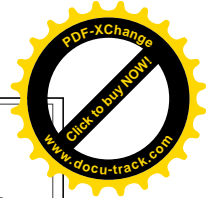
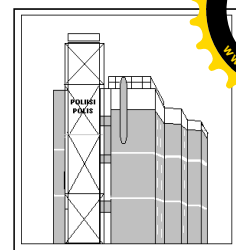




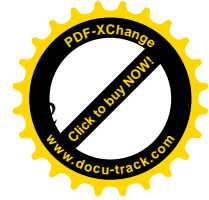
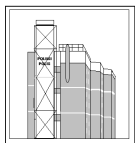
Helsingin kihlakunnan poliisilaitos
Itäkeskuksen poliisipiiri



Rikosprosessin kehittäminen Itäkeskuksen poliisipiirissä

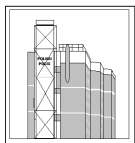
RIKE

Loppuraportti

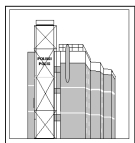


Sisällysluettelo

Projektin kesto	4
Projektin vastuuhenkilöt	4
Projektin kustannukset ja tunnusluvut	5
Itäkeskuksen poliisipiiri	6
Projektin tavoite	6
Projektin tehtävä	7
Projektin tuloksista	7
V- käyrä	7
Lyhyet sairauslomat	8
Selvitysprosentit ja tutkinta-ajat	9
Työpaine	9
Poliisipartioiden tehtävien määrän ja niistä kirjattujen rikosilmoitusten suhde.	10
Syntyidea ja hakeminen	10
Projektin taustaa	11
Rikosprosessin optimointi	11
Kehittämällä tavoiteltuja hyötyjä	11
Kehittämisen juoni	12



Kehittämismenetelmistä	13
Yhteisöjen kehittämisen yleiset suuntaviivat	13
Optimointiongelma	13
Yhteistoiminnan ja henkilöjohtamisen kehittäminen	14
Rikosprosessiketjun kehittäminen	14
Kehittämisen käytäntöjä	15
Projektin hallinta ja tiedotus	15
Henkilöstön informointi	16
Kehittämispäivät	16
Päätöstilaisuus ja julkisuus	17
Projektin toteutus ja eteneminen	17
Ongelma-analyysi	17
Teemahaastattelut	18
Johtamisesta ohjaukseen	18
Henkilövalmennus	19
Seulonta	19
Hallintatyökaluja	19
Projektin jälkeen	20
Loppusanat	21



Projektin kesto

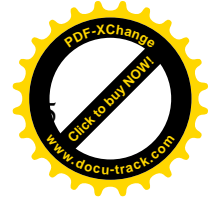
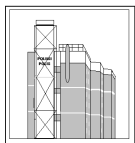
Projekti alkoi 10.1.2005 ja päättyi virallisesti 31.12.2006

Projektin suunniteltu kestoaika oli 18 kuukautta, mutta se venyi 24 kuukauteen, mikä johtui useista projektin ajanjaksolle osuneista suurista yleisötapahtumista. Niiden ajaksi projekti jouduttiin resurssipulan vuoksi keskeyttämään.

Virallisen päättymisen jälkeen projektia on jatkettu poliisipiirin oman henkilöstön voimin

Projektin vastuuhenkilöt

Projektin omistaja	Poliisipiirin päällikkö Veli Hukkanen
Projektipäällikkö	Ylikomisario Jukka Mäkelä
Projektisihteeri	Vanhempi konstaapeli Jari Paunonen
Ulkopuoliset asiantuntijat	Työyhteisövalmentaja Jouni Helenius Fokusointivalmentaja Tapio Isolammi
Projektin johtoryhmä	Poliisipiirin päällikkö Veli Hukkanen Poliisipiirin kenttäyksikön johtaja Ari Taipale Poliisipiirin tutkintayksikön johtaja Jukka Mäkelä Ylikomisario Tuomo Lotta Vanhempi konstaapeli Jari Paunonen Työyhteisövalmentaja Jouni Helenius Fokusointivalmentaja Tapio Isolammi
TYKES	Projektikoordinaattori Tiina Lifländer



Projektin kustannukset ja tunnusluvut

Projektin kokonaiskustannukset olivat noin 117.000 euroa.

Projektiin osallistuvien ulkopuolisten asiantuntijoiden työ rahoitettiin Työministeriöltä anotulla TYKES - rahoituksella.

Muu työpanos teetettiin poliisipiirin omalla henkilökunnalla.

Materiaalihankinnoista poliisipiiri vastasi itse.

TYKESiltä saatu tuki oli 89.880 euroa (alv 0 %), jolla kustannettiin ulkopuolisten valmentajien palveluja 107 päivää. Näistä 71,5 päivää ajoittui vuodelle 2005.

Poliisipiirin omaa työaikaä käytettiin 1303 tuntia, josta projektisihteerin työaika kattoi 812 tuntia (62 prosenttia). Käytetystä työajasta 70 prosenttia ajoittui vuodelle 2005.

Materiaali- ja järjestelykustannuksiin kului alle 1000 euroa.

Laskennallinen kustannus poliisipiirille oli yhteensä noin 26.000 euroa.

