turvaaminen, joustavuus muutoksen tapahduttua ja toimenkuvien perustuminen tehtäviin - henkilöstön aseman turvaaminen riittävän pitkään muutoksen jälkeen (palkkaus, työpaikka ym.). Mm. henkilöstön virkapaikkojen pakkosiirtämisiä tulee välttää, koska niillä on suurin vaikutus työskentelyolosuhteisiin ja työmotivaatioon. Toimenkuvien vaativuustasoja ei arvata, eikä niitä räätälöidä valmiiksi jollekin henkilölle - toimenkuvat on tehtävä sen pohjalta, että mitä toimintoja ja tehtäviä todellisuudessa tarvitaan ja kuka on niihin pätevin.

Paikallista toimintaa ei voida turvata, mikäli asiantuntijaosaaminen keskitetään - asiantuntemusta on oltava saatavilla joka paikassa ja vielä nopeasti. Henkilökohtaista kontaktia substanssin ja asiantuntijan välillä ei korvaa mikään. Paikallinen toiminta vaatii paikallistuntemusta. Keskittämisen väistämätön seuraus on paikallistuntemuksen häviäminen, joka on merkittävä tekijä sekä kenttä- ja hälytystoiminnassa että rikostutkinnassa. Keskittäminen on kannatettavaa - erityisosaamisen keskittäminen suurten laitosten pääpoliisiasemille ei ole huono asia, mutta esim. vaativassa rikostutkinnassa laitosten matka- ja päivärahakustannukset tulevat kasvamaan.

Paikallispoliisin pitää keskittyä paikallisen, oman alueensa yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitämiseen, eikä todellakaan laittaa voimavaroja esim. kansainväliseen yhteistyöhön, järjestäytyneen rikollisuuden torjuntaan, toimintojen ja tekniikan kehittämiseen yms. jotka tulee hoitaa eri rakenteella kansallisesti keskittäen varmistaen, että kaikki niistä hyötyy.

Kommunikaatiojärjestelmien ja -suhteiden kehittämisen sekä henkilöstön liikkuvuuden lisäämisen avulla - asiantuntijoiden on liikuttava henkilökohtaisesti riittävästi kenttätöissä mukana pitääkseen yllä tuntuman siihen, mitä heiltä tehtävien suorittamisen varmistamiseksi odotetaan ja tieto asiantuntijoilta kulkee tällöin myös kentän suuntaan.

Toimipisteiden määrän säilyttäminen ja erikoisosaajien selkeä nimeäminen sekä tavoitettavuus - toiminta turvataan sillä että toimipisteitä ei vedetä liian vähäksi. Nykyisestä verkostosta ei oikeasti olisi varaa karsia jos haluttaisiin säilyttää toimintavalmius.

Riittävällä resursoinnilla ja henkilöstön kouluttaminen esim. eräänlaisiin yhdysmiestehtäviin. Paikallisissa osastoissa olisi hyvä olla esim. IT-tutkinnan ja muun vaativan tutkinnan ”yhdysmies”-järjestelmä, jolla voidaan turvata/taata riittävät toimenpiteet tarvittaessa paikallistasolla.

Pidempien etäisyyksien alueilla työvuorojen järkevällä suunnittelulla ja muuttamalla käytäntöjä - vuoron alkaessa ja päättyessä henkilöiden vaihdon partioautoon voisi useimmiten hoitaa ”lennosta” missä päin toiminta-alueella tahansa. Poliisipartio olisi tuolloin koko ajan alueellaan valmiina käytettävissä vuoron loppuun asti.

Ajattelumallin muuttaminen - poliisiin luodaan ajattelumalli, että olen kansalaisten palvelija. Jokainen on valmis tekemään sellaista, mikä ei kuulu päivittäisten rutiinien pyörittämiseen ja tarvittaessa neuvoo kansalaisia, miten asiat saadaan hoidettua ja mistä ja milloin apu parhaiten kenenkin ja kuhunkin asiaan löytyy.

Turhautumista, pelkoa ja epävarmuutta kiireestä ja epätietoisuudesta johtuen Pora III ajetaan eteenpäin aivan liian kovalla kiireellä, sillä edellisestäkään uudistuksesta ei ole kauaa aikaa, eikä sen vaikutuksia tai säästöjä ole ehditty mitata. Henkilöstö ei ole ehtinyt sopeutua muutoksiin, eikä ole saanut rauhaa hoitaa perustyötään jatkuvan muutoksen kourissa. Myös epävarmuus omasta työpaikasta ja tulevasta toimipisteestä nakertaa työtehoja uhkaavasti

Ehkä suurin pelko katsotaan olevan siinä, että suorittavaa porrasta vähennettäisiin jälleen ja esimiehiä tulisi lisää. Pelko myös siitä, että kenttäväen ja johtoportaan välinen kuilu tulee kasvamaan entisestään, mikäli kenttäväen palkitsemisen sijasta palkitaan johtajia yksikkökojojen suurenemisen myötä.

PORA III on mahdollisuus, joka pitää käyttää hyvin. Johtaminen ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen ovat avaimia muutokseen. Nyt kun ajatus on esitetty, tuntuu se aivan välttämättömältä toteuttaa. Työ on resursoitava riittävästi ja johdettava taitavasti, siihen pitää nyt panostaa. Vahva johtaminen tarvitaan, jotta minkäänlainen manipulointi ei pääse tarvelemään hyvää hanketta. Toivottavasti PORA III tuo parannusta johtamiseen.

Kehittämispäivät¹⁴

Poliisitoiminnan kehittämispäiviin maaliskuussa 2012 päädyttiin perinteisten strategiapäivien sijaan, koska Poliisin tulevaisuuden haasteet olivat ja ovat poikkeuksellisen suuret. Julkisen hallinnon murros, päivien aikoihin osunut hallituksen budjettiriihi sekä siellä sovituksi käynnistettävä PORA III leimasivat kevättä 2012. Monella tavoin elämme noiden päivien sekä teemallista

14 Kehittämispäivien 2012 ja 2013 ohjelmat sekä tuotokset liitteinä POKEHAN SharePoint-intranetsivustolta.

että konkreettista jatkumoa tietenkin PORA III:n ja Pokehan jättämän ”kehittämisperinnön” myötä.

Käytännössä tämä merkitsi kehittämispäivien valjastamista palvelemaan 27.5.2011 asetetun koko poliisitoimen kehittämishankkeen päämääriä. Mietimme siis sitä, millainen on tulevaisuuden poliisi. Olemme asettaneet itsellemme kysymykset: teemmekö oikeita asioita, ja teemmekö oikeita asioita oikein?

Kehittämispäivien toteutus eteni seuraavasti: aihepiiriin kuuluvien alustusten jälkeen tilaisuuteen osallistuvat henkilöt jakaantuivat viiteentoista työpajaan; työpajoille asetettiin hyvissä ajoin vetäjät ja sihteerit; heille annettiin myös ohjaus tehtäviin ja materiaalia sen aihepiiristä; ja tilaisuuden lopuksi purettiin työpajojen tulokset.

Tässä luvussa käsitellään pääosin 2012 kehittämispäiviä, mutta tuodaan tiiviisti esiin myös 2013 kehittämispäivien keskeiset sisällöt ja teemat. Vaikka kehittämispäivät 2013 ei ajallisesti osu POKEHAN elinkaaren sisään, niin tosiasiallisesti ne olivat luonnollinen jatkumo ja kiinteä osa POKEHAN prosesseja. Vuoden 2013 kehittämispäivien suunnitteluvaiheet ja alustavat materiaalit sekä työryhmissä tuotetut aineistot muodostavat merkittävän perustan poliisin toimintastrategiaprosessille.

2012 kehittämispäivien työpajojen teemat

- Yksiköiden välinen yhteistoiminta ja sen tehostaminen
- Poliisistrategia - tulevaisuus ja poliisin tahtotila
- Poliisitoiminnan kustannukset ja vaikuttavuus
- Maineenhallinta
- Ennaltaestävyys
- Poliisitoimintaa kehittävän tiedon tuottaminen?
- Tietojohtoisuus
- Johtaminen & johtamisen vaikuttavuus
- Osaamisen kehittäminen
- Ydintehtävät
- Henkilöstön hyvinvointi
- Tukipalvelut
- HARVA -asiat
- Yhteiskunnallinen kehitys - mihin Suomi on menossa?
- Poliisitoiminnan uhkakuvat
- Poliisitoiminnan kansainvälistyminen
- Laajan turvallisuuden tematiikat

Kehittämispäivien saldoa ja antia mietittäessä nousee esille muutama yleisempi ja kattavampi teema.¹⁵

- Alustukset & kehysriihi - sisältöä leimasivat = muutos & murros
- Poliisin toimintaympäristön ”pysyvä” muutos - reunaehtojen muutos; resurssien niukkuus, kilpailu, uudistaminen & kehittäminen, ”ajan kiihtyminen”
- Strategiatyön merkitys → ”ketterä poliisi” ja joustavuus organisaationa (työkierto, urasuunnittelu organisaation näkökulmasta ym.)
- Strategian jatkuva ”päivittäminen” - edellyttää pysyvää toimintaympäristöanalyysitoimintaa ja sen hyödyntämistä strategiatyössä
- TTS ym. välineitä strategian toteuttamiseen - yhtenäinen linja - ”pois siiloista ja päällekkäisyyksistä” - yksiköiden välinen yhteistyö ja tiedonkulku
- Henkilöstön merkitys ja asema - viestintä & osaamisen kehittämisen tärkeys → pidentyvät työurat
- Rohkeus & innovatiivisuus
- Rakenteiden tarkastelu ennakkoluulottomasti (ks. Kehysriihin viesti: ”kaikki pöydällä”)
- Obs! Tasapaino vanhan ja hyvän sekä uudistamisen kesken - hyvien käytäntöjen ylläpito ja huonojen korjaaminen...jatkuva prosessi
- Kansalaisten luottamus - asiakasnäkökulma - mitä teemme, miksi ja kenelle - kenen mandaatilla!
- Keskeinen tavoite on että kansalaisten luottamus poliisiin säilyy - turvallisuuden tunne
- Viestintä ja yhteys kansalaisiin - yhteiskunnallinen vaikuttavuus
- Poliisin toimintakyky parantuu & ydintehtävien määrittäminen
- Toiminnallinen kustannustehokkuus lisääntyy
- Konkreettinen tulevaisuuden strategia
- Poliisi kovan sisäisen turvallisuuden tekijä /YJT:stä vastaava
- Yhtenäinen poliisi
- Vähemmän yksiköitä - valtakunnalliset osaamiskeskukset toimintaa tukemaan

Kehittämispäiviä koskevan palautteen keskeinen sisältö

Tässä tiivistelmässä palautteet käsitellään aihealueittain, koska vastaukset eri kysymyksiin limittyivät suurelta osin toisiinsa. Kaiken kaikkiaan palautteen mukaan kehittämispäivät olivat onnistuneet. Esimerkiksi selvästi suurimmassa osassa palautteista vastaus ensimmäiseen kysymykseen oli vain yksinkertainen ”kyllä” tai vastaava positiivinen kannanilmaisu. Osa vastauksista oli myös muotoa ”pääsääntöisesti tai keskimääräisesti kyllä”. Tämän varauksellisesti positiivisen vastauksen yhteydessä oli toisinaan joku parannusehdotus ja toisinaan se oli esitetty ilman konkreettista selvitystä varauksellisuuden syystä. Myös muissa kysymyksissä vastauksien kaava noudatti lähes samaa rakennetta, ja suurin osa tästä tiivistelmästä löytyvistä kehittämis ehdotuksista oli annettu rakentavassa hengessä positiivisen palautteen yhteydessä. Lisäksi on

¹⁵ Kehittämispäivät 2012 palautekysely 146; vastanneita 58; kyselyssä lisäksi käyntejä, ilman vastausta 43; vastaamatta 88

paikallaan todeta, että 2013 kehittämispäivien suunnittelussa ja toteutuksessa huomioitiin 2012 saatu palaute, mikä näkyi mm. osanottajavalinnoissa, työskentelyaikatauluissa sekä aineistojen ja työryhmäkeskustelujen purkamisessa.

Yleisiä positiiviseksi katsottuja asioita olivat:

- Kehittämispäivien idea oli erinomainen ja tärkeä tässä tilanteessa. Kehittämispäivät onnistuivat hyvin ja työpajatyöskentely oli hedelmällistä. Lyhyessä ajassa saatiin paljon aikaan.
- Tapahtuman ilmapiirikin oli myönteinen ja rento. Näkökulma päiville oli kaiken kaikkiaan kehittävä.
- Aihealueita oli paljon, ne olivat mielenkiintoisia ja keskustelua niistä käytiin työryhmissä vilkkaasti.
- Konsepti oli hyvä ja tuolla voidaan jatkaa pitkään. Kokonaisuutena päivät olivat erittäin onnistuneet.
- Mielestäni kehittämispäivät olivat onnistuneet siinä mielessä, että ne nostivat esiin erittäin paljon asioita, kysymyksiä ja ongelmia.
- RVL:n esitys oli kerrassaan mainio ja muutoinkin hyvät ulkopuolelta tulevat luento-osuudet antoivat päiville ponnekkaan ja keskustelua inspiroivan alun. Luennot pohjustivat hyvin ryhmätöitä. Ulkopuolisten toimijoiden määrää tämän kaltaisissa tilaisuuksissa tulisi lisätä entisestään, sillä ne antavat vähän laajempaa näkemystä kehittämiseen.
- Annettu informaatio nykytilasta ja tulevaisuudesta oli asiallista ja runsas.
- Antoivat tilaisuuden vaikuttaa organisaation tulevaisuutta koskeviin asioihin omalta osaltaan. Lisäksi päiviin sisältyi tärkeää ajankohtaista asiaa.
- Vaikka valmistelujen kanssa oli tullut lähtömateriaalin laadun perusteella tulkittuna kiire, asiantuntemusta ja luovuutta kuitenkin löytyi ryhmistä. Saatu viesti oli hämmästyttävän yhdenmukainen. Ehkä alkupuheenvuoroilla oli tähänkin vaikutusta.
- Hyvää päivissä oli siis se, että poliisitoiminnan parhaat asiantuntijat pääsivät yhdessä miettimään kehittämislinjoja tulevaisuuteen. Hyvää oli, että myös apulaispoliisipäälliköt olivat mukana.
- Päivien katsottiin toimineen hyvin tiedonvälityskanavana kehittämisasioiden ja kentän välillä.
- Kehittämispäivät myös antoivat mahdollisuuden tavata poliisihallinnon henkilöitä eri puolilla Suomea. Päivien aikana sai paljon hyviä kontakteja.
- Väki oli saatu hyvin liikkeelle, minkä lisäksi Poliisiammattikorkeakoulu oli mainio paikka järjestää.
- Päivien ohjelma oli kiinnostava.

Työpajatoiminnasta ja niiden tehtävänannosta tuli toisaalta paljon kiitosta, mutta toisaalta myös paljon kehittämis ehdotuksia tulevaisuuden varalle.

- Työpajojen katsottiin olleen mielenkiintoisia ja niistä tuli paljon rakentavia ajatuksia tulevaisuutta varten.

- Asiasisällöltään sekä työpajojen osalta monipuolisemmat kuin aikaisemmat.
- Ryhmätöiden aineisto ja tehtävänannot toimivat. Ryhmissä asioiden miettiminen ja käsittely toimi.
- Työpajaidea on erinomainen tapa saada asioita esille
- Myös työpajatyöskentely oli hienoa, sillä jokainen pääsi sanomaan jotain työryhmän yhteiseen esitykseen. Keskustelu oli avointa, suoraa ja reilua.
- Toimivaa oli eri työryhmien ennakotehtävien etukäteen lähettäminen.

Palautteissa toivottiin lisää konkreettisuutta työpajojen tavoitteisiin. Lisäksi niiden ennakkomateriaalin liiallista laajuutta, epätarkkaa tehtävänantoa ja työpajojen liiallista määrää tulisi harkita uudelleen.

- Jos jatkossakin on tarkoitus tehdä töitä työpajatyypistä, tulisi tavoitteet ja toimeksiannot miettiä tarkemmin.
- Nyt annettiin mahdollisuus purkaa itseään ryhmässä ja ryhmän ajatuksia lavalla. Konkretiaa, todellista seurantaa ja tarkemmin rajattuja asiakokonaisuuksia tulisi olla enemmän tulevaisuudessa.
- Työpajoihin tarkoitetun materiaalin määrä oli myös liiallinen. Alkuaineisto oli aivan liian kirjavaa, jopa epätarkoituksenmukaista ja työpajojen kysymykset liian ilmaan heitettyjä. Työpajoille olisi ollut eduksi tarkempi tavoite ja pari, kolme täsmäkysymystä. Ennakotehtävät tulisi jakaa puheenjohtajille myös ajoissa esivalmistelua ja tutustumista varten. TOISAALTA osassa palautteista todettiin etukäteisvalmistelujen olleen hyvin ja huolellisesti tehtyjä.
- Tehtävänanto oli liian laaja ja aiheita oli niin paljon, että tuntui hieman olevan runsauden pulaa.
- Liian lukuista työpajat olivat raskaita ja valtavasti aikaa vievä tapa työstää asioita. Paras anti oli työpajaan valmistautumisessa (puheenjohtajasta riippuen) ja työpajassa käydyissä keskusteluissa.
- Työpajojen tehtävissä oli päällekkäisyyksiä eli voisi olla toisaalta yleisempiä työryhmiä ja toisaalta sitten selvästi fokusoidumpia työpajoja. Työryhmille osoitettujen tehtävien keskinäiset suhteet jäivät nyt liian hämäräksi.
- Koska käsiteltäviä aiheita oli paljon ja ne olivat laajoja, monen asian käsittelyn nähtiin jäävän hieman pinnalliseksi.

Työpajarakenteen uudelleen suunnittelu ja muokkaaminen koettiin tärkeäksi

- Työpajat sinänsä ovat hyvä ja tehokaskin tapa, mutta laajan aiheen käsittely nopeassa aikataulussa ei anna mahdollisuutta ryhmän sisällä käytävään syvälliseen keskusteluun. Etukäteen valmistellut kannanotot taas ohjaavat liikaa ajattelua.
- Työpajojen määrää voitaisiin vähentää - voisiko niitä yhdistää, sillä joiltakin osin useampi työpaja oli nyt pohtinut samoja asioita. Yksi mahdollisuus tulevaisuudessa olisi vähentää aiheita ja antaa usealle ryhmälle sama tehtävänanto. Näin voitaisiin saada laajuutta näkemyksiin. Ehkäpä tarkemmilla rajauksilla annetut tehtävät toteutettaisiin vaikkapa niin, että 2-3 ryhmällä

olisi sama aihe eri näkökulmista katseltuna ja sitten yhden ryhmän esityksen jälkeen muut saman aiheen kartoittajat opponoisivat esitettyä. TOISAALTA osassa palautteesta työpajojen aiheiden katsottiin olevan tilanteeseen sopivia.

- Tulisi harkita yksiköissä tehdyn ennakkovalmistelun jälkeen päällikkötasolla, mitkä (rajoitettu määrä) akuutimmat ongelmat otettaisiin kehittämiskohteeksi. Valinta kehittämiskohteista tulisi tehdä pohdinnan jälkeen.
- Työpajoista saataisiin parempi hyöty siten, että jäsenet ja puheenjohtaja nimetään hyvissä ajoin. Tällöin mahdollistettaisiin etukäteistyöskentely (esim. sähköpostein) siten, että esitys on joko aivan valmis tai "viimeistä silausta" vaille valmis. Tämä voisi mahdollistaa salissa laajemman keskustelun.
- Ohjattua jatkotyöstämistä voisi harkita.
- Rinnakkaista prosessointia ja näiden prosessien tulosten yhdistämistyötä tulisi lisätä. Tulisi miettiä, miten osatehtävät kytkeytyvät toisiinsa ja pyrkisin valaisemaan vahvemmin niiden suhteita toisiinsa (vähemmän tehtäviä, enemmän niistä kustakin ja niiden keskinäissuhteista).
- Poliisin olemassa olevat verkostot voitaisiin myös kytkeä tiiviimmin työpajojen työhön. Alustukset ja purut voisivat olla myös heidän käytössään esimerkiksi livenä webcastingia hyväksikäyttäen.

Työpajojen purun kiireellisyys, toimimattomuus ja raskaus nähtiin kehittämiskohteena - keskustelua kaivattiin lisää.