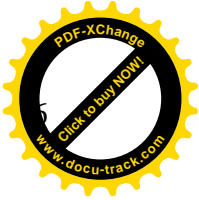
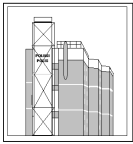
Projektin johtoryhmä kokoontui 9 kertaa ja projektiryhmä 6 kertaa.

Teemahaastatteluihin osallistui 26 henkilöä. Yhden haastattelun kestoäika oli noin 2 tuntia.

Esimiesvalmennustilaisuuksia 70 kpl

Projektin aikana työpajoja kokoontui 40 kappaletta, josta 2 on yhä toiminnassa. Työpajat kokoontuivat vuoden 2006 loppuun mennessä 66 kertaa. Yhteen työpajaan osallistui 3-10 henkilöä. Osa henkilöistä oli mukana useissa työpajoissa. Koko henkilöstöstä noin 40 prosenttia pääsi osallistumaan työpajatoimintaan.

Työpajojen tehtävät ja niihin osallistujat olivat muun henkilöstön tiedossa hyvissä ajoin ennen ensimmäistä kokoontumista, joten kaikilla oli mahdollisuus esittää omia käsityksiään työpajoihin osallistuville.



Itäkeskuksen poliisipiiri

Itäkeskuksen poliisipiiri on yksi Helsingin kihlakunnan poliisilaitoksen neljästä poliisipiiristä.

Poliisipiirin toimipaikka sijaitsee Itäkeskuksen kauppakeskuksen yhteydessä ja sen toimialueeseen kuuluu Helsingin itäosa Kulosaaren kaupunginosasta alkaen. Poliisipiirin alueella asuu noin 146.000 asukasta, joista noin 10 prosenttia on ulkomaalaistaustaisia.

Henkilöstöä oli projektin alussa vuonna 2005 yhteensä 194. Heistä 145 oli poliisivirkaisia, joista harjoittelijoita oli 21. Projektin päättyessä henkilöstöä oli 188. Heistä 135 oli poliisivirkaisia, joista 25 harjoittelijoita.

Tutkintatehtäviä suorittavia oli vuoden 2005 alussa 68 henkeä ja vuoden 2006 lopussa 59 henkeä. Tutkintatehtävissä henkilövähennys on ollut projektin kuluessa 13,2 prosenttia.

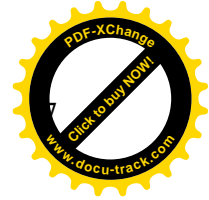
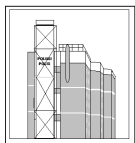
Ilmoituksia poliisipiiriin kirjataan noin 20.000 vuodessa. Niistä 4500 on rangaistusvaatimuksia ja rikesakkoja, rikosilmoituksia 12.500 ja muita ilmoituksia 3000. Syyttäjänvirastoon lähetetään vuodessa noin 3300 pöytäkirjaa.

Projektin tavoite

Projektin tavoitteena oli

- parantaa henkilöstön hyvinvointia
- parantaa työmotivaatiota
- lisätä työn mielekkyyttä
- lisätä työyhteisön kykyä kehittää toimintaprosessejaan
- kehittää ja kuvata poliisipiirin toimintaprosessit
- selkeyttää poliisipiirin johtamista
- lyhentää tutkinta-aikoja
- nostaa rikosten selvitysprosenttia.

Kehittämisen keskeiset tavoitteet ja tulevan toiminnan laatuvaatimukset johdettiin sisäasiainministeriön määrittelemästä poliisin valtakunnallisesta visiosta 2014 ja kriittisistä menestystekijöistä sekä rikostorjunnan strategiasta vuosille 2004 - 2014.



Projektin tehtävä

Projektin tehtävänä oli

- kehittää Itäkeskuksen poliisipiirin toimintaprosessia ja sen ohjausta siten, että rikostutkinta nopeutuu, työn laatu paranee ja sen kuormittavuus vähenee
- kehittää ja tukea siirtymistä yksilökeskeisyydestä yhteistoiminnallisuuteen
- parantaa yhteistoimintaa syyttäjävirston kanssa
- vahvistaa henkilöstön kykyä kehittää omaa osaamistaan toimintaympäristön kasvavien vaatimusten mukaisesti.

Projektin tuloksista

Projektin tulosten mittaamiseksi kehitettiin muutama uusi mittari. Lisäksi käytettiin poliisin omista tietojärjestelmistä saatavia tulostietoja.

Henkilöstön hyvinvointia ja suhtautumista piirin ohjaukseen mitattiin V-käyrällä ja lyhyiden sairaslomien määrällä.

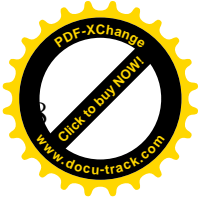
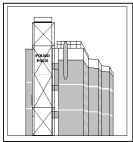
Toimintaprosessien tehokkuutta mitattiin rikosten selvitysprosentilla, juttujen tutkinta-ajalla, avoimien tehtävien määrällä tutkijaa kohden ja poliisipartioiden tehtävien ja niistä kirjattujen rikosilmoitusten suhteella.

Lisäksi projektin toimintaa mitattiin kuluneilla euroilla ja poliisipiirin henkilöstön projektiin käyttämällä työajalla.

V- käyrä

V-käyrä on sähköpostikysely, jossa 25 prosentille henkilöstöstä lähetettiin kuusi nopeasti vastattavaa kysymystä. Kysely lähetettiin kaksi kertaa samoille henkilöille (noin 50:lle).

Kysymyksissä kysyttiin henkilön motivaatiota, työn kuormittavuutta ja esimiesten onnistumista työssään. Samalla pystyttiin vertailemaan kenttä- ja tutkintatyötä tekevien henkilöiden motivaatio- ja kuormituseroja.



Kaikilla muilla osa-alueilla, paitsi palautteen saannin osalta, tapahtui parannusta projektin aikana.

Projekti vaikutti eniten siihen, että henkilöstön luottamus johtoryhmän työskentelyyn lisääntyi, tutkintatyön kuormittavuus väheni ja tehokkuus parani.

Työn kuormittavuus koettiin tutkintatyössä selkeästi korkeammaksi kuin kenttätöissä. Projektin aikana tutkintatyön kuormittavuus laski selvästi kenttätöiden kuormittavuuden pysyessä ennallaan.

Vuoden 2005 keväällä tutkintatyötä tekevien vastausten keskiarvo oli 7,3 pistettä, ja kenttätöitä tekevien vastausten keskiarvo oli 5,6 pistettä asteikon ollessa yhdestä kymmeneen. Vuoden 2006 keväällä vastausten keskiarvot olivat tutkintatyössä 6,3 pistettä ja kenttätöissä 5,6 pistettä.

Tarkoitus on jatkaa kyseisen kyselyn tekemistä edelleen puolivuositain, jolloin projektin todelliset tulokset saadaan esiin.

Taulukossa on kaikkien kyselyyn vastanneiden keskiarvopisteet.

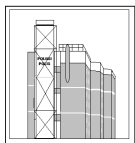
Kysely lähetettiin noin 50 henkilölle	Ka	Ka
Vastausprosentti oli noin 65 %. (Suluissa kysymyksen asteikko)	2005	2006
1. Arvioi omaa motivaatiotasi nykyiseen työhön nähden (1 - 10)	6,7	6,8
2. Arvioi kokemaasi työn kuormittavuutta. (1 - 10)	6,6	6,1
3. Miten mielestäsi piiri johtoryhmä on onnistunut tehtävissään. (1 - 5)	2,5	2,9
4. Miten piirin esimiehet ovat onnistuneet tehtävissään. (1 - 5)	3	3,2
5. Arvostetaanko työtäsi ja sen tuloksia piirissä. (1 - 5)	3	3
6. Voitko itse vaikuttaa työsi tekemiseen, esim. työtapoihin ja työssä kehittymiseen. (1 - 5)	3,5	3,7

Lyhyet sairaslomat

Vuoden 2005 otannassa lyhyiden (enintään 3 vrk) sairaslomien osuus poliisipiirin kokonaistyöajasta oli noin 1,19 prosenttia, kun vuoden 2006 otannassa se oli laskenut 1,0 prosenttiin.

Pudotusta oli lähes 16 prosenttia vuoteen 2005 verrattuna.

Vuosi	Sairaspäivien lukumäärä
2005	549
2006	445



Selvitysprosentit ja tutkinta-ajat

Selvitysprosentit ja tutkinta-ajat mitattiin kolmen viimeisen vuoden ajalta. Selvitysprosentit paranivat vuoden 2004 53,4 prosentista vuoden 2006 64,4 prosenttiin, ja tutkinta-ajat lyhenivät vuoden 2004 68 päivästä vuoden 2006 57 päivään.

Vuosi	Selvitysprosentti (%)		
	Rikoslakirikokset	Liikenneirikokset	Kaikki ilmoitukset yhteensä
2004	48,8	83,9	53,4
2006	60,2	91,2	64,4

Vuosi	Tutkinta-aika (päivää)		
	Rikoslakirikokset	Liikenneirikokset	Kaikki ilmoitukset yhteensä
2004	78	23	68
2006	64	22	57

Kuitenkin uudistetut toimintaprosessit saatiin toimimaan kunnolla vasta vuoden 2006 syksyn kuluessa, joten vasta tulevilta vuosilta on mahdollista saada projektin vaikutusta paremmin kuvaavia tuloksia.

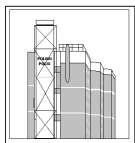
Itäkeskuksen poliisipiiri oli Helsingin poliisipiireistä ainoa, joka pystyi vuonna 2006 selkeästi nostamaan selvitysprosenttiaan.

Työpaine

Yksi merkittävimmistä tuloksista on kuitenkin jatkuvan työpaineen väheneminen.

Kun ennen projektia yksittäisen tutkijan työpöydällä oli avoimia juttuja 80 - 300, putosi se projektin aikana noin 20 - 30 juttuun. Tähän vaikutti eniten seulontaryhmän perustaminen, jonka tavoitteena on seuloa kaikki poliisipiiriin tulevat ilmoitukset, ja täydennysten ja korjausten jälkeen ohjata ilmoitus oikeaan prosessiin.

Koko piirissä olleiden avoimien juttujen määrä 30.12.2005 oli 2395 kappaletta, kun se oli 9.1.2007 pudonnut 1596 kappaleeseen. Kuitenkin poliisipiiriin kirjattujen ilmoitusten kokonaismäärä nousi hieman. Samanaikaisesti tutkintatehtäviä suorittavien poliisien määrä väheni 13,2 prosentilla.