- Työpajojen purulle oli liian vähän aikaa. Siinä oli liiallisen kiireen maku eikä kommenteille ja keskusteluille jäänyt aikaa. Ryhmätöiden siis sinällään katsottiin olleen toimivia, mutta purku oli liian raskasta isolla porukalla.
- Esitysten pidossa tulisi kiinnittää tiiviyyteen ja keskeisiin asioihin huomioita. Ryhmätöiden raportointi oli nyt yksinpuhelua, koska osa raportioijista ei osannut tiivistää niin, että muutamille kysymyksille olisi jäänyt aikaa - puheenjohtajien ohjeistaminen asian tiimoilta ei ehkä ollut riittävää.
- Kalvoissa oli kuitenkin isoja ja tärkeitä asioita, joista salissa olisi voinut olla painavampaakin tai toisenlaista näkemystä. Joissakin ryhmissä toteutetut tiivistykset kadottivat toisaalta osan aineistosta.
- Ryhmätöiden tuotosten raportointilomake oli liian monilaatikkoinen, mikä häiritsi työhön orientoitumista ja ryhmien raportointia varsinkin, kun ryhmien tarkastelualueet olivat toisistaan poikkeavat. Esitysformaatile olisi voinut antaa enemmän ryhmäkohtaista valinnanvapautta. Olisi ollut parempi, että työryhmien keskusteluista olisi kirjoitettu esimerkiksi vapaamuotoinen tekstikuvaus. Sitten kaikki ryhmäläiset olisivat saaneet kehittämispäivien jälkeen kommentoida ja lisäillä haluamiaan asioita. Näin Pohan käyttöön olisi jäänyt meidän ryhmän oikea panos.
- Purku voitaisiin toteuttaa myös esim. ryhmissä - kaksi ryhmää opponoi keskenään ja laatii lyhyen paperin huipputuloksista.
- Vaihtoehtoisesti tiiviit yhteenvedot sähköpostissa osallistujille olisi voinut olla parempi vaihtoehto puuduttavien purkujen sijasta.

Väärä osallistujakokoonpano ja -määrä. Tulevaisuudessa osallistujiksi tulisi valita palautteen mukaan uudistusmielisiä ja kehitysorientoituneita toimijoita. Toisaalta osissa palautteissa myös kiiteltiin paikalle saatua asiantuntijoiden määrää.

- Paikalla oli väärä kohderyhmä. Suurin osa työpajojen aiheista olisi tullut ainakin valmistella asiantuntijatasolla. Paikalla olleella johtotasolla ei ole oikeaa tai ainakaan riittävää tietoa oikeasti hakemaan ratkaisuja esitettyihin aihekokonaisuuksiin. Johtotason tulee tehdä ratkaisunsa asiantuntijatason valmistelun pohjalta.
- Jos teettäisin kyseisellä joukolla ryhmätöitä ja pyytäisin ideoita, niin valitsisin työryhmiin sellaiset jäsenet joilla olisi jotain uutta annettavaa, eikä vanhaa systeemiä luomassa ja pyörittämässä olleita.
- Keskustelu- ja ajatustenvaihtomahdollisuus pitää turvata. On tarpeetonta marssittaa puhujapönttöön aina samat puhujat ja samat sävelet. Kehittämiseen tarvitaan moniäänisyyttä. Joskus hierarkian ylin taso voisi vain kuunnella ja kommentoida sitten kuulemaansa. Nyt osallistujat vain kuuntelevat. Paitsi nyt työryhmissä.
- Jos ylin johto haluaa todella kehittää henkilöstön kautta toimintaa, niin kehittämispäivistä kertyneet tulokset tulisi läpikäydä yhdessä, ja selvittää, mitkä niistä on käyttökelpoisia tulevaisuuteen. Ylin johto tulisi myös sitouttaa yhdessä hyväksyttyihin tavoitteisiin.
- Pienempi osallistujamäärä riittäisi, jolloin saataisiin aikaan enemmän vuorovaikutusta ja ideointia.
- Asiantuntijuuden hyödyntäminen on tehokkaampaa, jos työpajat kootaan aiheen osaajista.
- Työpajoissa tulisi ehdottomasti olla hallinnon ulkopuolisia henkilöitä sparraajina ja ulkopuolisten näkemysten tuojina. He kyseenalaistaisivat ja asiantuntijat joutuisivat perustelemaan kantansa.

Vapaan keskustelun lisääminen nähdään tulevaisuudessa tarpeellisenä.

- Nyt mieleen heräsi kysymys siitä, ehtikö synergia toimia ryhmissä, vai dominoiko puheenjohtaja tai joku muu vahva vaikuttaja? Pääsivätkö hitaat ja hiljaiset viisaat vaikuttamaan lainkaan?
- Tällaisten kehittämispäivien yhteydessä pitäisi ilman muuta olla mahdollisuus yleiseen ja yhteiseen keskusteluun. Nyt äänessä olivat osastopäällikkö ja poliisiylijohtaja, jotka eivät antaneet mahdollisuutta debattiin. Osanottajille jäi kuva vanhanaikaisesta ja autoritäärisestä johtamistyylistä, jossa viestinnän suunta on ylhäältä alaspäin.
- Mihin jäi yhteinen iltatilaisuus? Siitä voisi riisua kaiken ylimääräisen pois tai maksattaa tilaisuuteen osallistujilla, mikäli tilaisuuden puuttuminen oli kustannuskysymys. Näissä tilaisuuksissa on monesti puhuttu yhtä paljon tärkeistä työaisoista kuin varsinaisilla luennoilla.

- Keskustelulle koko porukan keskenkin pitäisi olla mahdollisuuksia - esiintyjien pitäisi avoimesti myös lähteä vuoropuheluun kriittisten kommenttien tai kysymysten osalta.
- Erään työryhmän puheenjohtaja lähetti etukäteen työryhmän vastauksen, eikä sallinut työryhmätyöskentelyssä muunlaisia hänen vastauksistaan poikkeavia mielipiteitä, mikä rajoitti vapaan keskustelun lähes minimiin.
- Toisaalta nähdään, että toiminnan sujuvoittamiseksi työpajan puheenjohtajan tulisi hallinnoida työryhmä keskustelua tulevaisuudessa tehokkaammin ja katkoa tarvittaessa jaarittelut. Tästä tulisi antaa jo etukäteisilmoitus, ettei kukaan loukkaantuisi.

Ajankohta - keskittyikö huomio liiaksi kehysriihen ympärille vai hyväksi oliko ajankohta vain sisältöä konkretisoiva?

- Niin tärkeä kuin kehysriihen tiedotustilaisuus ja siitä informointi olikin, tuntui se varastavan paitsi aikaa ja ennen kaikkea huomiota (osanottajille hyvä ja tärkeä asia, mutta haittasiko varsinaista sisältöä?).
- Ehkä kehittämisajatuksukset jäivät taka-alalle, kun heti alkupuheenvuorojen jälkeen oli ymmärrettävissä Pora 3:n käynnistäminen. Syntyi ajatus, että mitä tässä enää kannattaa kehittää, kun lopputulos on jo valmiiksi mietitty ylimmän johdon toimesta. Pora III toi mieleen kysymyksen: kuinka minulle käy? Tämä asia vei parhaimman terän myös ryhmätyöskentelyltä.
- Vaikka ryhmätyöt palvelivat kokonaisuutta ja kehittämistä, uskoisin, että niihin olisi tullut erilaisia näkökulmia, jos ne olisi tehty kehysriihen jälkeen. Tämä tarkoittaa ryhmätöiden tulosten analysointia niiden tekohetken mukaan, siis ennen kehysriihen tuomia kehittämisvaatimuksia ja kehyslisäyksiä. Ryhmätöissä olisi voitu jo suuntautua ajattelemaan tulevaisuutta myös tulevaisuuden rakenteilla, koska PORA III oli jo poliisijohdon tiedossa etukäteen. Intensiivinen työ osallistujilla meni osittain hukkaan.
- **Toisaalta:** Sattuneesta syystä ajankohta osui nappiin. Kehysriihen kautta päiville tuli odottamatonta konkretiaa. Ajankohta kai sattumalta oli erinomainen kehysriihen tulosten kannalta.
- Kehittämisspäiviä hallitsi kehysriihen lopputulos ja sen analysointi. Se toi myös varmuutta jatkosta tavalla, joka olisi jäänyt epävarmaksi ilman kehysriihen lopputuloksia.

Tulevaisuus ja käytännön toimet kehittämisspäivien jälkeen jäivät osallistujille turhan avoimeksi - mitä tuotoksille tapahtuu? Toivomuksena olisi, että päivien tuotoksena saataisiin näkyviin jotain konkreettista pala palalta

- Olisi voinut pitää vielä pienen esityksen siitä, miten tämä tästä jatkuu? Kehittämisspäivät onnistuivat, jos ryhmätöistä tuli aineistoa jatkotyöstämiseen

- Toivoisin saavani yhteenvetomateriaalit käyttööni ja organisaationi johdolle tiedoksi. Olisi hienoa, jos päivien osallistujat voisivat saada jonkinlaista tietoa siitä, mitä näiden päivien tuotoksille sitten lopulta tapahtui.
- Toivomuksena oli, ettei kaikkia alettaisi kehittää kerralla, vaan tehtäisiin prioriteettijärjestys sekä realistinen aikataulu. Pienempiä kehittämiskohteita tulisi myös suosia, sillä kaikkea ei voi kuitenkaan kehittää samanaikaisesti. Kehittäminen nähdään jatkuvana toimintana.
- Kehittämispäiviä tulisi kehittää niin, että lopputuloksena olisi konkreettisia esityksiä toimenpiteitä varten hyödynnettäväksi koko poliisihallinnossa tai yksittäisissä poliisilaitoksissa. Yleisluontoiset kehittämisajatukset eivät palvele arkipäivän työtä.

Aikataululliset kehitysehdotukset tulevaisuuden järjestäjille

- Alkuun olisi riittänyt Sitran alustus, minkä jälkeen työryhmät lähtisivät töihin 3-4 tunniksi (sisältäen ruokailun). Tämän jälkeen esitettäisiin hyvin tiiviit (maks. 10 min) raportit ja sen jälkeen työryhmien materiaali jaettaisiin muille ryhmille. Ryhmissä täydennettäisiin ja arvioitaisiin muiden ryhmien raportteja (2-3 tuntia) ja seuraavana päivänä esitettäisiin 3-4 raporttia kommentteineen tämän työn tuloksista ja loput tulisivat hankkeen käyttöön.
- Loppuun tulisi kuulua hankejohdon kertaus siitä, mitä aineistoa, ja kuinka merkityksellistä, on tähän saakka karttunut hankkeen käyttöön = karttanäkymä tavoitteista ja niistä palikoista, joiden varaan mahdollisen muutoksen perusta näyttäisi sen hetkisen tiedon pohjalta rakentuvan.
- Vaihtoehtoisesti tulisi olla yksi päivä lisää, joka olisi kokonaan varattu työryhmille.

Kehittämispäivien koordinointi sai aikaan sekä positiivista että negatiivista palautetta

- Tällä kertaa päivien rakenne oli paremmin koordinoitu.
- Onnistuivat paremmin kuin odotin, vaikka tuntui siltä, että valmisteluissa oli tullut kiire.
- Järjestelyt ja aikataulut toimivat hyvin.
- **Toisaalta:** Kehittämisen kokonaisuus oli hallitsematon. Työskentelyprosessin ohjaaminen oli varsin puutteellista.

Yleisiä kehittämistä koskevia asioita olivat:

- Hyvä olisi myös varata valtakunnallisille yksiköille esim. 15 min. puheenvuorot koska muutoin asiat pyörivät pitkälti paikallispoliisin ympärillä.
- Puhujien ääni hukkui useasti. Mikrofonit tulisi ehdottomasti ottaa käyttöön ja niiden tulisi olla toimivia.
- Varsinaisen esityksen seuraamista häiritsi esityksen aikana toisen näytön käyttö eri tarkoituksiin.

- Runsas ennakkoaineisto oli nähtävissä vain oman työryhmän osalta. Ainakin joillakin osallistujilla olisi ollut kiinnostusta muiden ryhmien materiaaliin.
- Mikäli halutaan sitouttaa kehittämispäiviin osallistuvat muutokseen, tulee käsiteltyjen asioiden seurannan olla kunnossa. Tämä ei tule olemaan helppoa.
- Kutsut tilaisuuksiin noinkin suurelle määrälle virkamiehiä tulisi toimittaa ajoissa.
- Jatkossa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että asioita, mielipiteitä ja käsityksiä ilmaistaessa yritettäisiin ne myös perustella. Monesta käsityksestä tippuisi pohja pois, koska niiden perustana ei ole oikeastaan mitään kuin vahva uskomus, tapa, perinne tai oma harhainen käsitys.
- Video ei ole hyvä tapa esittää asioita, vaikka onkin ymmärrettävää, etteivät kiireiset johtajat ehdi aina paikalle. Kostiaisen esitys oli liiaksi "yleisyleisölle" tehty. Yleiset julkisen sektorin johtamis- ja palveluinnovaatio-opit eivät sinällään sovi poliisitoimintaan ja organisaatioon, pitäisi osata "täsmäsoveltaa" niitä.
- Ohjaava keskustelu tai paneeli voisi olla hyödyksi, ja jos kehittämispäivistä tulee jatkumo pitäisi aiheet täydentää osaksi toisiaan ja lisäksi pitäisi olla tietty määrä ajankohtaisia ja muuttuvia aiheita.
- Nykymuotoinen kehittämishanke syö kohtuuttomasti määrärahoja. Hanke tulisi panna jäihin jo Pora III takiakin. Hallinnollamme ei ole varaa kahteen tällaiseen ponnistukseen yhtä aikaa.

2013 kehittämispäivät

2013 kehittämispäivien kaksi pääteemaa olivat toimintastrategia ja tulevaisuus. Lisäksi kehittämispäiviä leimasi edellisvuonna alkanut PORA III hallintorakenneuudistusprosessi sekä julkisen hallinnon murros talouden asettaessa tiukempia rajoja toiminnalle. Kehittämispäivien ajatuksena oli se, että poliisin kehittäminen ja toimintastrategian edistäminen ovat välineitä tulevaisuutta varten. Päivien keskeisenä teemana oli miettiä millaisia strategisia valintoja ja toimenpiteitä poliisissa tulisi tehdä, jotta kykenemme jatkossakin olemaan luotettava ja yhtenäinen turvallisuustoimija.

Poliisihallituksen toimesta valmisteltiin alustavasti poliisin toimintastrategisia painopisteitä ja toimenpiteitä, jotka työryhmien toimesta otetaan tarkastelun ja pohdintojen alle. Alustavaa ennakkovalmistelua jouduttiin pakosta tekemään, jotta työn eteneminen tiiviissä aikataulussa olisi mahdollista. Aihepiiriin kuuluvien alustusten jälkeen tilaisuuteen osallistuvat henkilöt siirtyivät ennakolta jaettuihin viiteen pääryhmään, jotka kukin puolestaan jakautuvat kolmeen alatyöryhmään. Kukin ryhmä tarkasteli yhtä enakkoon valmisteltua strategista painopistettä ottaen kantaa sen sisältöön ja tarvittaviin toimenpiteisiin. Kunkin viiden strategisen painopisteen kolme alatyöryhmää tarkasteli asetettua tehtävää samanaikaisesti ja itsenäisesti. Tämän jälkeen yksittäisen painopisteen kolme ryhmää kokoontuivat yhteen sovittamaan näkemyksensä. Nämä kootut näkemykset esiteltiin kehittämispäivien toisena päivänä sekä käytiin yleinen keskustelu kustakin näkemyksestä. Toisena pääteemana oli poliisin tulevaisuus

- tulevaisuuden poliisi. Tätä koskeva työskentely toteutettiin seuraavasti: ennakolta valitut osallistujat jaettiin kahteen ryhmään, jotka työstivät erilaisia "skenaariota" poliisin tulevaisuudesta ja keskeisistä haasteista hyödyntäen omaa asiantuntijuuttaan sekä erikseen jaettavaa materiaalia.

Myös 2013 kehittämispäivien tuotoksena syntyi erittäin hyvää aineistoa, jota toivottavasti voidaan jatkossa hyödyntää vielä kattavammin ja perusteellisemmin mitä toimintastrategiatyössä oli mahdollista. Epävirallisesti saatu palaute oli myös varsin myönteistä johtuen ainakin osaksi 2012 saatujen vastausten ja käytännön opin huomioon ottamisesta niin suunnittelun kuin toteutuksen sekä osallistujien osalta.

OSA III – Toimintastrategia ja kehittämisen suuntaviivoja

Tämä osa rakentuu yleisemmän tason kehittämistä koskevista ajatuksista sekä materiaaleista muodostaen sillan raportin monisivuiseen yhteenvetoon. Tässä luvussa korostuu pidemmän aikavälin kehittäminen sekä poliisihallinnon - että toiminnan osalta. Luvussa kuvataan lyhyesti POKEHAN puitteissa muodostuneen "ideariihen" toimintaa, Valtiovarainministeriön vaikuttavuus ja tuloksellisuusohjelmaa, Valtioneuvoston kanslian toteuttamaan sidosryhmäkyselyä sekä "uutta" poliisin toimintastrategiatyötä, jonka ensimmäisen vaiheen työstäminen jatkuu käytännössä vielä vuoden 2013 ajan. Koko raportin päättävä yhteenveto kokoaa osin hankkeen vaiheita ja tuotoksia, mutta myös nostaa esiin kehittämistoiminnan kriittisiä ongelmia ja haasteita sekä myös ratkaisuja, joita tulisi hallinnossa edistää. Lisäksi lopussa tuodaan esiin erilaisia malleja ja vaihtoehtoja, joiden avulla ns. "vakiintunutta kehittämistoimintaa" voidaan edistää.

Poliisitoiminnan kehittämishankkeen parissa alkoi muotoutua melko pian käsitys siitä, että poliisihallinnon laajemman kehittämistoiminnan osalta on tarve synnyttää ns. kokonaisvaltainen käsitys eri yksiköissä sekä eri hankkeiden parissa tapahtuneesta kehittämisestä.

Osittain tästä johtuen mutta erityisesti Poliisihallituksen piirissä tapahtuneesta kehityksestä johtuen poliisitoimintaa koskeva strategiatyö käynnistyi toden teolla POKEHAN myötä. Taustalla oli käytännön tarve synnyttää näkymä yhtäällä poliisitoiminnan muuttuvaan toimintaympäristöön, kehittämiseen sekä luoda eräänlainen strategis-hallinnollinen kokonaiskuva

Toimintastrategia-sanan alle POKEHAN osalta voidaan lukea erilaisia toimintoja. Keskeisin on ollut vahva osallistuminen poliisin toimintastrategiatyöhön, ideariihi, KEHUn ja VaTun huomiointi sekä POHAN organisaatiouudistukseen osallistuminen. Näitä kaikkia yhdistää kehittäminen, uudistaminen, tulevaisuus, ennakointi ja toimintatapojen sekä -kulttuurin arviointi. Tässä mielessä poliisi on ollut edellä useita tahoja johtuen osin PORA-uudistuksista, mutta myös arvokkaasta sisäisestä kehittämisestä. Tämän luvun muodostavat lyhyet kappaleet, joissa tuodaan esiin POKEHAN toiminta näiden erilliskokonaisuuksien osalta. Aluksi esillä on ideariihi, josta siirrytään laajemmin valtionhallintoa muokkaaviin kokonaisuuksien KEHUun ja VaTuun, joiden jälkeen tarkastellaan sidosryhmäyhteistyötä sekä lopuksi loppuvaiheessaan olevaa toimintastrategiatyötä.

Ideariihi

Ideariihi perustettiin erään POKEHA-kokouksen tiimoilta havaitessamme tarpeen ennakoida tulevaa kehitystä erityisesti poliisihallinnon ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa¹⁶. Ideariihin syntyi kuvaa POKEHAa juuri tietynlaisen itseohjautuvuuden hengessä. Nimittäin siitä huolimatta, että hankkeella oli selkeä ja varsin kattava työ- ja tavoitesuunnitelma, niin varsin nopeasti muotoutui käsitys, jonka mukaan hanke sisältää myös suunnitelmaan kirjaamattomia asioita. Myös hankesuunnitelmaan sisältyneistä ajatuksista seurasi, että poliisihallinnossa tarvitaan pidemmälle tulevaisuuteen ulottuvaa näkymää. Tämä seikka on korostuneesti esillä myös tulevan poliisin toimintastrategian osalta.

Ideariihin panos näkyy tässä raportissa ja hankkeessa useammalla tavalla. Konkreettiset tuotokset ovat luonteeltaan ideoita ja innovointeja, joiden toteutuminen nähdään tärkeäksi. Tässä vaiheessa prosessia on kuitenkin mahdotonta sanoa, millaisen muodon tai tuotoksen ideariihin parissa käydyt keskustelut saavat. Ideariihin panos näkyy myös poliisihallinnon avautumisessa ulospäin sekä sitä koskevassa verkottumisessa. Ideariihi toimi(i) myös eräänlaisena testilaboratoriona, sillä monet siellä käydyt keskustelut osoittivat sekä vahvistivat jo hankkeen piirissä käytyjä keskusteluja sekä havaintoja tulevista tarpeista tai ”kivistä kengistä” kuten ideariihin yksi jäsen osuvasti kuvasi.