Poliisipartioiden tehtävien määrän ja niistä kirjattujen rikosilmoitusten suhde.

Kaikkien tehtävien ja niistä kirjattujen ilmoitusten osalta lasku on ollut maltillista vuoden 2004 24 prosentista vuoden 2006 22 prosenttiin. Hälytystehtävien kokonaismäärä oli noussut samana aikana yli 4.000 kappaletta, kun tehtävistä tehtyjen ilmoitusten määrä oli noussut vain 200 kappaletta. Poliisipartio pystyy siis hoitamaan yhä suuremman osan tehtävistä tapahtumapaikalla.

Syntyidea ja hakeminen

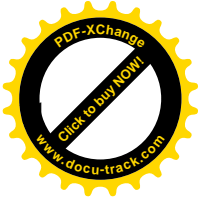
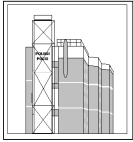
Helsingin kihlakunnan syyttäjän virastossa aloitettiin vuoden 2004 aikana TYKESin tukema projekti, jonka tarkoituksena oli kehittää syyteharkinta-prosessia ja sen johtamista. Syyttäjän työ liittyy kiinteästi poliisin työhön, joten Helsingin kihlakunnan poliisilaitos oli nimennyt yhdyshenkilöitä syyttäjä-yhteistyön kehittämistä varten.

Itäkeskuksen poliisipiirin tutkintayksikön johtajaksi vuonna 2004 komennettu ylikomisario Tuomo Lotta oli yksi näistä yhdyshenkilöistä. Tässä tehtävässä hän tutustui syyttäjänviraston projektiin.

Yhteistyön tuloksena kehittyi ajatus koko rikosprosessin kehittämisestä alusta loppuun. Rikosprosessiketjussa poliisi ensin kirjaa ilmoituksen, tutkii asian ja lähettää sen syyttäjälle syyteharkintaa varten. Lopulta tuomioistuin käsittelee ja ratkaisee asian.

Tuomo Lotta ehdotti vastaavan kehittämisprojektin aloittamista poliisissa ja pilottipiiriksi Itäkeskuksen poliisipiiriä. Poliisipiirin henkilöstön keskuudessa ehdotus koki hyväksyvän vastaanoton ja syyttäjän viraston projektissa valmentajina toimineiden Tapio Isolammin ja Jouni Heleniuksen avustuksella saatiin hakemus projektin rahoituksesta valmiiksi ja lähetettyä Työministeriölle marraskuun alussa 2004.

Hakemus käsiteltiin nopeasti ja jo vuoden 2004 lopulla päästiin suunnittelemaan projektin käytännön toimia.



Projektin taustaa

Kehittämisen kohteena oli Itäkeskuksen poliisipiiri. Hankkeen fokuksena oli rikosprosessin kehittäminen. Rikosprosessin toteuttaminen edustaa poliisin työssä yhtä keskeisintä avaintehtävää, joten sen kehittäminen parantaa oleellisesti koko yksikön tulosta ja toimivuutta.

Kehittämistyö kohdistui rikosprosessin optimointiin, jolloin kohteena olivat poliisipiirin toimintaprosessi, sen johtaminen, rikostutkinnan tukitoiminnot sekä yhteistyö muiden viranomaisorganisaatioiden kanssa. Hankkeeseen liittyi uusien työn ja johtamisen toimintatapojen tuottaminen.

Projekti liittyi kiinteästi Helsingin syyttäjänvirastossa toteutettavaan vastaavaan kehittämisprojektiin, jossa kohteena on syyteharkintaprosessi ja sen johtaminen. Itäkeskuksen piirin kehittämisprojekti alkoi tammikuussa 2005 ja se kesti vuoden 2006 loppuun, jonka jälkeen kehitystyötä on viety eteenpäin itsenäisesti henkilöstön omin voimin.

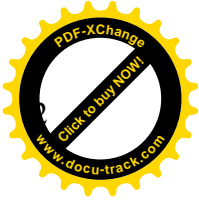
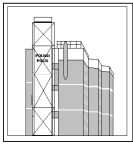
Rikosprosessin optimointi

Rikosprosessin optimointi vaatii yhteistyötä koko rikosprosessiketjussa aina rikosilmoituksen saapumisesta poliisille ja rikoksen syyteharkinnasta käräjäoikeuskäsittelyyn. Optimoinnissa kiinnitetään erityisesti huomiota rikosprosessiketjun kokonaistoimivuuteen ja tehokkuuteen. Kehittämisessä panostetaan prosessin, sen ohjauksen, tiimityön ja henkilöjohtamisen kehittämiseen.

Prosessin ohjauksen tarkoitus on optimoida esitutkintaan käytettävä aika ja resurssit huomioiden esitutkinnalle asetetut laatuvaatimukset.

Kehittämisellä tavoiteltuja hyötyjä

Rikosprosessiketjun nopeutuminen ja yhdenmukaistuminen Itäkeskuksen poliisin kenttätöissä ja rikostutkinnassa sekä Helsingin kihlakunnan syyttäjänviraston syyteharkinnassa ja käräjäoikeuden oikeuskäsittelyssä hyödyttää kaikkia kansalaisia.