Ideariihessä käytyjen keskustelujen tuoma vahvistus oli merkittävä myös siinä mielessä, että henkilöstöltä saatu palaute sekä kehittämisideat osoittivat, kuinka hallinnossa toden totta on merkittävää potentiaalia, joka pitää sada hyödynnettyä. Ideariihin merkitystä tulevaisuuden suhteen on vaikea arvioida, mutta jo nyt hankkeen päätyttyä on merkkejä siitä, kuinka toimintastrategiaa tukeva toiminto eli ”ennakointi, laaja-alainen toimintaympäristöanalyysi, innovointi ja strategia-toiminto” alkaa hahmottua tarkemman sisällön jäädessä odottamaan Poliisihallituksen organisoitumista sekä uusien toimintatapojen hahmottumista¹⁷.

Ideariihin parissa käytyä keskustelua ja ideointia

Alla olevat poiminnat ovat eri tavoin keskusteluissa esillä olleita ajatuksia, tiivistelmiä sekä yleisempiä pohdintoja.

- Konsernistrategia ja mitä se tarkoittaa poliisihallinnossa? Millä tavoin poliisin itsensä tulisi organisoitua, toimia strategisesti ja millä tavoin poliisihallinnon tulisi omaksua muissa organisaatioissa hyväksi havaittuja käytäntöjä?

16 Hankehenkilöstön lisäksi ideariiheeseen poliisihallinnon ulkopuolelta jäseniksi kutsuttiin asiantuntijat Olli Hietanen, Juha Kostiainen ja Aki Huhtinen sekä poliisihallinnosta Jyrki Wasastjerna sekä Kimmo Himberg.

17 Tätä kirjoitettaessa Poliisihallituksen rakenne ja toimintatavat alkavat saada konkreettisia muotoja ja sisältöjä.

- Konserniohjaus on nähtävä johtamisvälineenä, meidän perinteemme on hyvin tiukka, ei poliisi eikä valtioneuvosto (hallitus) lähtökohtaisesti työskentele kollektiivisena. Jokainen ministeriö muodostaa oman siilonsa rakenteeseen. Tämä siilomaisuus, ei vain valtioneuvostotasolla, vaan läpi hallinnon muodostaa usein tarpeettomia esteitä järkevälle toiminnalle.
- Tulevaisuuden toiminnassa ja toimintakulttuurissa keskeisiä tekijöitä ovat: strateginen herkkyyks; resurssien liikkuvuus; johdon yhtenäisyys; targeting eli maalittaminen.
- Poliisihallinnon sisällä voisi esimerkiksi avata ovia ja ottaa laajemmin mukaan esim. sidosryhmiä, jotka turvallisuuden tuottamisessa ja onnistuneessa poliisitoiminnassa ovat monin tavoin tärkeitä varsinkin kun tulevaisuudessa tämä ulottuvuus korostuu entisestään - asiakaslähtöisyys voidaan huomioida paremmin.
- Kuukauden moka - avoimella ja rakentavalla tavalla esiin toimintakulttuuri, jossa saa ja voi erehtyä. Jos mitään ei yritä, niin mitään ei myöskään saavuta...
- Puhumattomuuden kulttuuri tuli esiin keskusteluissa, esimerkkinä käytettiin hierarkkisia organisaatioita kuten poliisi ja puolustusvoimat mutta toisaalta myös valtionhallinto laajemmin. Millaisin edellytyksin poliisihallinnossa olisi mahdollista edistää "rakentavan kriittistä dialogia", jonka edistäisi vuorovaikutusta ja viestintää sekä esimerkiksi kehittämisen kontekstissa ideoiden ja innovaatioiden leviämistä läpi hallinnon?
- Monin tavoin vallitseva puhumattomuuden tai hiljaisuuden kulttuuri synnyttää erilaisia ja eritasoisia ongelmia.
- Esiin tuli eri organisaatioissa nähtävissä oleva tietty militäärinen henki eli komentajien tulee säilyttää komentajien imago - pehmeä tai keskusteleva ote ei ole suosiossa. Tästä johtuen valtaa demonstroidaan käskyttämällä paikoissa, jossa ei ole mitään tarvetta käskyttää.
- Tällöin ongelmana on se, että valtaa demonstroidaan sillä, mitkä ovat komennusvaltuudet, eikä sillä mitkä ovat tulokset. Parannusehdotus: ylimpään portaaseen pitää saada ajatusta siitä, että tämä ei toimi ihan niin hyvin kuin voisi, johtajan tulisi osata käyttää asiantuntijoita hyväksi. Toisin sanoen yksikön päällikön tai johtajan ei tarvitse osata ja tietää kaikkea - vastuun ja osaamisen salliminen sekä delegointi.
- Tosin urheilumaailmassa kamppailee kaksi johtamismallia - perinteinen edellä kuvattu ja sitten ns. ruotsalainen "diskuteeraminen", jossa jopa kyllästymiseen saakka käydään dialogia ennen lopullista päätöstä tai linjausta.
- Yksittäinen ajatus oli ns. hyvien käytäntöjen omaksuminen PV:n ja poliisin välillä - molemmiin puolin mahdollisuus oppia ja poisoppia siis...
- Keskusteluissa oli esillä liikennerevoluutio, jossa mm. korostuu kysymys siitä että mitä ollaan hankkimassa - ollaanko hankkimassa jotain toimintaa tai palvelua vai hyvää laatua ja toiminnallisuutta - mitä tavoitellaan? Mikä on asiakkaan eli kansalaisen näkökulma?
- Yhä useammin tulisi huomioida ns. alempi taso eli hissiliikkeen korostuminen, mikä käytännössä tarkoittaa vaatimusta, että esimerkiksi tilannekuvan ja tilannetietoisuuden osalta paikallistason uhka-arviot saavuttavat

valtakunnallisen tason, ja toisin päin eli että valtakunnallisen tason analyysi saavuttaa paikallistason.

- Toisin sanoen, miten voitaisiin saada oikeanlainen tilannekuva, miten alueella verkoston kanssa toimitaan? Alueelliset erot merkittäviä, joten kuinka varmistetaan riittävän tolkullinen niin valtakunnallinen kuin alueellinenkin näkymä - oli kyse sitten tilannekuvasta tai resurssijaosta tai yhteiskunnallisesta kehityksestä.
- Tällä on luonnollisesti vaikutuksensa toimintastrategiaan, jolloin tulee kysyä, ovatko hallinnon strategiset painotukset kohdallisia? Perustuvatko strategiset valinnat "oikeaan ja laadukkaaseen" tietoon ja analyysiin?
- Konkretisoiden: analyysi, mitkä ovat turvallisuuden kipukohdat tällä alueella?; mitkä keskeiset kohdat ja mitkä strategiset johtopäätökset? Mitä ovat olemassa olevat työkalut, niiden käyttäminen ja hyväksikäyttö?
- Osaaminen nousi usein esiin erityisesti tulevaisuuden haasteiden muodossa; uudet tilanteet ja osaamishaasteet; mikä on se uusi osaaminen, joka meidän tulisi haastaa ja valtavan organisaation kaikkien jäsenten tulisi mennä koulutukseen - kaiken muuttaminen koulutukseksi tai paremmin ilmaistuna osaamisen kehittämiseksi.
- Lisäksi kuinka huomioidaan ja hyödynnetään henkilöstön merkittävä potentiaali, ja kuinka poliisissa varmistetaan laaja osaaminen, jota tulevaisuus entistä enemmän edellyttää?
- Johtopäätöksenä oli mm. että koulutustarpeet ja osaamisen kehittämistarpeet kasvavat eksponentiaalisesti mitä korkeammalle mennään. Koulutuksessa pitäisi päästä saamaan myös vastauksia; keskeinen juttu osaamisen kehittäminen, kaiken tason osaamista tarkoittavaa, erityisesti täydennyskoulutusta
- Johtamiskulttuuri - nykyään täytyy asioista pystyä keskustelemaan, ei niinkään autoritäärisesti → etukäteen mietitään mikä on tavoite ja mitä tarvitaan tämä oppi tarvitaan perille, nämä ihmiset tarvitaan; asiantuntijoiden johtamista lisäksi ihmisten johtamista.
- → tullaan tähän että paitsi strategian näkökulmasta, niin myös organisaation arvojen näkökulmasta - toisin sanoen oikeat ihmiset, oikeisiin pöytiin esimerkiksi puolustusvoimissa evl. pitäisi päästä myös oikeisiin pöytiin oikeilla foorumeilla - mitä tämä tarkoittaa poliisihallinnossa?
- Puolustusvoimat on enemmän suunnittelu- ja koulutusorganisaatio kuin poliisi - onko tulevaisuuden poliisi sellainen joka ohjaa ja valvoo, toimii prosessinomistajana, toiminnan ollessa yhä enemmän ulkoistettua?
- Julkisen vallan kaavun alle puetut toiminnan vaatimukset voitaisiin hoitaa sopimusteknisesti - siviilipuolen ja muiden valtion sektoreiden toimijoiden yhteistyön tiivistäminen ja normatiivisen puolen vastuun selkeyttäminen.
- Jos tähän suuntaan mennään, niin mitä tämä tarkoittaa poliisille pidemmällä aikavälillä, mitä tarkoittaa kansalaisten luottamuksella poliisia kohtaan, mitä tarkoittaa julkisen vallan käytön kannalta?
- Voidaanko poliisin tehtäviä tehdä esim. STM:n tontilla / OM:n - kokonaisnäkemys - lakisääteiset tehtävät - voidaanko niitä muuttaa?
- Poliisin johtoryhmästä ei saisi tulla vain uutta YT-elintä.

- Kontaktointi - engagement - ei vain tiedon kerääminen - vaan kaikkien toimijoiden kihlaaminen yhteen - tilannekuvan muuttuminen; strategiset kumppanuudet; syihin puuttuminen; kokonaisturvallisuuteen vaikuttaminen / alueellinen vaikuttaminen - milloin ja missä - erilaisten asiakkaiden kanssa - mitä tavoitteita saada sisään hallintoon, ja mitä saada ulos - resurssien ketterä siirtäminen - tilannekuvan / analyysin mukaan;
- Kaikkien kannustimet yhteisiä eli ei yksikkökohtaisia insentivejä vaan kokonaisuuden mittarit / laatu
- "stratcomm advisor" - "päivittäinen" narratiivi - hallinnollis-strateginen tilannekuva - samaan aikaan strategista ja operatiivista toimintaa - ei yksittäistä prosessia; vaan monia samanaikaisesti; vrt. PV 'sametime toiminto' - tämän toiminnon mallintaminen POHAa varten - millainen prosessi tulisi synnyttää?
- 2020 poliisin arki istuu peruskoulussa - kuinka sinne ja heihin tulisi vaikuttaa nyt?!
- Sidosryhmäpäivät - ei vain poliiseja - muut keskeiset toimijat - kokonaisturvallisuus - kaupunkien turvallisuussuunnittelu - todellista vaikuttavuutta; tämä on ennakointia - heikkoja signaaleja ym. - kuinka huomioidaan;
- Johdetaanko poliisihallintoa ulkoa vai sisältä - PORA III - mistä se tuli? Poliittinen päätös ja linjaus - poliittiset linjaukset - viime kädessä poliittinen taho määrittää resurssit, keinot ja poliisitoiminnan vaikuttavuuden.
- Entä jos tavoitteen asettaminen - eduskunta määrittäisi tietyn palvelutason mitä halutaan; eduskunta / SM / VN antavat resurssit ja poliisi tuottaa.
- Poliisin miettiessä konkreettiset keinot kuinka vaikuttavuutta saadaan aikaan ja mitä voidaan ja mitä jättää tekemättä, jos kaikkeen ei ole resursseja.
- Ketkä ja mitkä ovat poliisin strategisia kumppanuuksia - ostetaanko vanhustenhoitoa vai vuodepaikka tai lääkäri - palvelu vai terveyttä;
- Tulosohjausjärjestelmä - esim. kaakonkulman ongelmat - tulisiko ensin käydä keskustelu tavoitteista ja keinoista jonka jälkeen PYJ / Poha antaa resurssit - ja sovitaan tulossopimus ja sitten katsotaan kuinka homma toimii? Kepit ja porkkanat - yleiset ja konkreettiset tavoitteet.
- Onko tulosohjausprosessi älyllinen? Pitääkö päällikön laittaa käsky liikkeelle osoittaakseen että on olemassa?
- Kuinka tuoda uutta taitoa organisaatioon - Pohan tehtävä? Mikä on tulevaisuuden taito - jota poliisissa tarvitaan?
- Mikä on organisaation arvoperusta - yhteiskunnassa vallalla kaiken euroistaminen...kuinka ymmärtää muiden arvojen merkitys?

Keskushallinnon uudistus (KEHU) ja Vaikuttavuus- ja Tuloksellisuusohjelma (VaTu)

Keskushallinnon uudistuksen tavoitteena on luoda mahdollisuudet valtioneuvoston yhtenäiselle toiminnalle ja yhteisten voimavarojen tehokkaalle käyttämiselle. Valtioneuvostorakenteen tulisi olla yhtenäinen kokonaisuus, joka on hallituksen tehokas ja asiantunteva väline sen käyttäessä ylintä hallitus- ja hallintovaltaa, valmistellessa ja toimeenpannessa politiikkaa sekä ohjatessa alaista hallintoa ja toimialoja. Tavoitteena on muodostaa valtioneuvostosta toiminnallisesti ja taloudellisesti nykyistä yhtenäisempi rakenteellinen kokonaisuus seuraavasta hallituskaudesta alkaen.

Hallituksella on hallitusohjelmaan perustuva strategiapäätös ja –prosessi, joilla johdetaan toimintaa, taloutta ja säädöspolitiikkaa ja jotka ohjaavat valtioneuvoston rakennetta nykyistä yhtenäisemmin. Valtioneuvoston toimintakulttuuri perustuu avoimuuteen, luottamukseen ja jatkuvaan vuorovaikutukseen. Valtioneuvoston rakenne on toiminnallisesti ja taloudellisesti yhtenäinen. Valtioneuvosto ohjaa toimialojaan yhtenäisesti. Valtioneuvoston ydintoimintaa tukevat sisäiset palvelut ja hallinto on koottu kustannustehokkaalla ja ydintoimintojen toteuttamista helpottavalla tavalla yhtenäisiksi.

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma (VATU) on hallitusohjelmassa päätetty valtiovarainministeriön asettama ohjelma, jonka yhtenä tavoitteena on aikaansaannoskyvyn lisääminen ja inhimillisen pääoman huomioiminen tuloksen tekijänä arjessa¹⁸. Inhimillinen pääoma -työssä toteuttaminen on priorisoitu kolmeen osa-alueeseen: osaamisen kehittymiseen ja uudistumiseen; henkisen, fyysisen, sosiaalisen ja eettisen työkyvyn edistämiseen; innostavaan johtamiseen ja esimiestyöhön.

Tuloksellista toimintakulttuuria edistävät erityisesti mahdollisuus ja aikaa uuden ideointiin, yhteiset tavoitteet ja yhteisöllisyys, kannustava palaute ja palkinta sekä uskallus ja kokeilut. Näitä henkilöstökyselyssä esille nousseita tuloksellisen toiminnan esteitä ja edistäviä tekijöitä toivotaan myös pohdittavan virastoissa, kun toimenpiteitä inhimilliselle pääomalle suunnitellaan. Inhimillisen pääoman tulokset näkyvät pitkällä aikavälillä. Sen vuoksi sen eteen pitää tehdä pitkäjänteistä työtä.

18 ”Inhimillisellä pääomalla vaikutetaan mm. tuloksellisen toimintakulttuurin toteutumiseen, työyhteisön aikaansaavuuteen ja työurien pidentymiseen”, sanoo Inhimillinen pääoma -ryhmän puheenjohtaja Helena Tammi Valtiokonttorista.

Poliisitoiminnan osalta Poliisihallitus vastasi VaTu-ohjelman ensimmäisestä vaiheesta¹⁹ ja ko. ohjelma otettiin osaksi POKEHAN toimintoja. Kyse on toiminnoista, joita esitetään arvioinnin kohteeksi kategorioiden (4 kpl) ollessa: toiminnon kehittäminen nykyisessä organisointimuodossa (esim. POKEHAN kehittämisideat); toiminnon uudelleen järjestäminen; toiminnosta luopuminen sekä yhteistyö. Koko VaTu-prosessi on vasta alullaan jatkuen usean vuoden ajan. Käytännössä POHAN / poliisitoiminnan lähettämiä ehdotuksia käsitellään osana VaTu -prosessia, mutta myös laajemmin osana koko hallinnonalan kehittämissuunnitelmia. Esimerkiksi PORA III on hallinnonalan ns. kärkihanke, jonka onnistumista myös tämän VaTu-ohjelman puitteissa seurataan. Poliisihallituksen esittämien kehittämiskohteiden lisäksi koko henkilöstöllä oli mahdollisuus esittää omia ehdotuksiaan.

Poliisihallituksen toimesta esitettiin 21 uudelleenjärjestelyä tai kehittämisideaa PORA III: sen ollessa erillinen kärkihanke. POKEHAN toimesta esitettiin useanlaisia ideoita. Ideat vaihtelivat laajoista lainsäädäntöä ja yhteiskunnallis-poliittista keskustelua edellyttävistä kuten päihtyneiden ja vankien kuljetuksista sekä käräjäoikeuksissa tapahtuvasta vartioinnista, kaupallisten yleisötilaisuuksien maksullisuudesta aina POKEHAan saapuneista ideoista kuten poliisikoulutuksen vienti, ylikuormamaksut tai joustavien henkilöstöresurssien hyödyntäminen.²⁰

Poliisi ja sidosryhmät

Tässä luvussa tuodaan esiin keskeisiä huomioita ja arvioita koskien oliisin keskeisten sidosryhmien osalta. Tämä analyysi nojaa Valtioneuvoston kanslian toteuttamaan laajaan kyselyyn. Valtioneuvoston kanslia asetti 31.1.2011 hankkeen valtionhallinnon viestinnän seuranta- ja arviointijärjestelmän toteuttamiseksi. Tavoitteena on toteuttaa valtionhallinnolle viestinnän seuranta- ja arviointijärjestelmä sekä konkreettisia tutkimusvälineitä viestinnän jatkuvan seurannan ja arvioinnin tueksi. Osana hanketta toteutettiin pilottitutkimus joulukuussa 2011, johon osallistuivat valtioneuvoston kanslia, ulkoministeriö ja poliisi. Näistä kukin toteutti samansisältöisen tutkimuksen. Tässä esityksessä on raportoitu pilottitutkimuksen tulokset poliisin osalta. Tutkimukseen vastasi 5628 henkilöä.

Tiivistelmä

Lomake sisälsi strukturoituja ja avoimia kysymyksiä ja se lähetettiin median, poliisin sidosryhmien ja poliisin oman henkilöstön edustajille. Kysymysten

19 VaTu-käynnistyä konkreettisesti loppukesän ja syksyn 2012 aikana. SM toimitti ministeriön oman koonnin 31.10.2012 mennessä ja seuraava vaihe on, että vuoden loppuun mennessä SM tuottaa koko hallinnonalan ydintoimintoanalyysin VM:lle, joka nojaa henkilöstön, virastojen ja siis ministeriön toimittamiin aineistoihin. Ensimmäinen isompi rajapyykki on 2015 lopussa ja sitten 2020.

20 Ks. POKEHAN SharePoint-intranetsivustolta erillinen liite, jossa listattuna kaikki Poliisihallituksen VaTu-ohjelmaa koskevat ehdotukset.

aiheina olivat yhteistyö, onnistuminen perustehtävässä, palvelun laatu, mielikuvat, tiedon välittäminen, viestintä ja vuorovaikutus, viestinnän sisällöt, tiedonlähteet, verkkosivut tiedonlähteenä ja kriisiviestintä. Varsinaisten tutkimuskysymysten lisäksi vastaajat arvioivat myös tutkimuksen yleistä soveltuvuutta viestinnän arvioinnin välineenä.

Tutkimukseen vastasi 303 median edustajaa, joista noin puolet työskentelee alueellisissa ja paikallisissa sanomalehdissä. Noin kolmannes vastaajista on viikoittain tekemisissä poliisin kanssa. Vastaajista 88 % tuntee poliisin perustehtävän hyvin tai melko hyvin ja 93 % mukaan poliisi on onnistunut sen toteuttamisessa hyvin tai melko hyvin.

Palvelun laatuun ollaan enimmäkseen tyytyväisiä, joskin informaatiota ei koeta olevan saatavilla riittävästi. Myös henkilöiden tavoitettavuutta olisi hyvä parantaa. Poliisi koetaan median keskuudessa hyvin luotettavaksi ja asiantuntevaksi organisaatioksi. Sen sijaan sitä ei pidetä avoimena, joustavana tai innovatiivisena organisaationa. Tiedon välittämiseksi sekä viestinnälle ja vuorovaikutukselle annetaan enimmäkseen hyviä arvioita. Tietoa pidetään luotettavana, mutta viestinnästä vastaavat henkilöt eivät ole hyvin tavoitettavissa.

Mielenkiintoisimpina asioina pidetään uudistuksia ja tulevaisuuden suunnitelmia. Tiedonlähteinä parhaiten toimivat sähköposti, joukkoviestimet ja tiedotteet. Poliisin verkkosivuilta haetaan eniten uutisaineistoja ja yhteystietoja. Kriisitilanteessa tieto on ollut luotettavaa ja viestinnän sävy on ollut tilanteeseen sopivaa. Sen sijaan tietoa ei ole ollut helposti saatavilla.