Tehokkaan viranomaisyhteistyön hyötynä on rikosprosessiketjun kokonaisuuden ja työnjaon selkiytyminen sekä läpimenoaikojen todennäköisesti merkittävä lyheneminen. Konkreettisesti tällä tarkoitetaan esimerkiksi poliisin ja piirisyyttäjän yhteistoiminnan kehittämistä ja rikostutkintayhteistyötä.

Ennen kaikkea poliisin toimintaprosessin ja ohjauksen kehittämisellä tavoitellaan poliisipiirin henkilöstön työn lisääntyvää mielekkyyttä sekä parempaa ohjausta ja sen kautta kasvavaa motivaatiota ja työhön sitoutumista.

Poliisipiirin toiminnassa keskeisiä ovat kenttä- ja tutkintatyö. Jako on ollut toiminnan kannalta liian jyrkkä, eikä työn yhteinen liityntäpinta kentän ja tutkinnan välillä ole ollut riittävä. Toiminnan tuloksellisuus ja työntekijöiden työn mielekkyys kuitenkin vahvistuvat, jos yhteistä liityntäpintaa ja yhteistoimintaa selkeytetään.

Poliisipiirin henkilöstön hyvinvointi on ollut jo vuosien ajan koetuksella. Piirissä on esiintynyt työn kuormituksesta, johtamiskulttuurista ja yhteistyön toimimattomuudesta aiheutuneita ongelmia.

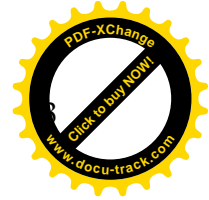
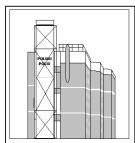
Projektissa syntyneet uudet toimintaprosessi- ja ohjausmallit ovat niin haluttaessa levitettävissä rikostutkintaan poliisilaitoksen kolmeen muuhun piiriin, laitoksen muihin yksiköihin (esimerkiksi ulkomaalaispoliisiin ja rikososastoon) sekä soveltuvin osin muihin poliisilaitoksiin.

Kehittämisessä on tähdätty siihen, että kehitettävät prosessit ovat laitosriippumattomia, joten niitä on mahdollista hyödyntää muuallakin.

Kehittämisen juoni

Rikostutkinnan kehittämisen juonena on ollut tehostaa rikosprosessia siten, että sisään tulevan juttumassan seulonnassa määritellään rikostutkinnan vaikuttavuus, rikostutkintaan käytettävä aika ja resurssit. Pääallekkäisyydet ja tarpeettomat tarkistukset poistetaan ja työ tehdään siellä, missä se on nopeinta ja tehokkainta, ja näin saadaan resurssit suunnattua paremmin. Uusien toimintaprosessien ja ohjauksen käyttöönottoa tuetaan yhteistoiminnan (tiimityö) ja henkilöjohtamisen kehittämisen keinoin.

Kehittäminen perustui Itäkeskuksen poliisipiirin oman henkilöstön työpanokseen. Valmentajien tehtävänä oli luoda kehittämiselle foorumi, avustaa menetelmäosaamisella, tuoda ulkopuolista näkemystä sekä tukea poliisipiirin johtoa projektin hallinnassa.



Kehittämismenetelmistä

RIKE- projektissa poikkeuksellista on ollut henkilöstön, prosessien ohjauksen ja toimintaprosessien yhtäaikainen kehittäminen, ja se, että henkilöstölle annettiin aikaa ja kehittämisfoorumi, jossa kehittää itse omia toimintaprosessejaan.

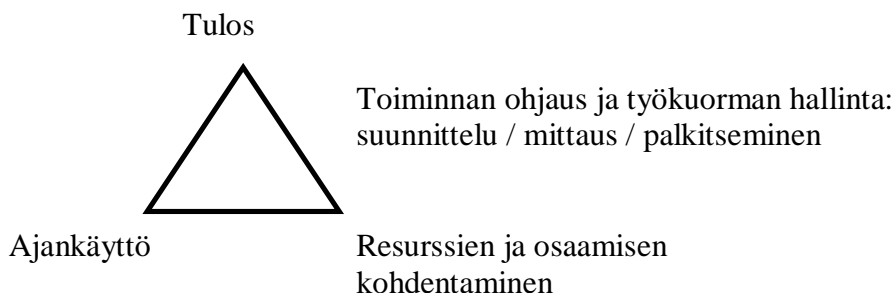
Heti projektin alussa poliisipiirin johdolta saatiin lupaus kehitettävien toimintaprosessien käyttöönotolle. Se oli erittäin poikkeuksellista poliisihallinnossa, jonka johtamiskulttuuri on perustunut päällikkövirastoon.

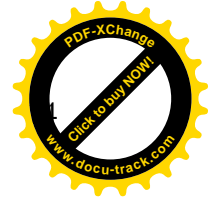
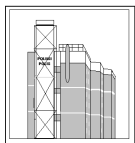
Yhteisöjen kehittämisen yleiset suuntaviivat

Yksilökeskeisyydestä	>	Yhteisöllisyyteen
Yksikkökeskeisyydestä	>	Toimintaan osana verkostoa
Toiminnoista	>	Prosesseihin
Hierarkioista	>	Tiimeihin
Yksin puurtamisesta	>	Projektitoimintaan
Johtamisesta	>	Osaamisen ohjaukseen
Työrästien seurannasta	>	Onnistumisen palkitsemiseen

Optimointiongelman

Optimoinnin ongelmana on yleisesti se, miten resurssit, osaaminen ja ajankäyttö hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti hyvän tuloksen aikaansaamiseksi.