Tämäkin aineisto on löydettävissä erillisenä ja laajana dokumenttina POKEHAN kotisivulta.

Sidosryhmäkyselyssä esillä olivat muun muassa asiakokonaisuudet:

- Etsintäkuulutus-, vankiennouto-, lähestymiskielto- ja pakkokeinoasiat
- Oikeudenkäynteihin, haasteisiin ja esitutkintaan liittyvät asiat
- Tiedoksiantoasiat
- Lupa- ja aseasiat
- Lastensuojelu-, sosiaali- ja maahanmuuttoasiat
- Liikenteenohjauspyyntötapaukset
- Ilkivalta- ja valistusasiat
- Häiriötilanteet
- Asiakastilanteissa tapahtuneet häiriköintitilanteet
- Terveystilanteet esimerkiksi terveyskeskuksissa
- Lausuntoasiat
- Koulupoliisiasiat
- ICT-tukitoimiasiat
- Virka-apupyynnöt
- Tiedotustilaisuudet

- PTR-toimet
- Konsultointiasiat
- Ulosottoasiat
- Kuolinsyyasiat
- TUVE-projektissa
- Viranomaisharjoitukset
- Vankienhoitoon liittyvät asiat
- Poliisin henkilöstöhallinto ja palkanlaskenta
- Paloasiat
- Häätäkeskusasiat

Laajempi yhteenveto

Laajasta tehtäväkentästä selvitäkseen poliisi kehittää jatkuvasti turvallisuusympäristön ja rikosten analyttistä käsittelyä sekä tietojärjestelmiään. Toiminnassa korostetaan viranomaisten, yhteisöjen ja alueen asukkaiden yhteistyötä häiriöiden, rikosten ja onnettomuuksien ennalta estämiseksi.

Onnistuminen poliisin työssä edellyttää, että poliisiin luotetaan kaikissa olosuhteissa. Viimeisimmän poliisibarometrin mukaan 96 prosenttia kansalaisista pitää poliisia erittäin tai melko luotettavana. World Economic Forum on arvioinut, että suomalainen poliisi on maailman luotettavin. Luottamus on kriittinen elementti myös toiminnassa sidosryhmien kanssa.

Poliisi tekee entistä tiiviimpää yhteistyötä sisäisen turvallisuuden parantamiseksi niin muiden viranomaisten, yksityisen turvasektorin kuin yritystenkin kanssa. Laajan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden omaava Kataisen hallituksen kärkihanke, harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjuntaohjelma on hyvä esimerkki moniviranomaisyhteistyöstä, jossa poliisilla on erittäin merkittävä rooli.

Poliisin, tullin ja rajavartiolaitoksen yhteistoiminta perustuu PTR-lakiin (687/2009, laki poliisin, tullin ja rajavartiolaitoksen yhteistoiminnasta), PTR-asetukseen (1126/2009 valtioneuvoston asetus poliisin, tullin ja rajavartiolaitoksen yhteistoiminnasta) ja keskinäisiin yhteistoimintasopimuksiin. PTR-yhteistoiminnan puitteissa muun muassa laaditaan säännöllisesti rajat ylittävän rikollisuuden tilannekatsauksia, valitaan kohdevalintamenettelyssä yhteisiä rikostorjuntakohteita, toteutetaan yhteisiä valvonta-iskuja ja koulutustilaisuuksia sekä sovitetaan yhteen ja kehitetään tietohallintoalan asioita.

Muita tärkeitä poliisin yhteistyökumppaneita ovat sotilas-, pelastus-, liikenne-, sosiaali- ja terveys-, sekä kouluviranomaiset. Näiden viranomaisten ja alueen asukkaiden sekä yhteisöjen kanssa poliisi on ollut aktiivisesti käynnistämässä alueellista turvallisuussuunnittelua. Nykyisin turvallisuussuunnitelmat kattavat valtaosan kunnista.

Poliisi tekee yhteistyötä myös yksityisen turvasektorin kanssa. Poliisin ja yksityisen turvallisuusalan välisestä työnjakoa koskee perustuslain (731/1999) 124§, jonka mukaan Suomessa merkittävää julkisen vallan käyttöä sisältäviä tehtäviä voi olla vain viranomaisilla. Poliisin ja yksityisen turvallisuusalan välinen työnjako on määritelty laissa yksityisistä turvallisuuspalveluista (282/2002). Yksityistä turva-alaa koskevaa lainsäädäntöä tarkastellaan sisäasiainministeriössä olevan lainsäädäntöhankkeen puitteissa. Poliisi toteuttaa osaltaan elinkeinoelämän ja viranomaisten yhteisen strategian toimeenpanoa yrityksiin kohdistuvien rikosten torjumiseksi.

Kriittisiä arvioita

Merkittävä huomio oli, että poliisin resurssien niukkuus ja rakennemuutokset nähdään sidosryhmätoimintaa heikentävinä tekijöinä. Pääosin yhteistyön katsotaan onnistuneen hyvin tai vähintään suhteellisen hyvin. Vaikka useissa vastauksissa toivotaan yhteistyön lisääntymistä, sidosryhmät ymmärtävät useimmiten poliisiin kohdistuvien resurssien vähentymisen vaikutuksen yhteistyön määrään. Vaihtelevuus eri sidosryhmien kommentoissa on suurta - toiset sanovat yhteistyön toimivan saumattomasti, toiset puolestaan kokevat poliisin olevan välinpitämätön, hidas ja yhteistyöhaluton. Tietyissä tilanteissa yhteistyötä on vastauksien mukaan häirinyt se, ettei poliisia ole tarvittaessa ollut saatavissa paikalla.

Vastauksissa korostuu toistuvasti se seikka, että avun saaminen tapahtumapaikalle kestää liian kauan. Lähipoliisitoimintaa kaivataan lukuisissa vastauksissa. Rikos- ja rikkomusasioiden tutkintojen katsotaan kestävän liian kauan ja pienempien rikosjuttujen sekä omaisuusrikosten tutkinnassa on vastausten mukaan ollut havaittavissa ylimielisyyttä; pienempien rikosten selvittäminen lisääisi myös poliisin näkyvyyttä. Virka-apupyyntöihin ei poliisilla riittä tarpeeksi kapasiteettia todetaan monissa vastauksissa. Kuitenkin virka-apukyvyn säilyttäminen vähenevien resurssien aikakaudella katsotaan tärkeäksi. Poliisiorganisaation muutoksen jälkeen yhteistyön on katsottu heikentyneen. Poliisin aktiivisuutta kaivataan partiotyössä; palautteessa käy ilmi, että poliisin halukkuus ajoneuvosta nousemiseen ja esimerkiksi juopuneiden kuljetuksiin sekä alaikäisten päihteiden käyttöön on liian pieni.

Mielenkiintoinen seikka oli myös poliisitoiminnan yhtenäisyys - seikka, joka on ollut vahvasti esillä poliisin toimintastrategiaa koskevan työn osalta. Sidosryhmien arvioissa poliisin keskinäisten ristiriitojen katsotaan hankaloittavan myös yhteistyötä sidosryhmien kanssa. Joissakin vastauksissa korostuu näkemys siitä, että poliisia ei yhteistyö tunnu kiinnostavan. Kehittämiskohteena voidaan pitää vastausten perusteella myös kansalaisten yhdenvertaisuuden lisäämistä turvallisuuspalvelujen alueella, myös harvaanasutuilla alueilla. Resurssien niukkuudesta huolimatta, ne projektityöt ja hankkeet, joihin poliisi on sitoutunut, tulisi aina hoitaa kunnialla. Tällä tavalla sidosryhmien luottamus yhteistyöhön poliisin kanssa säilyy. Vastauksissa nousi esille

kysymys, voisiko lisääntyvä ja tiivistyvä yhteistyö eri sidosryhmien, esimerkiksi puolustusvoimien tai rajan, kanssa tuoda helpotusta pienenevien resurssien aiheuttamaan ongelmalliseen tilanteeseen? Poliisille toivotaan yleisesti lisää resursseja ja sitä kautta myös lisää toimijoita kentälle, jotta se voisi hoitaa sille asetetut tehtävät laadukkaasti ja koko yhteiskunnan turvallisuutta lisäten.

Poliisin näkyvyyden lisääminen olisi sidosryhmien mukaan erittäin tärkeää. Keskitäminen isoihin yksiköihin on heikentänyt paikallistuntemusta - tuttujen poliisien kanssa yhteistyön katsottiin toimineen nykyistä tilannetta huomattavasti joutuisammin. Poliiseja kaivataan enemmän kadulle jalkautumaan kansalaisten pariin, myös harvaanasutuilla alueilla. Poliisin tulisi näkyä enemmän myös "ongelma-alueiksi" havaituissa ympäristöissä ja nuorison suosimilla alueilla. Lähi- ja nettipoliisitoimintaan tulisi panostaa enemmän - tämä toiminta katsotaan ennaltaehkäiseväksi toimeksi erityisesti nuorten parissa. Poliisin näkyvyyden katukuvassa katsotaan lisäävän turvallisuuden tunnetta.

Tiedottamisen ja viestinnän tulisi olla nykyistä aktiivisempaa ja avoimempaa, vaikka kehitystä todetaankin jo tapahtuneen. Tiedotuksen ja viestinnän katsotaan sidosryhmien vastausten perusteella toimivan kohtalaisesti ja olevan asiallista. Tiedotukseen kaivataan kuitenkin tehostamista, näkyvyyttä, nopeuttamista ja selkeyttämistä; tiedon ajantasaisuus koetaan tärkeänä, jotta yhteistyö sujuisi tehokkaammin. Tehokkaan viestinnän katsotaan tarvitsevan johdon tuen ja sitoutumisen. Yhteisiä suunnittelutilaisuuksia kaivataan enemmän; yhteistyön lisääminen on useiden vastauksien toivelistalla. Poliisin tulisi olla helpommin tavoitettavissa, jolloin vuorovaikutus myös viestinnässä parantuisi.

Viestintään liittyen myös suurelle yleisölle kohdistettuun turvallisuus- ja onnettomuusviestintään kaivataan tehokkuutta. Tietoa pitäisi jakaa yhteisoperaatiossa nykyistä paremmin sidosryhmien välillä - esimerkiksi poliisin ja pelastustoimen välisen informaation kulun tehostaminen operatiivisissa tehtävissä. Toimipisteiden, lupapalveluiden ym. aukioloaikojen ja henkilöstössä / vastuuhenkilöissä tapahtuneiden muutosten päivittämisen nettiin tulisi tapahtua tehokkaammin. Tiedonvälittämisen koetaan olevan useimmiten epäsystemaattista, ja välillä välitetystä tiedosta katsotaan olevan liiaksi virheitä. Nettisivujen katsotaan olevan välillä liian sekavat. Pelkkään netissä tiedottamiseen ei saa siirtyä - asettaisi kansalaiset eriarvoiseen asemaan; kasvatusten tapahtuvaa viestintää sidosryhmien kanssa toivotaankin nykyistä enemmän. Sidosryhmät kaipaavat viestinnässä tietoa, joka vaikuttaa heidän työnsä tekemiseen ja työnsä suunnitteluun. Uudistukset ja parannukset kiinnostavat sidosryhmiä, joten niistä tulisi tiedottaa hyvissä ajoin. Tämä lisäisi myös poliisin toiminnasta saadun kuvan ennustettavuutta.

Sosiaalisessa mediassa poliisin näkyvyyden katsotaan olevan kasvussa, mutta se saisi vastaajien mukaan olla vieläkin suurempaa sosiaalisen median suosion kasvun vuoksi. Nettitoiminta katsotaan usein liiankin varovaiseksi ja

rajoittuneeksi. Nuoriin kohdistuvaa viestintää tulisi yleiselläkin tasolla lisätä. Kriisitilanteiden viestinnässä tulisi olla nykyistä selvemmät visiot siitä, miten toimitaan.

Yhteydenottaminen poliisiin koetaan liian haastavaksi. Lisäksi poliisien sosiaalisille taidoille annettaisiin enemmän painoarvoa. Asiantuntijakysymyksissä on sidosryhmien vastauksien mukaan vaikeaa saada selvää, kuka asiasta vastaa, minkä vuoksi kaivataan nykyistä tarkempia yhteystietoja eri asioiden tiimoilta. Poliisien nopea vaihtuvuus eri tehtävissä on aiheuttanut toisinaan ongelmia - asiantuntemusta ei tällöin tarvittaessa löydy. Poliisiin saa heikosti yhteyttä puhelimitse - soittaminen numeroon 112 ei usein tuota haluttua tulosta ja ruuhkauttaa lisäksi hälytyskeskuksen. Pirstaleisuus virastorakenteessa hankaloittaa vastauksien mukaan yhteistyötä.

Poliisin tulisi panostaa myös entistä enemmän ”uhrisensitiivisyyteen”, jolla katsotaan olevan positiivinen vaikutus rikostutkintaan. Poliisissa tulisi huomioida myös sosiaaliset taidot ihmisten kohtaamisessa; tämä tulisi huomioida jo rekrytointi- ja valintatilanteissa. Palvelukokemuksista tiedusteltaessa vastaukset ovat pääosin positiivisia (asiallista, ammattitaitoista ja ystävällistä palvelua), mutta negatiivisena asiana nousevat tässäkin suhteessa liian pitkät odotusajat niin hälytystilanteissa kuin virastoasioissakin.

Yhteydensaamisen vaikeus katsotaan lukuisissa vastauksissa myös negatiiviseksi palvelukokemukseksi. Joskus tutkijoilla ja muilla asiakaskontaktiin joutuneilla poliiseilla on saattanut olla ylimielinen tai vähättelevä ote pienempiä rikoksia kohtaan, eikä ilmoitusta ole edes kirjattu. Sähköpostiviesteihin vastaaminen kestää vastauksien mukaan luvattoman kauan. Poliisin tulisi parantaa tavoitettavuuttaan ja erilaisia neuvontapalveluita.

Nuorisoon kohdistuva sidosryhmätoiminta saa kiitosta, mutta niukkenevat resurssit haittaavat yhteistyötä tälläkin sektorilla. Koulupoliisitoiminnan katsotaan heikentyneen resurssien puutteesta johtuen; koulupoliisityöskentelyyn kaivataankin useissa vastauksissa huomattavasti lisää resursseja, koska sillä nähdään olevan ennaltaehkäisevää vaikutusta. Koulupoliisiin on vastauksien perusteella toisinaan hankala saada yhteyttä. Nuorten kanssa työskentely yleisellä tasolla koetaan nykyistä asemaa tärkeämmäksi. Laillisuuskasvatusta ja ennaltaehkäisyä nuorten ongelmiin toivotaan nykyistä enemmän. Nuorten kohdalla toivotaan myös lisää liikennekasvatusta. Poliisi ei tiedä omaa toimenkuvaansa ja velvoitteita liittyen nuorten sijoittamiseen tai tukitoimenpiteisiin lapsen turvaan saattamiseksi. Lastensuojeluilmoitus tulisi aina tehdä, jos hälytyksessä on ollut osallisena lapsi / nuori. Yhteistyötoiminnan joustavoittaminen lastensuojelun kanssa tuottaisi tehokkaammin tuloksia kuin tiukkaan byrokraattiseen jakoon nojautuminen. Nuorisorikollisuuteen tulisi puuttua nykyistä aktiivisemmin.

Esitutkintatyön tehostaminen ja huolellisempi valmistelu nähdään tarpeelliseksi. Etsintäkuulutettujen noutaminen ei Patja-järjestelmän kautta aina toimi, vaan puhelimen välityksellä pitää tehdä varmistus. Esitutkintapöytäkirjoihin ja -toimintaan kaivataan tarkentamista, mikä helpottaisi tuomioistuinten toimintaa. Esitutkintapöytäkirjojen sekä muiden asiakirjojen laatuun ja niiden tekemisen huolellisuuteen tulisi siis kiinnittää enemmän huomiota - huolellisuus esitutkinnassa säästäisi syyttäjän resursseja.

Yhdenmukaiset toimintatavat ja sidosryhmien toimintatapojen parempi tuntemus helpottaisivat vastausten mukaan yhteistyötä. Poliisin tulisi osallistaa enemmän sidosryhmiä ja asiantuntijoita toimintaansa. Poliisin pitäisi kuunnella yhteistyötahoja nykyistä enemmän ja ottaa niihin aktiivisemmin yhteyttä. Yhteisten intressien tarkempi identifiointi olisi tärkeää. Sosiaalipuolelta toivotaan tehokkaampaa puuttumista perhe- ja lähisuhdeväkivaltaan. Asiakirjojen toimittamiskäytänteisiin toivotaan yhdenmukaisuutta poliisin ja sidosryhmien välille. Esimerkiksi eräät salaiseksi luokitellut asiakirjat voidaan poliisista laittaa faksilla, mutta takaisin päin ne pitää toimittaa henkilökohtaisesti. Selkeät pelisäännöt ja vastuualueet poliisin ja sosiaalitoimen välillä - kuka hoitaa ja kenen vastuulla asiat ovat. Tehtäväkuvien selkeyttäminen eri poliisin yksiköiden ja laitoksien välillä nähdään tarpeellisenä. Jatkuvan ja säännöllisen yhteistyön suunnittelutoiminnan tehostaminen olisi tärkeää. Lupakäytäntöjen todellista yhteisyyttä kaivataan. Vastauksissa ilmenee, että ajoittain poliisilla ei ole riittävää tietoa sidosryhmänsä (esimerkiksi tullin) toiminta-alueesta.

Kehittämiskohteiksi mainitaan muun muassa tietyt yhteistyötä helpottavat tekniset ratkaisut, kuten videoneuvottelut ja Office communicator. Toimintamallien yhtenäistäminen nähdään kehittämiskohteena. Poliisia on vaikeaa saada tärkeinä pidettyihin, yhteisiin työryhmiin mukaan resurssien puutteesta johtuen. Molemminpuolisiin asiantuntijapalveluihin panostaminen olisi tärkeää, jotta valmiina olevaa tietotaitoa voitaisiin hyödyntää nykyistä paremmin. Molemminpuolisten toimintatapojen parempi tunteminen helpottaisi monesti yhteistyötä. Näpistelytilanteisiin tarvitaan selkeämmät ohjeet poliisilta. Tarvittaisiin yleensäkin enemmän yhteisiä keskustelutilaisuuksia, joissa saatuja tietoja ja kokemuksia voitaisiin jakaa. Poliisin asenne sosiaalityön ajamia asioita kohtaan on vastausten mukaan toisinaan liian välinpitämätön.

VATI-toiminnan kehittäminen nähdään eräänä kehittämiskohteena. Henkilötasolla yhteistyön katsotaan toimivan, mutta laajempien toimien yhteensovittamisen tehostaminen ja ministeriötasolla tehtävän päätöksenteon parantaminen nähdään kehittämiskohteiksi. Vastauksissa toivotaan avoimempaa tiedottamista sidosryhmien suuntaan. Moniammatillisen yhteistyön lisääminen olisi positiivinen kehitysaskel.

Kehittyneen teknologian hyväksikäyttäminen nykyistä tehokkaammin sekä tietokoneohjelmien yhteensovittaminen helpottaisi yhteistoimintaa. Lupa-

asioiden katsotaan edelleen olevan turhan monimutkaisia, aikaa vieviä ja keskittämättömästi hoidettuja.

Ydintehtäviin keskittyminen on noussut esille myös. Toisaalta poliisia kaivataan turvaamaan ja valvomaan nykyistä paremmin liikennettä, mutta toisaalta nähdään, että liikennevalvontaa voisi keskittää nykyistä enemmän automaattiselle valvonnalle, jolloin resursseja säästyisi muun muassa rikostutkintaan, ennaltaehkäisevään toimintaan sekä järjestäytyneen rikollisuuden edellytysten heikentämiseen. Poliisin tulisi priorisoida tehtäviään - ulkoistamalla "ei-olennaisia" poliisitoimia (tutkintavankeudessa olevien kuljetus oikeuteen, juopuneiden säilytys ja kuljetus, ym) resursseja säästyisi ydintehtäviin. Organisaation madaltaminen ja selkeyttäminen mahdollistaisi myös resurssien ohjaamisen ydintehtäviin; vastausten mukaan johtotehtävissä ja hallinnossa on liikaa "turhaa" väkeä.

Poliisiorganisaatio nähdään vanhanaikaisena ja jäykkänä, mutta pieniin resursseihinsa nähden tehokkaana ja luotettavana organisaationa. Poliisin organisaationa katsotaan olevan jäykkä ja vanhoihin tapoihin jämähtänyt - suurenevien yksiköiden ei katsota pystyvän kyllin joustavaan toimintaan. Toisaalta osassa vastauksissa poliisin katsotaan mukauttaneen toimintaansa hyvin maailman muutoksen edetessä. Vastauksien mukaan organisaatio on myös turhan byrokraattinen. Poliisin johtoportaan katsotaan olevan liian kaukana käytännön toiminnasta - organisaatorakenne on liian korkea ja raskaasti johdettu. Sekavuuden katsotaan olevan organisaatiolle tyypillistä - kuka hoitaa asiat milloinkin ja kenen vastuulle asiat kuuluvat? Poliisin toimintakulttuuri on salaileva ja sisäänpäin kääntynyt, vaikka "henkilöstön nuorennusleikkauksen" on katsottu tehneen organisaatiosta osittain avoimemman. Poliisi on sisäisesti ristiriitainen. Se nähdään myös kaukana ihmisten arjesta olevana organisaationa sekä etäisenä ja virallisena. Toisaalta taas poliisiorganisaatio nähdään myös inhimillisenä ja asiakaslähtöisenä. Ammattitaitoisuus, turvallisuus ja luotettavuus nousevat monissa vastauksissa esiin. Poliisi nähdään pieniin resursseihinsa nähden tehokkaana organisaationa. Poliisiorganisaatiota pidetään myös arvostettuna ja ystävällisenä. Poliisia pidetään tarkoituksenmukaisena, mutta ylikuormitettuna. Korruptoitavuus nähdään eräänä poliisin hyvänä ominaisuutena. Organisaation nähdään tarvitsevan enemmän resursseja muutosten toteuttamiseksi.

Poliisin toimintastrategiatyö – ja prosessi

Poliisin strategiatyö on aloitettu strategian, strategisen ohjauksen sekä siihen liittyvien ohjausasiakirjojen kokonaisuuden selkiyttämiseksi. Ensimmäisessä vaiheessa strategiatyössä keskitytään tunnistamaan toimintaympäristöanalyysiin perustuvat strategiset tarpeet. Poliisin tahtotilan täsmentymistä tarvitaan jo rakenneuudistuksen valmisteluvaiheessa poliisin toimintaedellytysten turvaamiseksi. Hallintorakenneuudistus III, Poliisihallituksen

strategiaryhmän valmistelutyö sekä 2013 kehittämisspäiviltä saatu aineisto toimivat keskeisinä elementteinä valmistelun jatkon osalta. Tavoitteena on, että vuoden 2013 loppuun mennessä poliisille on määritelty selkeä visio, strategiset näkemykset ja konkreettiset strategiset toimenpiteet sekä muutosta tukeva henkilöstöstrategia. Tässä raportissa tuodaan esiin poliisin toimintastrategian perustana olevia (analyysi)aineistoja sekä yleisempiä tavoitteita. Poliisin virallinen toimintastrategia julkaistaan erikseen tämän osion taustoittaessa kyseistä prosessia.

Tämän toimintastrategiaa koskevan raportoinnin taustalla on laajahko aineisto. Tässä raportoitu aineisto on koottu ja tiivistetty erilaisten tutkimusten, mittareiden ja muiden lähteiden antaman kuvan perusteella soveltaen mm. CAF- ja SWOT-mallien jaotteluja. Tämä kokonaisuus on siis toiminut lähtökohtana poliisin strategian työstämiselle. Erikseen asetettu Poliisihallituksen strategiaryhmä arvioi tämän analysoinnin pohjalta poliisin visiota ja strategisia johtopäätöksiä. Tarkoituksena on ollut, että poliisitoiminnan ja sen toimintaympäristön analysointi täydentyvät strategiaprosessissa. Tässä raportissa huomioidaan olennaiset huomiot keskittyen siihen miksi toimintastrategiaa tarvitaan ja millaisiin kysymyksiin sen osalta kaivataan vastauksia. Jäljempänä oleva yhteenveto rakentuu siis laaja-alaisesta aineistosta, johon voi tutustua tämän linkin kautta.²¹

Miksi poliisi tarvitsee toimintastrategian?

Toimintastrategia mahdollistaa poliisin tahtotilan ilmauksen ja intressien edistämisen sekä siten vaikuttamisen ympäröivään yhteiskuntaan. Tämä konkretisoituu yhtäällä poliisihallinnon sisällä kuin suhteessa sisäministeriöön ja laajemmin valtioneuvoston suuntaan. Luonnollisesti toimintastrategian avulla kyetään viestimään myös muualla yhteiskuntaan ja sidosryhmien sekä muiden ns. strategisten kumppanien suuntaan.

Toimintastrategian myötä syntyy selkeä tavoitetila, joka mahdollistaa toiminnan ja johtamisen ohjaamisen samaan suuntaan. Syntyy yksi ja yhtenäinen poliisi sekä hallinnon ulkopuolella yksi ja yhteinen - kaikkien ihmisten - poliisi, joka on toiminnassaan eheä.

Hyvän toimintastrategian synnyttäminen ja ylläpitäminen edellyttää reaaliaikaista toimintaympäristöanalyysia sekä kykyä reagoida ennakoivasti (proaktiivisesti, ei reaktiivisesti) toimintaympäristön muutoksiin. Toimivan ja päivittyvän toimintastrategian myötä kyetään tukemaan kehittämistä ja sen

21 Kehittämisspäivien (22.–23.3.2012) työryhmien tuotokset (myöhemmässä vaiheessa prosessia hyödynnetään 2013 kehittämisspäivien tuotokset)
Poliisitoiminnan kehittämishankkeeseen liittyvät henkilöstökyselyt
Henkilöstöbarometri
Poliisin riskienarviointipolitiikka
Poliisiyksiköiden raportit CAF-kehittämiskohteista. Raportin toimitti Poliisihallitukselle määräaikaan mennessä 20 poliisiyksikköä ja kussakin yksikössä nimettiin kehittämiskohteita vaihtelevasti noin 2-25 kappaletta. Lisätietoa CAF:ista VM:n sivuilta http://www.vm.fi/vm/fi/13_hallinnon_kehittaminen/03_palvelujen_laatu/03_caf/index.jsp.

koordinoitua sekä tukemaan organisaatiota koskevia muutoksia. Tätä poliisin toimintastrategiakokonaisuutta tuetaan laadukkaalla henkilöstö-, tietohallinto- ja toimitiloja koskevilla linjauksilla. Tästä puolestaan seuraa, että syntyy yhtenäinen toimintastrategia ja -kulttuuri, jotka jäsentyvät sekä konkretisoituvat yhtenäisinä toimintatapoina.

Tässä ja nyt vuodenvaihteessa 2012 / 2013 Poliisia koskettavat erilaiset murrokset. PORA III luonnollisesti mutta esitutkinta- ja pakkokeinolaki, sakkouudistus, VITJA, Ponnistus ym. rullaavat vieden Poliisia eteenpäin ja rakentaen perustaa tulevalle toiminnalle. POKEHAN puitteissa on eri yhteyksissä tullut esille, kuinka tarvitaan ns. punaista lankaa, jotta eri kysymysten ja eri tasojen osalta tiedetään mikä on iso kuva ja mihin suuntaan toiminnan sekä organisaation tulisi kulkea.

Toimintastrategiaa valmistelevalle työryhmälle osalta ollaan päätymässä ratkaisuun, joka on hahmotettavissa kaksitasoiseksi tai kaksivaiheiseksi. Laaja-alaisesta murroksesta johtuen on paikallaan saada hallinnon ja toiminnan perusta kuntoon. Perustan luomisen jälkeen on mahdollisuus rakentaa Poliisin tulevaisuutta - tulevaisuuden poliisia entistä toimintastrategisemmin valiten toiminnallisia painopisteitä, ja näitä valintoja tukien luoda edellytyksiä kehittämisellä ja innovaatiotoiminnalle.

Poliisin toimintastrategia nojaa sisäministeriön konsernistrategiaan, joka 2012 tiivistää Poliisitoiminnan painopisteet seuraavasti: ennaltaehkäisemme turvallisuusriskejä; rakennamme kilpailukykyistä, suvaitsevaista ja monimuotoista Suomea; varmistamme palvelujemme saatavuuden ja laadun perusoikeuksia kunnioittaen ja hyvää hallintoa noudattaen; ja varmistamme tulevaisuuden toimintakykymme. Näiden peruslinjauksiin poliisi osaltaan sitoutuu. Sisäministeriön konsernistrategian lisäksi poliisin toimintastrategia nojaa sekä perustuu strategiseen ja ennakoivaan toimintaympäristöanalyysiin, jonka puitteissa hyödynnetään tutkimustietoa ja sidosryhmien osaamista. Siten on mahdollista synnyttää ns. hallinnollis-strateginen tilannekuva, mikä sisältää toimintastrategian toteutumisen ja vaikuttavuuden seurannan ja arvioinnin. Toisin sanoen, toimintastrategiassa määritetään keskeiset toiminnalliset tavoitteet, tahtotila sisäisesti ja ulkoisesti, mikä näkyy kirjauksina ja velvoitteina sekä ohjauksena tulosohtausprosessissa ja tulossopimusneuvotteluissa.

Jotta tämä kokonaisuus on mahdollista toteuttaa, niin se edellyttää tavoitteiden viestimistä sekä johdon sitoutumista. Se tarkoittaa tavoitteiden ja linjausten omaksumista osaksi arkista toimintaa. Henkilöstön osallistuminen on kriittinen tekijä toimintastrategiaprosessissa ja etenkin onnistumisessa. Poliisin toimintastrategia vaikuttaa konkreettisesti hankkeisiin ja projekteihin sekä rekrytointeihin. Lopuksi, täten rakentuu Poliisitoiminnan ja -hallinnon kehittämisen perusta, ja siten myös toimintakulttuuri ja -tavat muokkaantuvat kohti yhtä yhteistä ja yhtenäistä poliisia. Merkittävä strateginen väline on johtaminen sekä PORA III myötä syntyvä poliisin johtoryhmä.

Muuttuva turvallisuus- ja toimintaympäristö

Muuttunut turvallisuusympäristö edellyttää uudenlaista ajattelua ja toimintaa. Poliisin huolehtii yhteiskunnan ja kansalaisten turvallisuudesta sekä torjuu rikoksia yhä useammin maamme rajojen ulkopuolella, Tämä toiminta lisääntyy entisestään tulevaisuudessa.

Raportin johdannossa todetaan muuttunut turvallisuusympäristö sekä siitä seuraavia tekijöitä ja elementtejä. Poliisin osalta tulevaisuuden haasteet näyttäytyvät kahdella tavalla - ensinnäkin tulisi kyetä säilyttämään nykyinen toimintataso ja osaaminen, ja toiseksi tulisi entistä paremmin kyetä ennakoimaan tulevaa kehitystä sekä sopeutumaan siihen. On nähtävissä, kuinka sidosryhmien merkitys ja keskinäisriippuvuus kasvaa²². Tältä osin voidaan pitää ehdottomana lähtökohtana sitä, että poliisi on johtava sisäisen turvallisuuden toimija myös tulevaisuudessa. Tämä edellyttää toimintastrategista ketteryyttä, vahvaa ja vaikuttavaa tulosohejausta, henkilöstön osaamisen kehittämistä, laadukasta ja monitahoista toimintaympäristöanalyysia sekä tätä kokonaisuutta tukevaa luotettavaa tietohallintoa.

Monet eri tekijät heijastuvat poliisin toimintaan ja olosuhteisiin. Kansainvälinen kehitys heijastuu yhteiskuntaamme konkreettisesti globaalin talouden ja rajat ylittävän rikollisuuden muodossa. Venäjää koskeva viisumivapaus toteutuessaan asettaa merkittäviä haasteita. Jotta poliisi osaltaan kykenee ennakoivasti vaikuttamaan toimintaresursseihinsa sekä -olosuhteisiinsa, niin Poliisin on kyettävä vaikuttamaan ympäröivään yhteiskuntaan. Mitä esimerkiksi tarkoittaa väestön ikääntyminen yhä vaikeammaksi käyvissä taloudellisissa olosuhteissa?

Suomen kansainvälistyminen on vaikuttanut voimakkaasti myös poliisin toimintaan. Suomen poliisi on vahvasti mukana EU-maiden poliisiyhteistyössä. Suomen ja Baltian maiden yhteistyö tapahtuu sekä suorana kahdenvälisenä yhteistyönä että EU:n rakenteiden, erityisesti Europolin, kautta. Suomen ja Venäjän välinen rikostorjuntayhteistyö perustuu kahdenvälisiin sopimuksiin. Suomen poliisi käyttää menestyksellisesti yhteisiä kansainvälisiä tutkintaryhmiä erityisesti EU-jäsenvaltioiden välisessä yhteistyössä. Suomen poliisin omat yhdyshenkilöt työskentelevät Europolissa, Interpolissa ja Suomen lähialueiden edustustoissa Venäjällä ja Virossa sekä Pekingissä. Suomalaiset poliisit ovat osallistuneet kansainvälisiin siviilikriisinhallinnan poliisitehtäviin jo vuodesta 1994 lähtien. Poliisi on suurin yksittäinen Suomen lähettämä asiantuntija-ammattiryhmä. Kansainvälisen kovan rikollisuuden siirtyminen Suomeen on torjuttava. Tanskassa ja Ruotsissa poliisin tärkeimpien tehtävien joukossa ovat jo nyt kovan katujengirikollisuuden torjunta ja ghettovaikutteisen rikollisuuden hallinnassa pitäminen.

22 Ks. Edellisen luvun sidosryhmäanalyysi ja kasvavat odotukset poliisia kohtaan.

Yllä mainittujen lisäksi poliisin merkittävä haaste on tasapainoilu keskusta-alueilla lisääntyvien ja harvaan asutuilla alueilla vähenevien tehtävien suhteen. Kaikille kansalaisille on pystyttävä tarjoamaan riittävä turvallisuuden tunne, joka perustuu poliisin todelliseen mahdollisuuteen hoitaa tehtävänsä. Poliisitoiminnassa muuttuva toimintaympäristö konkretisoituu yhä tärkeämmäksi käyvän ennalta ehkäisevän toiminnan muodossa. Kuinka tehdä tätä kustannustehokkaasti ja vaikuttavasti uusia keinoja sekä toimintamuotoja hyödyntäen? Perinteisten rikostyyppien säilyttäessä "asemansa", niin tulevaisuudessa yhä useammin poliisin resursseja on suunnattava kasvaviin uusiin rikosmuotoihin kuten harmaa talous, laiton maahanmuutto ja ihmiskauppa, tietoverkkorikollisuus, järjestäytynyt rikollisuus eri muodoissaan edellyttävät jatkuvaa osaamisen ja valmiuksien kehittämistä. Näitä poliisin ydintoimintoja varten tarvitaan tietojohtoista poliisitoimintaa, tehokasta analyysitoimintaa ja ajantasaista tilannekuvatoimintaa. Tästä seuraa että ennakointi korostuu kaikin tavoin, mikä edellyttää huomattavaa osaamista henkilöstön, johtamisen ja toimintastrategian osalta. Tämä kokonaisvaltainen seuranta edellyttää ennakoivan otteen ulottamista myös hallinnon ulkopuolelle - esimerkiksi vuosien 2012–2013 aikana on valmisteltu merkittäviä turvallisuuspoliittisia strategia-asiakirjoja, jotka vaikuttavat hyvin voimakkaasti poliisitoimintaan²³.

Poliisin toimintastrategisen nykytilan ja ympäristön arviointi

Strategiatyön riskit

SM:llä ja Pohalla ei yhteistä käsitystä poliisin strategisen johtamisen vastuista. Strategioiden kokonaisuutta ei saada selkiytettyä ja kustakin aiheesta tehdään erillinen strategia, jolla ei ole yhteyttä poliisin toimintastrategiaan. Strategiatyötä ei Pohassa johdeta, ohjata ja koordinoida, eikä sitä ole vastuutettu selkeästi jollekin taholle. Pohan johdolla ja esimiehillä ei ole yhteistä käsitystä Pohan strategiatyöstä. Strategiatyö ja tulosohtausprosessi eivät synkronoi Pohassa keskenään, SM:n ja poliisin TTS jäävät elämään omaa elämäänsä. SM ei tunnusta poliisin tekemää strategiatyötä ja linjaa toimintaa ohi poliisin toimintastrategian. Pohan johdon toiminta on ristiriitaista suhteessa strategiaan ja poliisin arvoihin. Pohan johto ei ota strategiaa johtamisen työkalukseen eikä markkinoi strategiaa johdonmukaisesti omassa työssään, koko johto ei osallistu sen työstämiseen. Uudet poliisipäälliköt valitaan keväällä 2013 eivätkä ole olleet mukana tekemässä strategiaa, eivät ota strategiaa johtamisen työkalukseen. Henkilöstö ei tunne strategiaa eikä ymmärrä sen merkitystä oman työnsä kannalta.

Strategiasta tulee niin yleisluontoinen, että se sopii mihin tahansa organisaatioon eikä todellisuudessa ohjaa organisaatiota tiettyyn suuntaan. Organisaatiouudistus ei perustu strategiaan eikä rakenteella tueta strategisten tavoitteiden saavuttamista. Hankkeita ja hankintoja ei arvioida strategiasta

23 Valtioneuvoston periaatepäätös kokonaisturvallisuudesta, kyberturvallisuusstrategia, turvallisuus- ja puolustuspoliittinen selonteko.

lähtöisin. Strategia ei ohjaa pitkän aikavälin henkilöstösuunnittelua ja rekrytointeja. Viestinnän rooli strategiatyössä jää pieneksi, strateginen viestintä ei ole suunnitelmallista eikä tue strategian jalkauttamista.

Poliisiyksiköiden toimintaa ei ohjata ja arvioida strategian perusteella. Strategiaa ei muunneta vuosittain konkreettisiksi toimenpiteiksi konserni-, virasto-, yksikkö-, ryhmä ja yksilötasolla (poliisin TTS, poliisiyksiköiden tulossopimukset TTS:t, vuosisuunnitelmat, ryhmäkeskustelut, tulos- ja kehityskeskustelut). Rahoitukseen ja tulosohjaukseen liittyvät prosessit tapahtuvat tietyn vuosisyklin mukaan eikä nopeita korjausliikkeitä voida tehdä toiminnan ohjauksessa. Toimintaympäristöanalyysityötä tehdään organisaatiossa hajallaan eikä saada kokonaiskuvaa toimintaympäristön muutoksista eikä siten voida arvioida tarvittavia korjausliikkeitä

Johtaminen ja johtajuus

1. Strategian puute hankaloittaa johtamista, kehittymättömyyttä strategisessa johtamisessa, toimintatapojen ja viraston toimintalinjojen määrittämisessä.
2. Asiajohtaminen toimii ihmisten johtamista paremmin - henkilöjohtaminen ei hyvää; johtamisjälkeen kasvaessa kritiikki lisääntyy
3. Johtamiskulttuurin on koettu olevan vanhanaikaista - poliisin johtamiskulttuurin todettiin olevan käskyjohteista, autoritaarista, vaikkakin asiantuntijaorganisaatiossa käskyttämisen todettu olevan turhaa. Myös johdonmukaisuuden puute on tullut aineistoissa esille.
4. Päätöksenteko keskittyneenä ja roolijako organisaation eri tasojen välillä on yhtäältä epäselvä
5. Dialogi, vuorovaikutus ja avoimuus, kritiikin salliminen ja tiedon hyödyntäminen organisaation sisällä (johtamisessa)
6. Johtamisjärjestelmä hierarkkinen, matalampi organisaatio - johtamisjärjestelmä ei ole selkeä, valta ja vastuu selkeämmiksi (virkavastuu)

Strategiat ja toiminnan suunnittelu

1. Poliisin hallintorakennemuutostulisi viedä myös siltä osin loppuun että poliisin ylijohdossa muodostettaisiin poliisin oma tahtotila, eli visio ja strategia sen toteuttamiseksi. Tämä tapahtuisi luonnollisesti valtioneuvostosta annettavan poliittisen ja muun ohjauksen sallimassa liikkumatilassa. Poliisi voisi oman tahtotilansa määrittelyllä pyrkiä vaikuttamaan myös sitä ohjaavien asiakirjojen valmisteluun. Oman strategian puute ja sen mukana toiminnan painopistealueiden määrittelemättömyys johtaa myös siihen, etteivät ylijohdon linjaukset siirry kuin vähäisiltä osiltaan operatiiviseen toimintaan. Poliisin toimintastrategian tulisi nykyisessä kompleksisessa turvallisuusympäristössä perustua laadukkaaseen toimintaympäristöanalyysiin. Poliisin toimintaa tule voida nopeastikin suunnata ennalta estävyyden edellyttämällä tavalla.