Yhteistoiminnan ja henkilöjohtamisen kehittäminen

Ennen projektia vallinneessa tutkinnan tilanteessa tutkijoiden työssään kokema yksinäisyyden tunne, työpaine ja vastuu aiheuttivat kasvavaa stressiä. Tämän vuoksi poliisipiirin toimintaa kehitettiin yhteistoimintaosaamisen suuntaan.

Yhteistyön hallittu toteuttaminen on tutkinnassa nykyisin merkittävä menestystekijä. Tämä myös tarkoittaa uudenlaisen yhteistyön, työnjaon ja työyhteisön toimintasääntöjen kehittämistä. Samalla henkilöstöä yhdistää aiempaa enemmän yhteinen näkemys tutkinnan perustehtävästä, sen toteutuksen prosesseista ja tiimityöskentelyn hyödyntämisestä osaamista vahvistavana työmuotona.

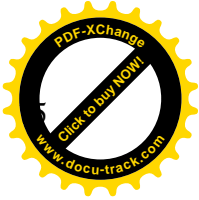
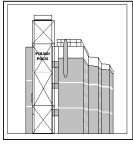
Henkilöstön kokeman työkuorman vuoksi oli erittäin ajankohtaista tehostaa koko tutkintatoimintaa ja sen tuottavuutta. Henkilöstön hyvinvointi työpaikalla oli vuosien varrella heikentynyt. Syynä tähän oli muun muassa vallalla oleva tapa työskennellä yksin, sekä poliisin johtamistyön vaatimusten muuttuminen. Perinteinen autoritaarinen johtaminen ei aina enää riitä, vaan tarvitaan lisäksi asiantuntijoihin kohdistuvaa ohjausta.

Tavoiteltavia muutoksia olivat

- henkilöjohtamisen vahvistuminen, mikä tukee työn kuormittumisen arviointia ja työnjakoa sekä henkilöstön yhteisen vastuullisuuden kehittymistä
- poliisipiirin toiminnan ohjausjärjestelmän kehittäminen, kuten palautekäytännön vahvistaminen
- osaamisen kehittäminen työn arjessa
- tiimiytymisen ja tiimityön kehittyminen
- henkilöstön kyvyn vahvistaminen arvioida ja kehittää yhdessä työtä
- sisäisen tiedottamisen parantaminen.

Rikosprosessiketjun kehittäminen

Hankkeen keskeisenä tarkoituksena oli kehittää Itäkeskuksen poliisipiirin toimintaprosessia ja sen ohjausta osana koko rikosprosessiketjua. Poliisin esitutkinta on osa rikosprosessiketjua, jonka seuraavina vaiheina ovat syyttäjäviraston syyteharkinta ja käräjäoikeuden oikeusistuintyöskentely. Tutkinnan haasteet ovat monimutkaistuneet, tutkinnan työtavat ja prosessin hallinta eivät enää vastaa nykypäivän tarpeita.



Kehittämisen käytäntöjä

Työtä kehitettiin käytännössä erilaisilla toimilla, joista keskeisin oli seulontaprosessien käyttöönotto eri rikostutkinnan vaiheissa.

Tutkintaan tulevat asiat otetaan seulontakäsittelyyn ensimmäisen kerran siinä vaiheessa, kun poliisi saapuu rikos- tai onnettomuuspaikalle tai asiasta ollaan tekemässä poliisille ilmoitusta.

Seulontaprosessin toinen vaihe liittyy siihen, kun ilmoitukseen johtaneet asiat ohjataan tutkintaan. Tässä vaiheessa seulonta tehostaa poliisin toimintaa ja parantaa resurssien käyttöä ja lisää viraston sisäistä ja sidosryhmien kanssa tehtävää yhteistyötä rikosvastuun toteuttamiseksi.

Tutkintaprosessin uudistamiseksi kehitettiin uusia työkäytäntöjä, ja lisättiin ammattiosaamista ja sen tehokkaampaa hyödyntämistä.

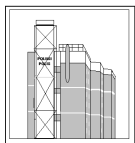
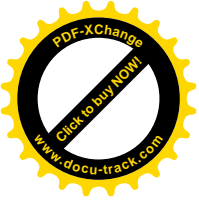
Oleellinen muutos oli myös johtamiskulttuurin kehittäminen uusia työtapoja tukevaksi.

Projektin hallinta ja tiedotus

Projektin aikana projektin omistaja, poliisipiirin päällikkö vaihtui kahdesti, ja projektipäällikkö tuli mukaan projektiin vuoden 2005 alusta. Projektisihteerinä toimi alusta saakka mukana ollut vanhempi konstaapeli Jari Paunonen. Projektin hallintaa varten jouduttiin kehittämään työkaluja, joilla pystyttiin hallitsemaan vuorotyötä tekevän henkilöstön osallistumista kehitystyöhön.

Projektin syntyhetkistä alkaen projektin omistajana oli poliisipiirin pitkäaikainen päällikkö ylikomisario Jorma Hintikka, joka jäi ennenaikaiselle eläkkeellä 2005 kevästä. Hänen tilalleen poliisipiirin päälliköksi komennettiin ylikomisario Teuvo Saikkonen noin vuoden ajaksi ja 1.7.2006 poliisipiirin päälliköksi nimitettiin ylikomisario Veli Hukkanen.

Projektipäälliköksi oli alun perin suunniteltu poliisipiirin tutkintayksikön johtajaa ylikomisario Tuomo Lottaa, mutta hänen siirryttyä vuoden 2004 lopussa toiseen poliisipiiriin, projektipäällikkönä aloitti tutkintayksikön johtajaksi vuoden 2005 alusta nimitetty ylikomisario Jukka Mäkelä.



Henkilöstön informointi

Henkilöstön informointi hoidettiin sähköisillä ilmoitustauluilla, tiedotteilla ja projektia varten luodulla ryhmälevyllä, johon koko henkilöstöllä oli lukuoikeus. Levyllä kerättiin projektisuunnitelma liitteineen, tiedotteet, projektikalenteri, työlistat ja kaikki projektin johtoryhmän kokouspöytäkirjat.

Lisäksi ennen projektin aloitusta projektisihteeri kävi esittelemässä projektin idean, tavoitteet ja projektin hallinnan jokaiselle ryhmälle erikseen.

Projektin onnistumisen avaimena toiminut projektin kokonaishallinta oli projektisihteerin tehtävänä. Lisäksi hänen tehtävänään oli huolehtia tiedotuksesta, työpajatyöskentelyn organisoinnista, prosessikuvausten ja muiden dokumenttien valmistumisesta ja osallistua kaikkiin työpajoihin.

Prosessien kehittämis- ja kuvausmenetelmistä sekä työpajatoiminnan ohjaamisesta vastasi fokusointivalmentaja Tapio Isolammi. Henkilö-, ryhmä- ja tiimivalmennuksesta ja teemahaastatteluista vastasi työyhteisövalmentaja Jouni Helenius

Projektin aikana kirjoitettiin henkilöstölle useita tiedotteita, joissa kerrottiin projektin etenemisestä.

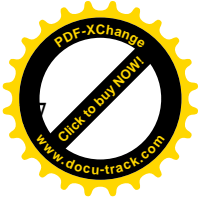
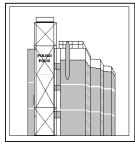
Kehittämispäivät

Keväällä 2005 järjestettiin kuusi saman sisältöistä kehittämispäivää, jotka oli tarkoitettu koko henkilöstölle, mutta niihin pääsi osallistumaan vain noin 40 prosenttia koko henkilöstöstä.

Projektin aikana Helsingin poliisilaitoksen johdolle ja lehdistölle kirjoitettiin useita tiedotteita.

Projektin päättyttyä ryhmälevylle kerättiin kaikki projektin tulosraportit, toimintaprosessien ja ohjausjärjestelmän kuvaukset ja muut projektin aikana syntyneet dokumentit.

Projektin kuluessa järjestettiin muutama yhteinen tilaisuus projektin johtoryhmälle, projektiryhmälle ja projektiin aktiivisesti osallistuneille. Tilaisuuksiin kutsuttiin myös työministeriön puolesta projektista vastannut projektikoordinaattori Tiina Lifländer.



Päätöstilaisuus ja julkisuus

Tammikuussa 2007 RIKE- projektin virallisen osuuden päätyttyä pidettiin päätöstilaisuus, johon oli kutsuttu oman poliisipiirin henkilöstön edustajien lisäksi Helsingin poliisilaitoksen johto, sisäministeriön poliisiosaston edustaja, kaikkien Helsingin poliisipiirien ja rikososaston edustajat, Helsingin kihlakunnan syyttäjänviraston edustajia, sekä työministeriön edustaja.

RIKE -projektia on esitelty Helsingin Sanomissa, alueen paikallislehdessä, TV 1 maakuntautisissa, paikallisradiossa ja poliisihallinnon sisäisissä julkaisuissa.

RIKE projekti sai myös Tuottavuuden pyöreän pöydän ja Työturvallisuuskeskuksen myöntämän vuoden 2007 TUOTTAVUUSYHTEISTYÖ -KUNNIANMAININNAN.

Projektin toteutus ja eteneminen

Projekti käynnistyi virallisesti 10.1.2005. Poliisipiirin johdolta saatiin heti aluksi lupaus sitoutumisesta projektin tuotoksiin ja kehitystyön tuloksena saataviin toimintamalleihin, jolloin henkilöstön motivaatio osallistua kehitystyöhön oli korkealla.

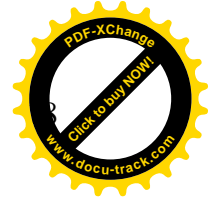
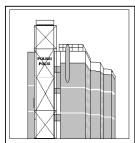
Tammikuun aikana laadittiin projektisuunnitelma aiemmin tehdyn valmistelun pohjalta sekä tehtiin riski- ja hyötyanalyysi projektin tueksi. Samanaikaisesti suunniteltiin mittarit projektin etenemisen ja tulosten seuraamiseksi.