2. Voimavaratarkastelu on poliisin ohjauksessa aivan keskeisessä asemassa. Tulosohtausprosessia tulee edelleen kehittää siten, että se olisi yhä suuremmille yksiköille riittävän liikkumavapauden suova. Tulostavoitteet tulisi voida määritellä melko yleisemmällä tasolla, asettaa poliisilaitoksille tuottavuus- ja tehokkuusvaatimukset sekä antaa nykyistä enemmän mahdollisuuksia huomioida paikalliset olosuhteet ja poliisilaitosten erilaisuus. Samalla tulosohtauksen tulisi olla nykyistä jatkuvampaa. Ylijohdolla tulisi olla hyvä tilannekuva ja siitä syntyvä tilannetietoisuus tulosten saavuttamisesta. Tulosohtajaan tulisi käyttää aktiivisesti koko ajan kertyvää seurantatietoa. Tulostittareita tulisi kehittää erityisesti yhteiskunnallisen vaikuttavuuden nykyistä paremmaksi mittaamiseksi. Poliisin tulee kyetä koko ajan kiristyvässä voimavarakilpailussa kyetä perustelemaan luotettavien ja riittävän yhteismitallisten mittareiden avulla päätöksentekijöille ja myös veronmaksajille, joka viime kädessä arvio poliisin toiminnan onnistuneisuuden, että poliisi suuntaa toimenpiteensä oikein ja että se toimii kustannustehokkaasti.
3. Poliisin tulee kyetä jatkuvaan muutokseen ja jatkuvaan ydintoimintojensa arvioimiseen. Toiminnan jatkuva evaluointi ja olennaiseen keskittyminen edellyttää jatkuvaa kehitysformaattia, jossa henkilöstö on aktiivisesti mukana. Henkilöstö, joka pääsee aidosti kehittämään työnteon välineitä ja -muotoja, on tehokkaampia ja se voi paremmin.

Henkilöstö

1. Henkilöstösuunnittelu ei ole ollut ennakoivaa ja pitkäjänteistä, strategisella tasolla henkilöstösuunnittelu on poliisihallinnossa keskittynyt pääasiallisesti määrälliseen suunnitteluun (vahva resurssisuunnittelu). Henkilöstön osaamisen kehittäminen ei ole ollut strategialähtöistä: ydinosaamista ei ole määritelty poliisin ydintehtävistä ja -prosesseista käsin eikä sitä ole konkretisoitu osaamisalueiksi ja - tarpeiksi organisaation eri tasoille.
2. Organisaatiomuutoksissa ja resurssien niukkenemisen myötä henkilöstön työhyvinvoinnin ja motivaation turvaaminen korostuu.
3. Poliisin kannustin- ja palkkausjärjestelmä ei tue tuloksellisuutta, tuloshakuisuutta ja johtotason tulostavastuuta.

Kumppanuudet ja resurssit

1. Kumppaniverkosto on laaja. Sidosryhmäyhteistyötä ei ole analysoitu, priorisoitu ja resursoitu. Riskinä ovat työläät, aineellisia ja henkilöresursseja syövät kumppanuushankkeet, jotka tuottavat vain vähän lisäarvoa poliisin toiminnalle. Kumppanuuksien priorisointi perustuu osittain strategiaan linjauksiin mutta myös perinteisiin, yksikkökohtaisiin valintoihin.

2. Tulosohtausprosessi on toimiva, mutta kustannus- hyötyanalyysijä ei tuoteta johdonmukaisesti päätöksenteon tueksi. Controller-toiminto puuttuu. Taloushallinnon järjestelmien tarjoamaa mahdollisuutta ennakoiwaan skenaariotyöhön ei täysimääräisesti osata hyödyntää. Hankintastrategia tarvitaan hankintojen ennakkoinnin ja priorisoinnin tueksi. Asetettujen säästötavoitteiden saavuttaminen edellyttää esitettyjen rakennemuutosten onnistunutta läpivientiä. Tämä viesti ei ole vielä tavoittanut koko organisaatiota.
3. Tietoresurssien hallinta, tietohallinto ja laatujohtaminen ovat laajentuneet vaatimukseksi tiedon ja tietämyksen strategisesta hallinnasta. Poliisihallinnossa tämä edellyttää tietojohtoista poliisitoimintaa. Kasvavan tietomäärän hallinta edellyttää toimivia, yhteensopivia tietohallinnon järjestelmiä.
4. Teknologian hallinta on muuttumassa perinteisestä tukitoiminnosta sekä strategiseksi menestystekijäksi että koko organisaation toimintaa uhkaavaksi riskiksi. Ydintoiminta on yhä riippuvaisempaa tietojärjestelmien toiminnasta. Tietohallinnon kustannukset tulevat edelleen nousemaan, eikä niitä pystytä itsenäisesti hallitsemaan. Riippuvuus Haltikin palveluista, toimialariippumattomien palveluiden erottaminen ja Haltikin tulevaisuus vaikuttavat merkittävästi poliisin tietohallinnon kustannuksiin.
5. Toimitilaverkoston supistaminen, tilan käytön tehostaminen ja tilojen käyttöasteen supistaminen on välttämätöntä asetettujen säästötavoitteiden toteuttamiseksi. Kalliiden erityistilojen entistä vahvempaa keskittämistä joudutaan harkitsemaan. Vuokratriskiä nostavat pitkät sopimukset syrjäisillä paikkakunnilla sekä sisäolosuhdeongelmat heikkokuntoisissa, alihintaisissa tiloissa. Uudisrakennusten ja peruskorjausten yhteydessä on mahdollista tehostaa tilankäyttöä n. 25-30 % viimeaikaisten uudisrakennushankkeiden tasosta. Samalla on huolehdittava, että tilat ovat laadukkaat, muuntojoustavat ja tukevat henkilöstön hyvinvointia. Toimitilastrategian ja poliisitalokonseptin tavoitteiden mukaisen työympäristön hyväksyminen edellyttää uudenlaista toimintakulttuuria. Riskejä voidaan hallita etätyöratkaisuiden, sähköisen asioinnin, tilojen käytön pelisääntöjen ja liikkuvan työn avulla.

Prosessit

1. Prosessikortit on tehty ja niissä on kuvattu prosessit, mutta kortteja ei kuitenkaan varsinaisesti käytetä. Henkilöstö ei tiedä, missä prosessit on kuvattu tai missä prosessikortit sijaitsevat. Poliisin ydintoimintaprosessit ovat määrittelemättä, eikä niitä voida siten noudattaakaan. Prosessikuvausten olemassaolokaan ei ole täysin kaikilla tiedossa. Viranomaistietojärjestelmän suunnittelun yhteydessä on määritelty koko organisaation yksittäiset prosessit, kokonaiskuva kuitenkin jää viranomaistietojärjestelmän toiminnanohjausjärjestelmän toteutuksen varaan.

2. Strategiaa tukevia tuloskortteja ei ole käytössä. Prosessien ja tuloskorttien käyttöä yhdessä strategiaa tukien ei voida varmentaa, monelta osin ne jäävät vain kirjauksiksi.
3. Strategiset epäselvyydet ja puutteet aiheuttavat koko organisaation laajuudella prosesseissa sekavuutta ja päämäärämättömyyttä. Prosessin etenemistä ei ole turvattu, yhden vaiheen seisoessa koko prosessin eteneminen keskeytyy tai lakkaa kokonaan. Kenttätyön ja tilanneorganisoinnin osalta työt tehdään kuitenkin tavalla tai toisella, tilannejohtamisen osalta mallikkaastikin.

Poliisin toimintastrategian alustavia²⁴ painopisteitä ovat

STRATEGINEN PÄÄMÄÄRÄ	KUVAUS
I Yhtenäisyys Poliisi varmistaa palvelujen yhdenmukaisuuden kansalaisille, on luotettava ja turvaa omat toimintaedellytyksensä	Yksi yhtenäinen poliisi: • Johdon yhtenäisyys • Toimintatavat • Prosessit • Menetelmät
II Muutoskykyisyys Poliisi on toiminnassaan tehokas ja joustava	Poliisi tekee oikeita asioita: • Priorisointi, päätöksenteko • Resurssien liikkuvuus ja suunnittelu • Osaamisen kehittäminen ja motivointi
III Saatavuus Poliisi varmistaa turvallisuuden peruspalvelujen saatavuuden kansalaisille koko maassa	Poliisi on lähellä: • Perustoiminta hajautettua • Sähköinen asiointi
IV Ennaltaestävyys Poliisi panostaa rikosten ja yleisen järjestyksen ja turvallisuuden häiriöiden ennaltaehkäisyyn	Poliisi on läsnä: • Poliisitoiminnan näkyvyys • Vuorovaikutus • ”Turvallisuutta yhdessä alueen asukkaiden kanssa”
V Vaikuttavuus Poliisitoiminta on tavoitteellista ja tuottaa pitkäaikaista hyötyä yhteiskunnalle	Poliisi elää ajassa: • Toimintaympäristöanalyysi • Tietojohtoisuus • Sidosryhmäyhteistyö • Maineen hallinta

Poliisin toimintastrategiatyö on jatkuva prosessi. Siinä on kuitenkin vaiheita, jotka työllistävät enemmän kuin toiset vaiheet. Tavoitteena ei ole toimintastrategian uudistaminen vuosittain - se ei ole strategista.

²⁴ Tilanne joulukuussa 2012

Tavoitteena on saada uudistettua toimintastrategiaa koskeva työ ja ajattelu sekä omaksua se osaksi arjen toimintaa. Nyt tavoitteena on pidemmän aikavälin toimintastrateginen perusta, jota muokataan, täsmennetään sekä päivitetään niin tutkimuksen kuin ennen kaikkea toimivan ja laadukkaan toimintaympäristöanalyysin pohjalta, jotta poliisi organisaationa kykenee vastaamaan yhtäällä henkilöstön tarpeisiin kuin muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin.

Kuten edellä todettiin niin poliisin toimintastrategiaa ja konkreettisia toimenpiteitä koskeva työ jatkuu. Tämä vaihe kestää vuoden 2013 loppuun, jolloin meillä on käytettävissä ns. ylimenokauden toimintastrategia, jonka keskeinen idea on vakiinnuttaa poliisitoiminta ja -hallinto mittavan hallintorakenneuudistuksen jälkeen. Tähän raporttiin ei mm. aikataulusyistä poliisin toimintastrategiaprosessia kuvata eikä jäsennetä enempää. Valmistuneesta poliisin toimintastrategiasta tiedotetaan erikseen.²⁵

²⁵ Erillisinä liitteinä POKEHAn sivustoilta ovat löydettävissä laajemmat aineistot seuraavista: POKEHAn johtamista koskeva kuukauden kysymys ja henkilöstöbarometrin keskeiset huomiot

OSA IV –Yhteenvedo

Poliisin toiminnasta ja painopistealueista

Raportin alussa kuvattiin suomalainen poliisi monipuolisena osaajana, jonka jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö asettaa merkittäviä haasteita niin henkilöstölle kuin organisaatiollekin. Tässä raportin viimeisessä osassa nostamme esiin keskeisiä asioita, jotka ovat eri vaiheissa ja eri tavoin POKEHAN työpöydälle päätyneet. Tähänkin päätöslukuun on olemassa erillisiä liitteitä, jotka kiinnostuneelle ja innostuneelle lukijalle antavat lisäinformaatiota. Raportin aiemmissa luvuissa esille tuodut ns. empiiriset aineistot ja kyselyt sekä niitä koskevat arviot sekä yhteenvedot tulevat tässä päätösoiosiossa esille ainoastaan yleisempien kehittämistä koskevien arvioiden ja toimenpide-ehdotusten muodossa.

Tämän päätösluvun tavoitteena on synnyttää kokonaiskuva keskeisistä haasteista ja ongelmista koskien poliisin kehittämistoimintaa samalla pyrkien luomaan näkymää siihen, kuinka ja millä tavoin tulevaisuuteen poliisin tulisi mahdollisesti askeltaa. Tässä kohdin on paikallaan todeta, että tämän päätösluvun tekstissä näkyvät POKEHA-aineistojen lisäksi myös kokemukset ja arviot, jotka ovat syntyneet eri tasoilla käytyjen hyvin monipuolisten keskustelujen myötä sekä pääsystä varsin kattavasti poliisihallinnon ja -toiminnan eri foorumeille. Tämä mahdollisuus on ollut tärkeä kokonaiskuvan muodostamisessa. Tästä mahdollisuudesta on kiittäminen poliisiylijohtajan ennakoluulotonta otetta kehittämisen kokonaisuuteen.

Poliisin painopisteenä on tehostaa ennaltaehkäisevää toimintaa, huolehtia laajalaisesti ihmisten ja yhteiskunnan turvallisuudesta muuttuvissa oloissa sekä varmistaa ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö. Kehityksen kärjessä pysyminen edellyttää reagointia muuttuneisiin olosuhteisiin, siksi poliisi mm. uudistaa koulutusjärjestelmänsä 2014 alkaen.

Laajasta tehtäväkentästä selvitäkseen poliisi kehittää jatkuvasti turvallisuusympäristön ja rikosten analyttistä käsittelyä sekä tietojärjestelmiään. Toiminnassa korostetaan viranomaisen, yhteisöjen ja alueen asukkaiden yhteistyötä häiriöiden, rikosten ja onnettomuuksien ennalta estämiseksi. Tästä kokonaisuudesta seuraa väistämättä huomattavia vaatimuksia niin henkilöstölle kuin organisaatiollekin. Jotta tulevaisuutta koskevat haasteet ja vaatimukset kyetään hallitsemaan, on poliisihallinnon ja -toiminnan kehitettävä osaamistaan. On nähtävissä tarve siirtyä eräänlaiseen ”koordinoituun pysyvään kehittämisen organisaatioon”, jossa kehittämisestä ja innovoivasta tekemisestä tulee luonnollinen osa toimintaa. Se ei poista tarvetta hankkeisiin ja projekteihin, mutta niitä tulee tarkastella kriittisesti useasta syystä.

Poliisitoiminnan kehittämishanke on ennen kaikkea ollut hanke, jossa huomio on kiinnittynyt henkilöstöstä lähtevään kehittämiseen sekä sitä koskevaan ajatteluun osana arkea. Tätä kautta osallistaminen sekä sitouttaminen työhön ja sitä koskevaan kehittämistyöhön on merkittävä tekijä tulevaisuudessa. Kyseeseen tulee osaltaan tekniset ratkaisut sekä toisaalta näkymä koko hallinnon kehittämiseen ja siten mahdollisimman tehokkaaseen jo tehdyn työn hyödyntämiseen että laadukkaaseen ns. "hyvien käytäntöjen" hyödyntämiseen hallinnon sisällä.

Keskeistä kaikessa toiminnan ja ajattelun kehittämisessä on toimintojen uudistaminen avoimin mielin, totutuista ajattelumalleista irti pyrkien. Poliisitoiminnan kehittämishankkeen kautta pyritään löytämään ne prosesseihin ja toimintatapoihin liittyvät keinot, joita poliisilla itsellään on poliisitoiminnan tuottavuuden kohottamiseksi. Lisäksi hallinnon ulkopuolella tehdään eri sidosryhmissä merkittävää erityyppistä kehittämis- ja innovaatiotoimintaa, jota epäilemättä voidaan hyödyntää entistä enemmän. On kuitenkin selvää, että itsestään nämä asiat eivät tapahdu, siksi tarvitaan laaja-alaista toimintastrategiaa ja poliisin ylijohdon taholta tapahtuvaa kehittämisen johtamista sekä siten aikaa sekä mahdollisuutta miettiä ja pohtia asioita uudessa valossa. Kyse ei ole vain kapeasti ilmaistuna näkymästä ja halusta tehdä asioita toisin, vaan ennen kaikkea kyse on toimintatavoista ja -kulttuurista.

Hankkeen tuotosten osalta lähtökohta oli, että päätös eri tavoin kerättyjen kehittämisideoiden ja – ehdotusten toimeenpanosta tehdään erikseen. Lisäksi ohjausryhmässä sovittiin, että toteutusvastuu on lähtökohtaisesti substanssiryksiköillä ja että toteutus konkretisoituu kehittämisprojektien sekä tulosohtausprosessin kautta. Tulosten hyödyntämisen osalta korostuivat seuraavat tekijät kuten arviointi, seuranta ja vaikuttavuusarviointi huomioiden eri menetelmät eri tuotosten suhteen. Tämä on laajempi ongelma hallinnossa monella tavoin - ensinnäkin on nähtävissä päällekkäistä tekemistä, tiedonkulun heikkoutta ja siten resurssien hukkaamista, kun tieto ja osaaminen - kehittämisen tuotokset tai hankeideat eivät löydä toisia kehittäjiä tai käyttäjiä. On sanomattakin selvää, että poliisihallinto tarvitsee hyvän ja ajantasaisen näkymän koko kehittämistoiminnan osalta.

Tätä asiaa konkretisoiden voidaan kysyä, kuinka poliisihallinnossa ja -toiminnassa tullaan huomioimaan viimeaikaisten ja käynnissä olevien projektien sekä hankkeiden osoittamat puutteet ja heikkoudet, ja toisaalta kuinka hyvät käytännöt ja erilaiset hankkeisiin sisältyneet (sisältyvät) oppimisprosessit otetaan laaja-alaisesti käyttöön levittäen kyseistä osaamista koko henkilöstön hyödynnettäväksi? Oma kysymyksensä on näiden hankkeiden - esimerkiksi POKEHA, VITJA, PORA III, SIS II, Turva-ase Rabita, POKE-auto - seuranta ja vaikuttavuusarviointi. Onko meillä valmiiksi mietittyjä prosesseja, valmiutta, halua ja resursseja tehdä jälkikäteisarviointia, ja jos on, niin kuinka me kokoamme tiedot ja analysoimme, jotta voisimme oppia tehdyistä virheistä ja hyödyntää opitut hyvät käytännöt? Tämä on kriittinen tekijä poliisin tulevaisuutta

- tulevaisuuden poliisia ajatellen eikä tämä rajoitu ainoastaan kehittämisen näkökulmaan.

Poliisin hanke- ja projektimaailma

Poliisitoiminnan kehittämishankkeen aikana tehdyn selvitystyön kautta ilmeni, että poliisilla on runsaasti erilaisia hankkeita, työryhmiä, verkostoja ja sidosryhmiä, joiden päällekkäisyys aiheuttaa organisaatiossa lisätyötä.

Poliisitoiminnan kehittämishankkeen aikana tulleen runsaan henkilöstön palautteen perusteella on myös selvinnyt, että Poliisihallituksessa tehdään tällä hetkellä myös sellaista työtä, joka kuuluisi joko sisäasiainministeriön poliisiosaston tasolla tehtäväksi ohjaukselliseksi / selvitystyöksi tai Poliisihallituksen alaisen hallinnon yksiköiden tehtäväksi työksi. Tätä koskevaa problematiikkaa käsitellään osin selvitysmies Salmen raportissa. POKEHAN aikana tuli kuitenkin eri tavoin ilmi kysymys työnjaosta Poliisihallituksen ja sisäministeriön poliisiosaston kesken. Pyrkimys eroon päällekkäisyyksistä on todettu eri tahoilla ja tätä koskevia toimenpiteitä on ainakin osin ryhdytty jo tekemään. Lisäksi voidaan todeta, että tämä sama kysymys on ollut esillä poliisin toimintastrategiaa koskevan työn osalta. Kokonaisuutena on tarpeen miettiä työnjako niin ministeriön, Poliisihallituksen kuin poliisin eri yksiköiden kesken. PORA III tätä osin jo koskettaa, mutta on nähtävissä tätä koskevan kehitystyön tarpeellisuus.

POHAssa on siis tarkasteltu hankkeita, työryhmiä, verkostoja ja sidosryhmiä, joiden avulla osaltaan tehdään runsaasti sellaista työtä, joka voitaisiin tarkemmalla hankeohjauksella hoitaa tehokkaammalla resursoinnilla keventäen samalla hallinnollista työtä poliisiyksiköiden osalta. Johtamisen osalta koko poliisihallinnon selkeät yhtenäiset prosessikuvaukset vaativat tarkastelua. Linjaukset poliisitoiminnan kannalta olennaisten tehtävien suorittamiseksi tulisi tehdä niin selkeiksi, ettei byrokratian kautta moninkertaistettaisi prosessien kulkua.

Tällä hetkellä²⁶ poliisilla on laskennallisesti hieman alle 100 erilaista hanketta tai projektia, joihin liittyy erilaisia työryhmiä noin 300 kpl. Hankkeiden ja työryhmien lisäksi poliisi hoitaa eri hallinnon tasoillaan noin 250 erilaista verkostoa ja noin 200 erilaista tunnistettua sidosryhmää. Verkostojen ja sidosryhmien osalta niiden työllistävyys tulisi pitää niistä johdettavaa tuloksellista hyödyllisyyttä pienempänä.

Huolestuttavin osuus on kuitenkin valtaisa hankkeiden ja työryhmien määrä, joka viittaa suoraan edellä mainittujen johtamisongelmien monimutkaistumiseen prosessinomaisessa työskentelyssä. Hankkeiden kokonaismäärää tulisikin pystyä laskemaan erilaisten hankkeiden yhdistämisillä. Synergiahyödyt näiden

26 Tilanne keskimäärin vuonna 2012.

hankkeiden järjeistämällä tulisivat todennäköisesti olemaan huomattavat ja hallinnon palaverikuormaa keventävä, tosin sillä edellytyksellä, että selkeät palaverikäytännöt ja nykyaikainen virtuaalisen kokousjärjestelmän toimivuus tuotettaisiin käytäntöön paremmalle tasolle. Jatkuvalle kehittämisellä turvataan osaltaan hallinnon valmistautuminen muutoksiin. Yleisesti ottaen nykytilanne on, että hankkeissa ja muissa toiminnoissa meillä on "tilanne päällä" liian usein "ad hoc" – luonteen mukaisesti. Tästä helposti seuraa, että myös hankkeen tai projektin päättymisen ja seuranta sekä vaikuttavuuden arviointi jäävät ilmaan ja toteuttamatta.

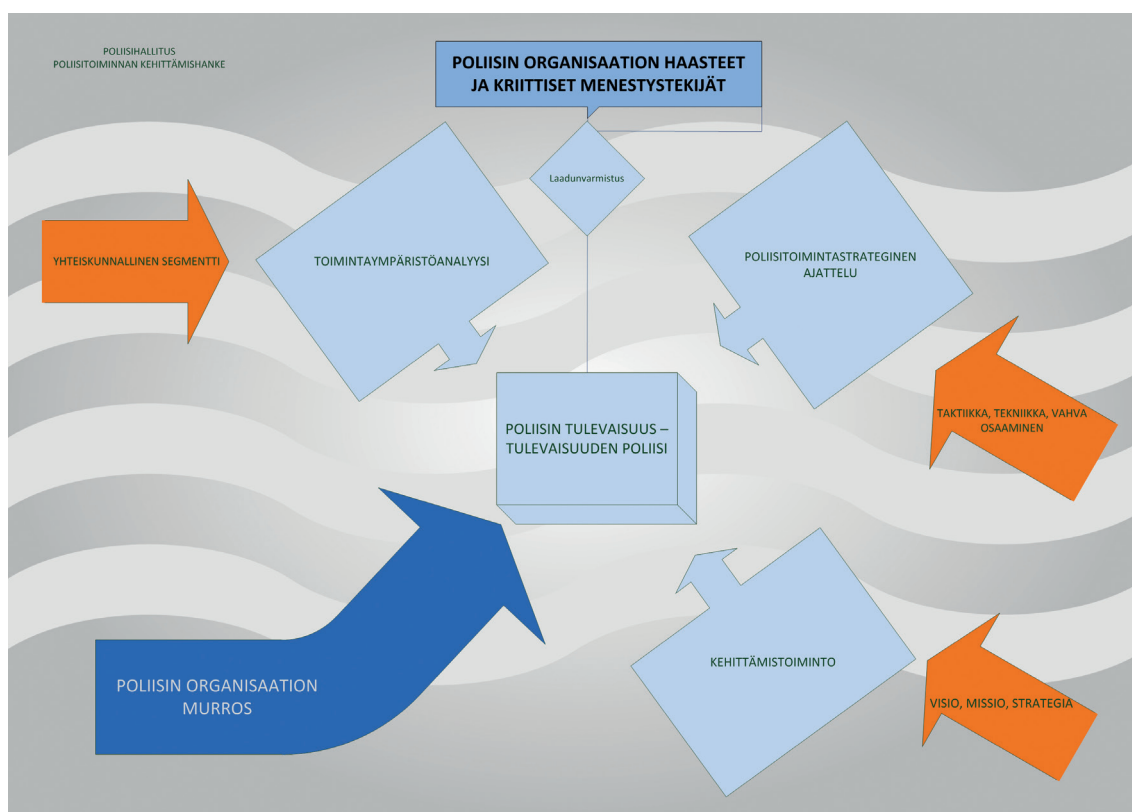
Kehittäminen ja muuttuva toimintaympäristö

Onnistunut kehittäminen on strategista toimintaa - hyvä strategia tarkoittaa kehittämistä. Mikä ja millainen on poliisin tulevaisuus - tulevaisuuden poliisi? Missä olemme - mihin haluamme mennä ja kuinka? Teemmekö oikeita asioita - teemmekö niitä oikein? Millaisia valmiuksia ja osaamista henkilöstöltä ja organisaatioilta edellytetään?

Edellä listattuja kysymyksiä pitää kysyä ja haastaa jatkuvasti. Yhtä totuutta kysymyksiin ei ole, on useita mahdollisia polkuja tavoitteisiin - millaisia tavoitteita lopulta asetetaan. Ennen kaikkea meidän tulee tietää, mihin haluamme mennä ja millaisiin argumentteihin tulevaisuutta koskeva ennakointi & arvio perustuvat. Tätä kautta meille muodostuu kokonaiskuva, jonka alle erilaiset kehittämistoimet, hankkeet ja projektit asettuvat.

POKEHAan tulleet kehittämisideat osoittavat merkittävää henkilöstön kehittämispotentiaalia. Tämä voimavara tulee saada hyödynnettyä. Erittäin merkittävä haaste on synnyttää toimivat prosessit (ydin-, pää-, tuki- ja osaprosessit), joiden avulla tämä huomattava resurssi kyetään muuntamaan konkreettiseksi tuloksiksi. Prosessien merkitys on ja tulee olemaan hyvin suuri toteutettaessa tulevaisuuden poliisin vision mukaista toimintaa. Mission, Vision ja strategian toteutuminen edellyttää ehdottoman toimivia ja ennen kaikkea noudatettavia prosesseja, joiden uudistumisen voidaan nähdä asettavan määrittelyt sille, kuinka taloudellista, tuloksellista ja lopulta tehokasta yhden ja yhteisen tulevaisuuden poliisin työn tulee olemaan. Yksikään näistä tekijöistä ei tuota tehokasta toimintaa ilman onnistunutta ja noudatettua prosessia, joten prosessit ovat tavallaan se kultainen avain siihen porttiin, josta poliisin organisaationa on kuljettava edetäkseen kehityksessä.

Koko poliisihallinnon murroksen myötä lähivuodet edustavat merkittävää mahdollisuutta ja osin pakkoakin muokata niin toimintastrategista ajattelua ja poliisitoimintaa kuin siihen kiinteästi liittyvää toimintaympäristöanalyysia sekä kehittämistoimintaa. Nämä kolme elementtiä ovat ns. kriittiset menestystekijät.



Kuva 1 - Organisaation haasteet ja kriittiset menestystekijät

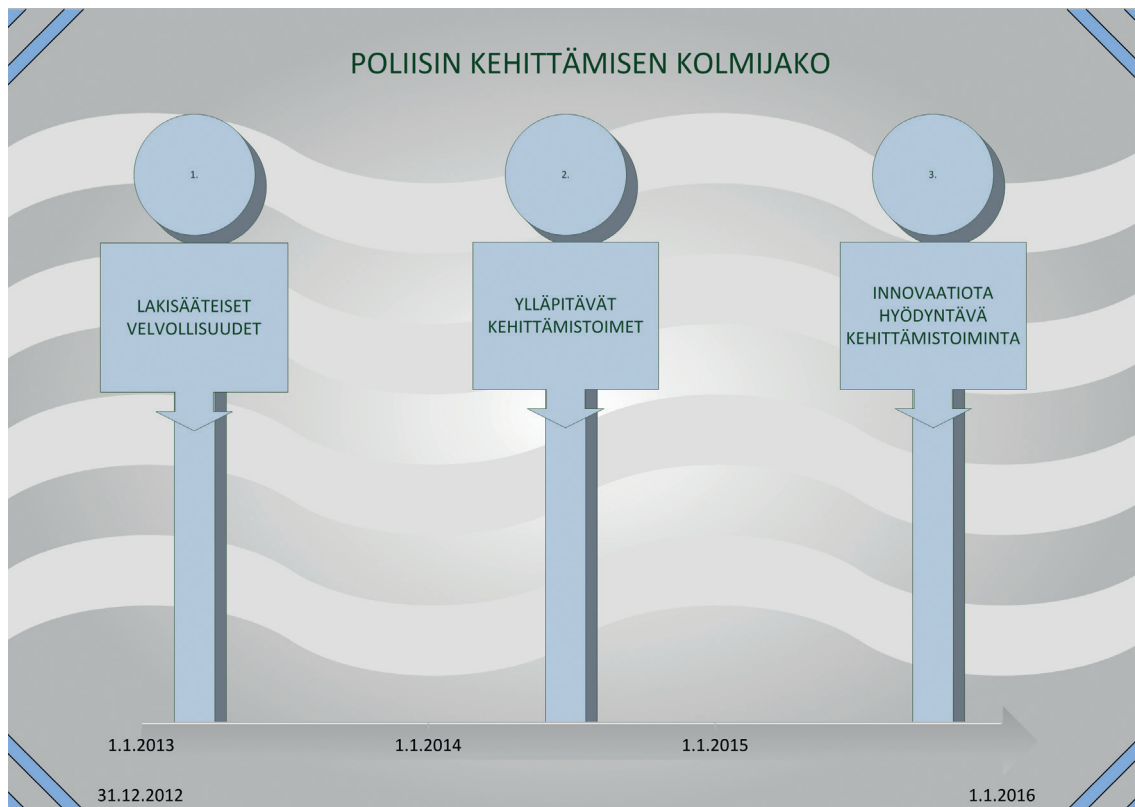
Voidaan myös väittää, että näiden elementtien osalta toiminnan laatua ja tehokkuutta voidaan merkittävästi parantaa. Tämä asetelma ja haaste on ollut keskeisesti esillä POHAssa käynnissä olevassa erilaisessa kehittämis- ja uudistamistyössä kuluneen vuoden aikana.

Keskeisiä huomioita

POKEHAN puitteissa on huomio kiinnittynyt laaja-alaisesti erilaisiin kysymyksiin koskettaen niin poliisitoimintaa kuin -hallintoakin. Tästä seuraa, että esiin nousevien asioiden ja kysymysten kirjo on huomattava. Tässä osiossa esille nousee kolme laajempaa teemaa:

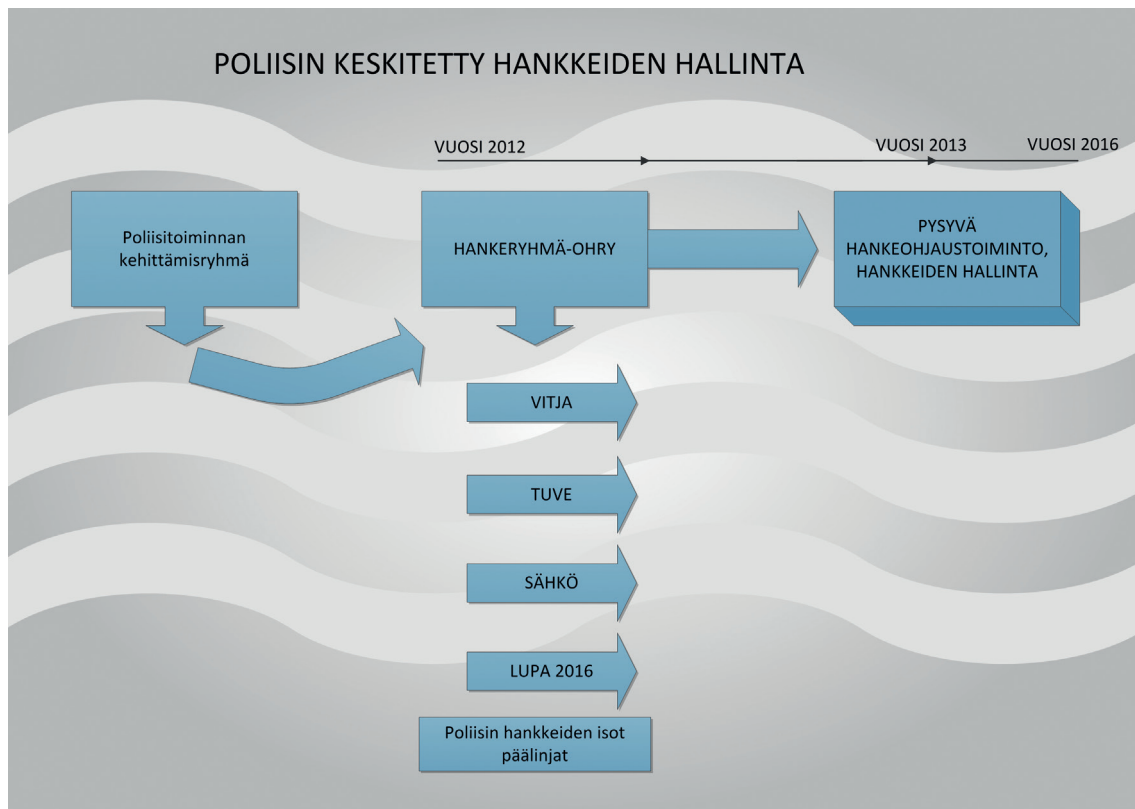
- Hallinnollis-strategisen tilannekuva ja toimintaympäristöanalyysin merkitys toimintastrategiatyössä ja johtamisessa
- Toimivan toimintaympäristöanalyysin ja vakiintuneen kehittämistoiminnon kattava synnyttäminen, toteutus, ja vaikuttavuuden seuranta sekä mittaaminen
- On nähtävissä vanhan ja uuden toimintakulttuurin "törmäys" - kuinka siirrytään uuteen aikaan ja uuteen ajatteluun?
- Kuinka poliisi varmistaa "rajapinnoilla" olemisen kaikessa toiminnassaan?

- Mitä tarkoittavat dialogi, avoimuus, osaamistarpeiden päivittäminen sekä niiden edistäminen ja uusien hankkiminen, toisaalla urakierto ja tehtäväkierto.
- Konkreettiset askeleet näiden tekijöiden toteuttamiseksi
- Muuttunut yhteiskunnallis-poliittinen (turvallisuus)ympäristö – menettelyt ja toimintamallit eivät tunnista muutosta; epävarmuuden ja kompleksisuuden kasvu → kumuloituvien epäonnistumisten riski kasvaa; tarvitaan kykyä ennakoida, kykyä ennaltaehkäistä, kykyä sopeutua – yksiulotteinen hallinto- tai substanssiajattelu ei riitä.
- Turvallisuusympäristön murroksenalainen tila ja tulevaisuutta koskevat kysymykset edellyttävät poliisitoiminnalta hyvää reagointikykyä. Pelkästään sisäasiainministeriön varaan ei voida tuudittautua.
- Turvallisuusviranomaiskentässä tapahtuvat muutokset merkitsevät väistämättä, että kilpailu erityyppisistä resursseista kiihtyy. Tämä on ollut nähtävissä esimerkiksi kokonaisturvallisuutta koskevissa tapahtumissa.
- Hyvä poliisin sisäinen ja yhteiskunnallinen tilannekuva- ja tilannetietoisuus ovat keskeisiä johtamisen välineitä. Monimutkainen ja moniulotteista näkemystä edellyttävä toimintaympäristö vaatii strukturoidumpaa järjestelmää, joka mahdollistaa strategisen ketteryuden.
- Poliisi tarvitsee selkeän vision ja strategian sen toteuttamiseksi - ketterä ja jatkuvasti päivittyvä toimintastrategia määrittää toiminnalliset painopisteet
- Tarvitsemme systemaattista toimintaympäristöanalyysia - "tiedon hissini" kulkiessa ylös ja alas, jotta tiedämme mitä ja kuinka tulee kehittää ja miksi? Oli kyse sitten aseteknisestä kehityksestä tai henkilöstöjohtamisesta.
- Tarvitsemme tiedon ja osaamisen jäsentämistä sekä analyysia, jotta osaamme hyödyntää jo olemassa olevaa tietoa. Lisäksi tarvitsemme ajantasaisen "tilannekuvan" ihmisten ja hallinnossa sijaitsevasta osaamisesta.
- → henkilöstön kehittämispotentiaalin hyödyntäminen; kriittinen massa ja reflektointi; esim. sinettiin forum johon a) mahdollisuus tuoda ideoita, b) keskustella, c) virallinen osuus, johon kaikki hankkeet & työryhmät & projektit & verkostot sekä näitä koskeva ohjeistus on koottu.
- Tarvitsemme herkkyyttä muutosten ja murrosten havaitsemiseen (TrendWiki ym. - pysyväksi toiminnoksi).
- Ura- ja tehtäväkierto on tärkeää osaamisen, työhyvinvoinnin ja ammattitaidon ylläpitämisessä.
- Poliisihallinto tarvitsee hallinnollis-strategisen tilannekuvan, joka osaltaan auttaa näkemään tulevaan mutta myös ymmärtämään polun, jota pitkin olemme tulleet nykyiseen - konkreettisesti tämä merkitsee, että tiedämme yksiköittäin missä mennään, millaisia hankkeita on käynnissä, mitä tiedämme aiemmista hankkeista ja projekteista, mikä on uuden tiedon tarve ym.



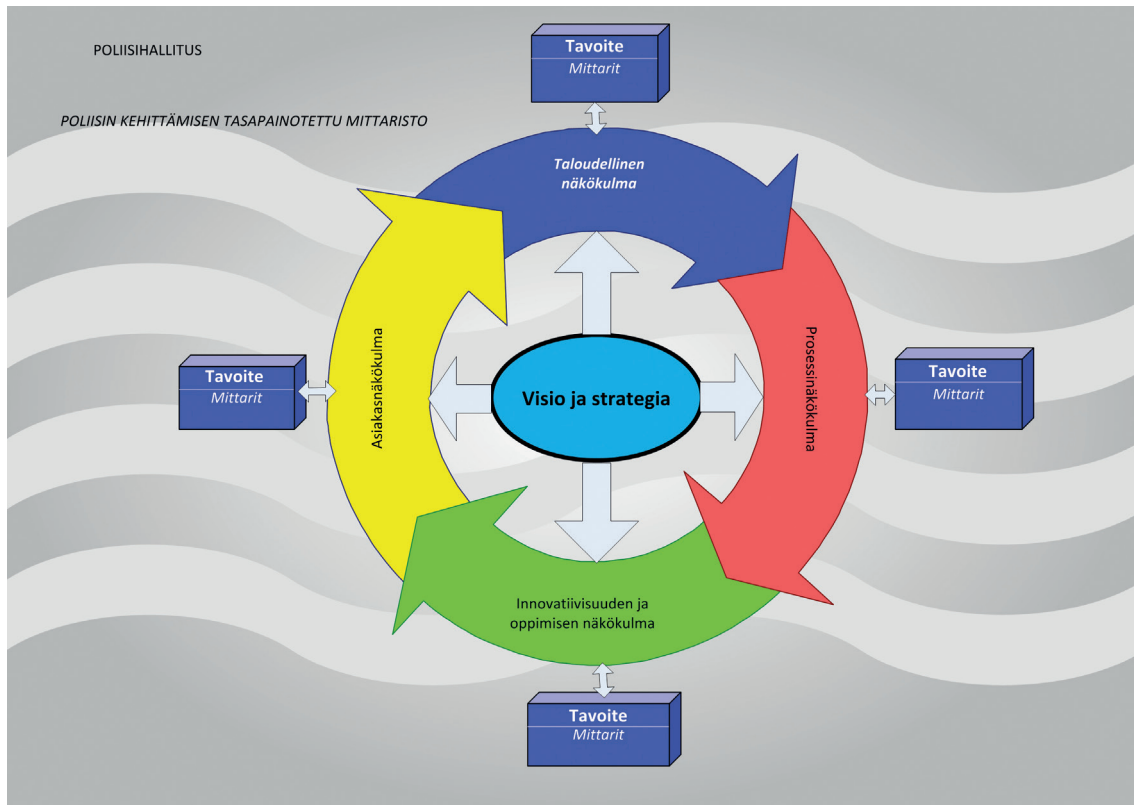
Kuva 2 Poliisin kehittämistoiminnon karkea jako

- Kehittämisen osalta karkea jako voidaan tehdä pakollisiin (esim. lakisääteiset), ylläpitoon ("kilvet ja miekat") ja innovaatiotoimintoon.
- Tarvitsemme työkalut näiden tekemiseen - meillä tulee olla ajantasainen näkemys = projektihallinta, joka mahdollistaa reaalisen näkemyksen projekteista, hankkeista, ihmisistä, rahasta, resursseista ja riskeistä. Tämä tulee olla järjestelmällisesti arkistoitu mm. laadun ja vaikuttavuuden varmistamiseksi. (Kts. myös kuva 1)



Kuva 3 Keskitetty hankehallinta

- strategia ja toimintaympäristöanalyysi - mitä kertovat, mitä ennakoivat, mitä eivät ennakoivat?
- projektin ideointi (mitä tiedämme jo nyt / olemassa olevan tutkimus- ja hanke(projekti)tiedon hyödyntäminen = edellyttää ajantasaista ja toimivaa!!! tietovarantoa / arkistoa koko hallinnon osalta), riskienarviointi, ja käynnistäminen, toteuttaminen ja päättäminen - ks. forum edellä.
- hankkeen / projektin vaiheet - selkeät prosessit / kustannusarviot (ks. yleinen hanke- ja projektiosaaminen) - onko meillä riittävästi (mitä ikinä tarkoittaakaan?) osaamista hallita miljoonaprojekteja, kilpailuttamista, EU-rahoitusosaamista, esim. osaammeko hyödyntää taloudellisesti omat innovaatiomme?
- kriittinen seuranta, arviointi ja vaikuttavuuden arviointi - projektin päättymisen vasta yksi vaihe - mikä on kunkin hankkeen tai projektin todellinen merkitys ja vaikutus sekä millaisia jatkokehittämissiä tai -hankkeita yksittäisen projektin tiimoilta on tarpeen käynnistää?
- pre mortem - riskien arviointi - mikä-voi-mennä-pieleen-analyysi eli systemaattinen riskienhallintaprosessi.

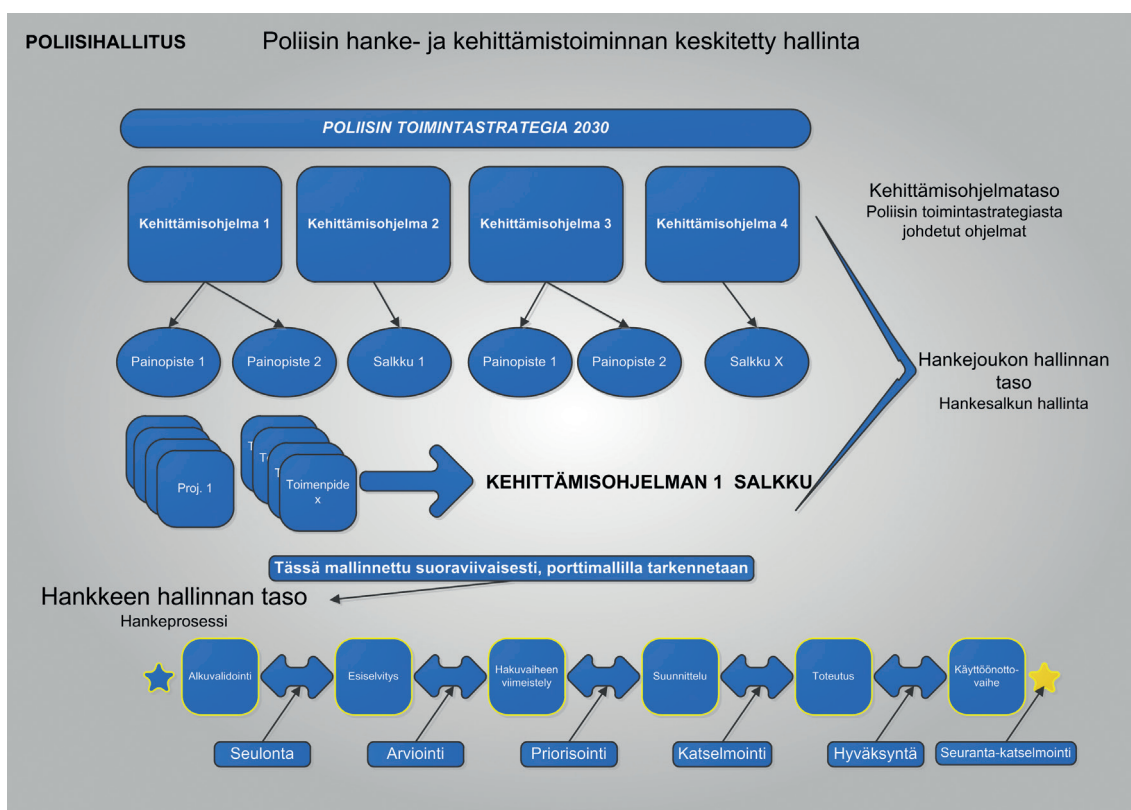


Kuva 4 Tasapainotettu mittaristo

- pilotit - mahdollisuus kokeilla joustavasti - ns. hyvien käytäntöjen jalkauttaminen laajemmin poliisitoimintaan
- projektihallinta ja byrokratia ovat olennaisia ja tarpeellisia välineitä käytännön osoittaessa, että nämä välineet eivät ole siinä asennossa kuin pitäisi olla - mutta eivät saa myöskään estää innovatiivisuutta - (Aalto-yliopiston innovaatiojohtaja: "suomalainen perisynti = liiaksi työryhmiä ja kankeaa toimintaa → sen sijaan joustavasti kokeilemaan ja innovoimaan") = kokeiluyhteiskunnan malli?
- sidosryhmät - jatkuvasti lisääntyvä toiminnallinen ulottuvuus, joka edellyttää osaamista - onko meillä sitä?

Yhtä kaikki, on tarvetta synnyttää 'perpetuum mobile eli ikiliikkuja' - prosessikokonaisuus, joka muodostuu luonnolliseksi osaksi poliisihallinnossa tehtävää työtä ja arkea, ilman ylisanoja vilisevää kehittämisjargonia.

Utopia?: PORA III on viimeinen hallintorakenneuudistus - edellyttää, että kehittämisestä muodostuu luonnollinen osa toimintatapoja - sellaista arkea, jossa kaikilla mahdollisuus olla mukana, tällöin koko hallinnolla "hallinnollis-kehittämisen-strateginen" tilannekuva ja tilannetietoisuus. Tämän myötä toimintatapojen ja -kulttuurin kehittäminen normalisoituu, ei enää resursseja syöviä massiivisia PORA-hankkeita.



Kuva 5 Poliisin kehittämishjelma.

Lähdeviite Oulun kaupungin kehittämisen toimintamalli ja kehittämishjelmat 2010 -2013

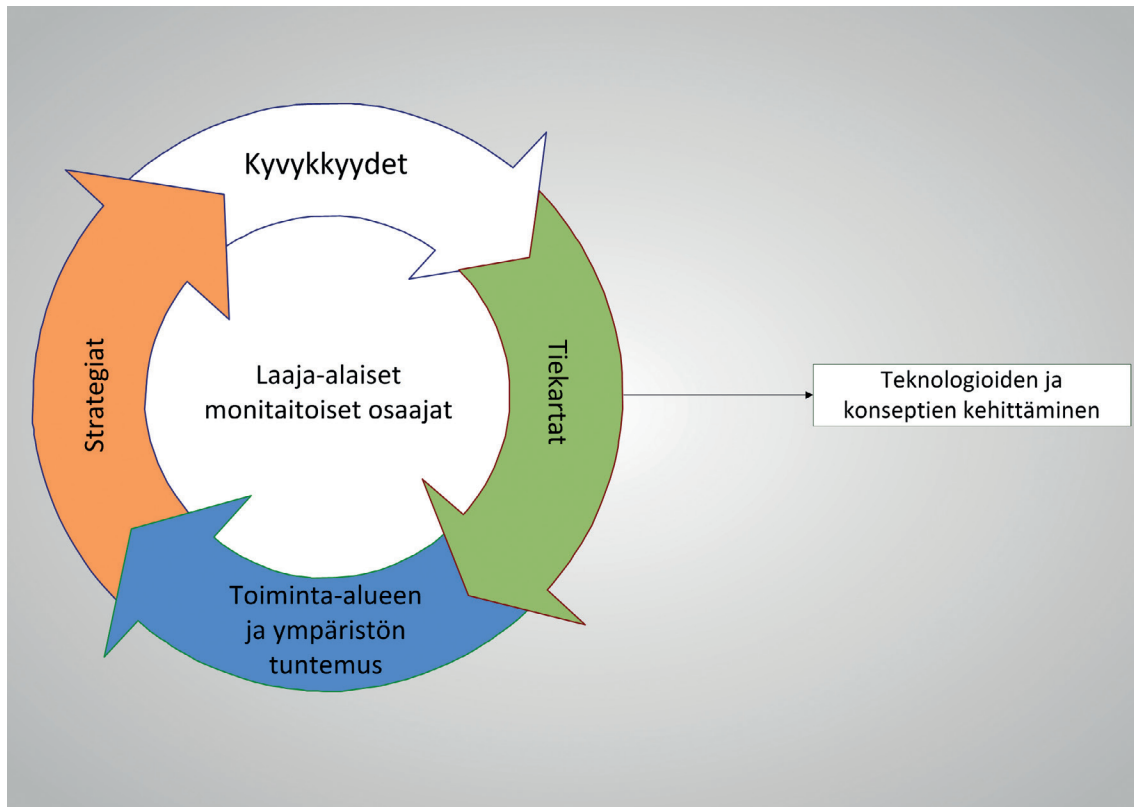
www.ouka.fi/kehittamishankkeet

Poliisin kehittämismalli

Poliisin organisaation ja poliisin toiminnan kehittämiseen ja koordinaatioon tarvitaan selkeä ja tarkoituksenmukainen kehitysmalli. Käsiteltävän kehitysmallin mukaisessa prosessin etenemisessä tulee erityisesti huomioida tehokas ja ketterästi mukautuva toiminta osana kehittämismallin jatkumoa.

Laadukkaan toimintamallin noudattamisen kautta tuloksia tuottavan kehittämistoiminta on järkevää jakaa osiin siten, että jokaisen osan jälkeen tuloksena on edelleen prosessissa johdonmukaisesti käsiteltävissä oleva prosessin osatulos. Osatuloksen päämäärä on saada seuraava vaihe prosessissa käyntiin. Kehittämistoimintamallia edeltää organisaation strategian, kyvykkyyksien, kehittämisen tiekartan ja poliisin toiminta-alueen ja ympäristön tuntemuksen selkeyttäminen.

Kuva 6. Kehittämisen sykli



Poliisin kehittämisen innovaatioprosessin malli

Eräs poliisin kehittämiseen sovellettavissa oleva malli olisi ns. Porttimalli. Porttimalli on Robert G. Cooperin vuonna 1988 lanseeraama State-Gate –malli. Poliisin innovaatiotoiminnan kehittämisen rungon muodostava porttimalli on muokattu tästä Cooperin lanseeraamasta mallista. Porttimalli on perinteinen kehittämismalli ja samalla yksi yleisimmin käytetyistä. Kehittämismalli rakentuu viidestä vaiheesta, joihin liittyy viisi päätöksentekoporttia.

Vaiheet mallissa:

1. Idean arviointi ja rajaaminen
2. Tarkennus ja liiketoiminnan suunnittelu
3. Tuotteen suunnittelu ja kehitys
4. Testaus ja varmennus
5. Lanseeraus

Porttimalli on käsitteellinen, operatiivinen malli projektin etenemisestä aina käyttöönottoon saakka. Vaiheittainen prosessi, säännöllisesti toteutettavilla kontrolliporotteilla auttaa projektin riskien hallinnassa. Tuotekehitysprojekteihin sisältyy riski ja resurssien hukkaan menon uhka. Huomioon otettavaa on, että kaikki vaiheet ja askeleet prosessissa lisäävät kehittämisen kustannuksia.

Porttimallille on tyypillistä, että jokainen vaihe on poikkifunktionaalinen, eli ei määritellä erikseen esimerkiksi kehitysvaihetta ja markkinointivaihetta, vaan nämä vaiheet sisältyvät kaikkiin viiteen prosessin vaiheeseen.

Porttimallissa jokaista prosessin vaihetta seuraa päätöksentekoportti, jossa aina tehdään päätös projektin jatkosta. Jatkuvasti toistuvalla kontrollilla mahdollistetaan resurssien tehokas hyödyntäminen ja riskien hallinta. Päätöksentekoportin kohdalla projektin onnistumisen edellytykset voidaan välillä katselmoida. Testausvaiheiden hyvä ja virheetön suoritus tuottaa todennäköisesti onnistuneen käyttöönoton.

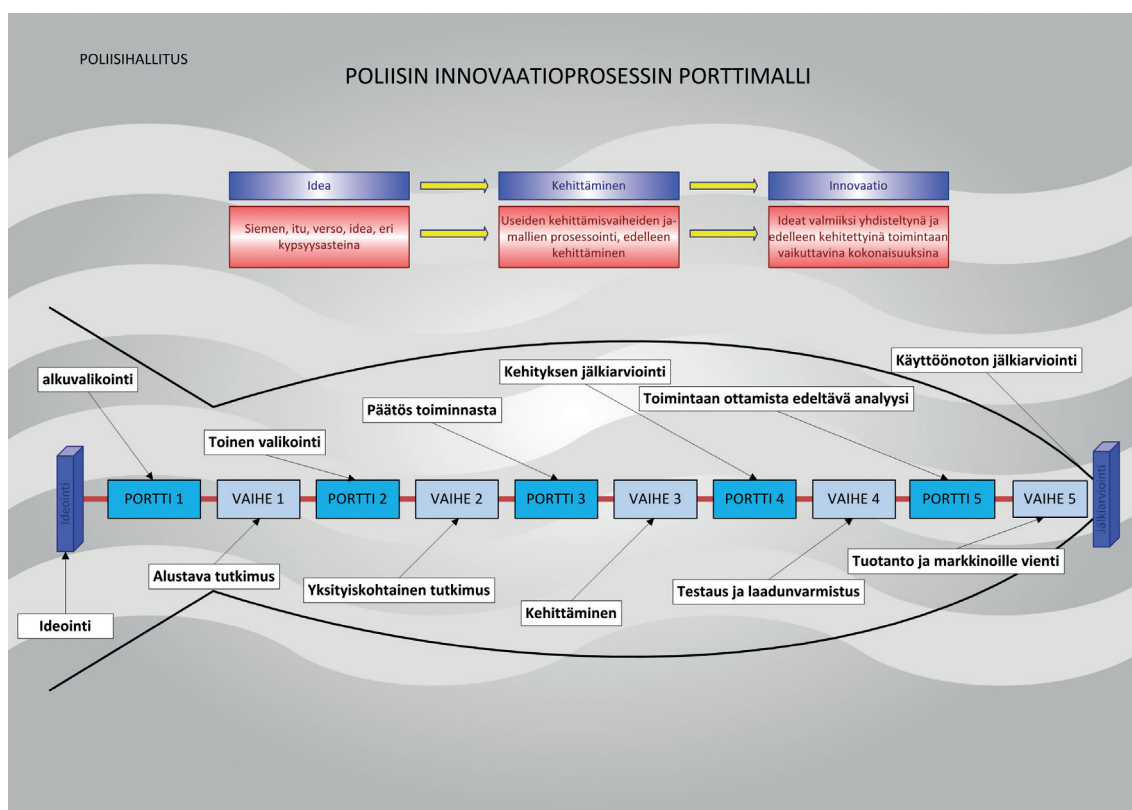
Porttimalli pelkistettynä lukeutuu perinteisien kehittämismallien joukkoon, mutta yhdistettynä ketteriin kehitysmenetelmiin siitä voidaan saada irti enemmän. Prosessimallit eivät kuitenkaan ole itseisarvoja, vaan enemmänkin käytännön työkaluja, jotka helpottavat kehittämistyötä. Käyttämällä yksinkertaista kuvaavaa mallia kehittämistyön prosessi pystytään avaamaan selkeämmäksi ja ymmärrettävämmäksi käsitteeksi. Kehittäminen lähtee liikkeelle perusasioista, joiden tiivis yhteistoiminta kiteytyy olennaisena osana onnistuneessa lopputuotteessa. Kehittäjä, kehittämisidea, olemassa olevat resurssit ja toiminnan hallittu toteuttaminen muodostavat nämä perusasiat.

Prosessiajatteluun nojaavassa kehittämisessä reflektiivisyys korostuu, uutta tietoa syntyy jatkuvasti kehittämisen edetessä. Jatkuvassa liikkeessä olevan prosessin ohjauksen tuleekin perustua samassa tahdissa etenevään toiminnan kehittymiseen. Toiminnan kehittymiseen yhdistyy tällöin jatkuva uuden oppiminen ja erilaisen toiminnan kokeileminen, jolloin uusi tieto ja kokemukset lopulta ohjaavat kehittämistoimintaa.

Kehittämismallin rakenne - kehittämistoiminnon porttimalli²⁷

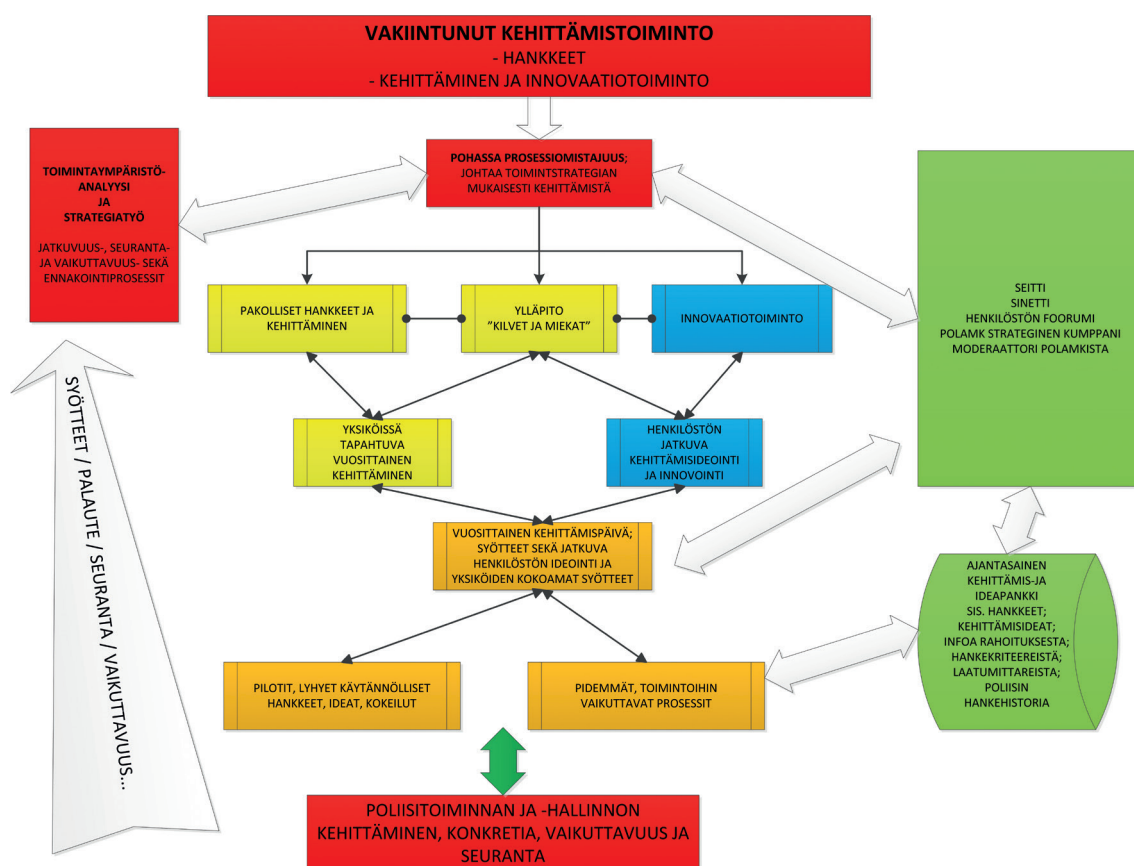
Rakenteellisesti malli rakentuu viidestä vaiheesta, joihin kuuluu useita samassa linjassa eteneviä toimintoja. Ideointivaiheessa kehittämisideat otetaan prosessimalliin käsiteltäviksi. Kehittämisideoiden käsittelyssä arvioidaan kehittämisideoiden kypsyys ja rajataan teemat / toiminnan painopisteet joihin se liittyy. Kehittämisideat tarkentuvat.

27 Ks. POKEHAN SharePoint-intranetsivustolta poliisin innovaatio ja kehittämisen liite



Kuva 7. Poliisin kehittämisen koordinaation ja kehittämisen porttimalli (alkuperäinen malli Cooper, 1999)

Poliisin jatkuvassa kehittämistoiminnossa tulee nähdä, että oli kehittämismalli mikä tahansa, se räätälöidään organisaatiolle sopivaksi. Olennaista on samalla varmistaa, että koko organisaatio ymmärtää mallin samalla tavalla, että organisaatiolle on selvillä prosessin eteneminen ja vaiheiden sisältö, jotta kehitystiimit voivat keskittyä kommunikaatio-ongelmien ja epäselvyyksien sijasta oleelliseen, eli palvelun/tuotteen kehittämiseen. Tätä kautta kehittäjät myös pystyvät ennakoimaan tulevia tehtäviä ja resursoimaan ajankäyttönsä.



Kuva 8. Vakiintuneen kehittämistoiminnon kuvaus

Numeroita ja tilastoja²⁸

- Käyntejä (kokonaismäärä) POKEHA-neukkarissa **17 717** (10.10.2011 - 18.12.2012)
- Käyntejä (yksittäinen kävijä / virkamies) POKEHA-neukkarissa **7253** (10.10.2011 - 18.12.2012)
- POKEHA-neukkarikävijöitä päivässä keskimäärin **17** (10.10.2011 - 18.12.2012)
- POKEHA-neukkarisivuja katsottu päivässä keskimäärin **41** (10.10.2011 - 18.12.2012)
- Käyntejä POKEHA jatkuvassa Webropol-kehittämisidea / palautekyselyssä **421**

28 VIRTUAALISET MUUT PALAUTEKANAVAT; NEUKKARIN KAUTTA KÄYNTeinÄ (sis. Poke/PokeWeb/Virve ym. yht. lasketut)



ISSN-L: 1798-7121

ISSN (Painettu): 1798-7121

ISSN (Verkkojulkaisu) 2242-5640

ISBN (painettu): 978-952-491-537-3

ISBN (verkkojulkaisu): 978-952-491-538-0

Poliisihallituksen julkaisut verkossa: www.poliisihallitus.fi/julkaisut

Paino: Kopijyvä

Espoo 2013