Prosessin kehittäminen alkoi prosessien nykytila-analyseilla sekä teemahaastatteluilla, joilla selvitettiin poliisipiirin nykytilaa ja kehittämiskohteita sekä mitattiin työviihtyvyyttä poliisipiirissä.

Poliisipiirissä perustettiin henkilöstön keskuudesta työpajoja, jotka osallistuivat nykytila-analyysin luomiseen ja sen myötä nykyisen prosessin ongelma- ja kehittämiskohtien selvittämiseen.

Ongelma-analyysi

Nykytilan analyysien yhteydessä laadittiin ensimmäinen ”ongelma-analyysi”, jonka pohjalta poliisipiirissä tehtiin ensimmäiset konkreettiset prosessien kehittämistoimet. Analyysien raakamateriaali koottiin valvonnan,



rikostutkinnan, päivystyksen ja kanslian henkilöistä koottujen työpajojen tuloksista. Ongelma-analyysiin saatiin kerättyä yli sata yksittäistä korjaamista vaativaa ongelmaa.

Poliisipiirin päällystöstä ja projektin johtoryhmästä koostunut työpaja suunnitteli 5.4.2005 poliisipiirin palvelustrategiaa ja tulevaisuuden visiota sekä ratkoi ongelma-analyysissä esille tulleita ongelmia. Heti korjattavat ongelmat ratkaistiin saman tien ja hankalampia tapauksia varten perustettiin henkilöstön keskuudesta työpajoja ongelmaa ratkomaan. Noin 70 prosenttia ongelma-kohdista saatiin korjattua nopealla aikataululla.

Teemahaastattelut

Samanaikaisesti piirissä tehtiin teemahaastatteluja, joiden tarkoituksena oli selvittää, mitä piirin henkilökunta ajattelee piirin toiminnasta, työmenetelmistä, johtamiskäytännöistä ja henkilösuhteista.

Haastattelujen analysoinnilla pyrittiin löytämään nykytilanteen suurimmat "kipupisteet". Poliisipiiriin jokainen työryhmä sai valita keskuudestaan henkilön haastatteluun. Haastatteluun osallistui näin yhteensä 26 henkilöä.

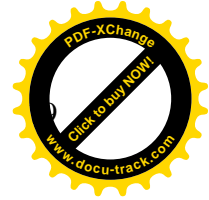
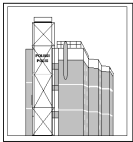
Nykytila-analyysin ja teemahaastattelujen tulokset esiteltiin koko henkilökunnalle yhteisillä kehittämispäivillä. Nykytila-analyysien pohjalta henkilöstöstä kootut työpajat rakensivat tavoitetilan kuvauksen ja sen jälkeen aloitettiin toimintaprosessin muuttaminen kohti suunniteltua tavoitetilaa.

Toimintaprosessit kuvattiin selkeästi tavallisia toimisto-ohjelmia käyttäen (PowerPoint ja Word) ja niihin kirjattiin kuvausta tarkentavat toimintasäännöt.

Johtamisesta ohjaukseen

Toimintaprosessien rinnalla samanaikaisesti kehitettiin piirin ohjausjärjestelmää teemalla "Johtamisesta ohjaukseen". Johtamisen nykytilakartoituksen jälkeen poliisipiirin johtoryhmä kuvasi ohjauksen tavoitetilan, jossa ohjaus on läpinäkyvää ja ennakoitavaa ja päätöksentekokyky pysyy hyvänä jatkuvan palautteen avulla.

Ohjausmalli kuvattiin valmentajien avulla ja se otettiin käyttöön vähitellen ylätasosta alkaen. Ohjausmalli ulotetaan koko poliisipiiriin ohjaukseen piirin strategisesta ohjauksesta yksilön ohjaukseen asti. Ohjausmallin läpinäkyvyys ja toiminta varmistetaan kouluttamalla malli koko henkilöstölle.



Ohjausmalliin liittyi olennaisena osana ohjauspisteiden (piirin johtoryhmän, yksiköiden ja ryhmien kokousten) pöytäkirjojen muuttaminen jatkuvasti päivitettäviksi toimintasuunnitelmiksi, joiden malli kehiteltiin valmentajien avustuksella.

Henkilövalmennus

Projektin kestäessä koko poliisipiirin päällystö sai henkilökohtaista esimiesvalmennusta ja alipäällystö ryhmäesimiesvalmennusta, joilla tuettiin uuden ohjausjärjestelmän käyttöönottoa ja toimivuutta.

Ylimmän johdon esimiesvalmennusta suunniteltiin huhtikuussa 2005 ja valmennus aloitettiin ylimmän päällystön henkilökohtaisella valmennuksella toukokuussa 2005. Syksyllä 2005 valmennus ulotettiin koko poliisipiirin päällystöön ja loppuvuodesta 2005 aloitettiin ryhmänjohtajien ryhmävalmennus.

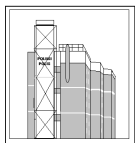
Seulonta

Poliisipiiriin kirjattujen ilmoitusten seulonta on aloitettua perustamalla kaksi uutta seulontaryhmää ja se on tuottanut hyviä tuloksia. Seulontaryhmän yhteydessä toimii niin sanottu "pika-tutkinta", jonka tehtäviin kuuluu kaikkien nopeasti hoidettavien juttujen selvittäminen ja päättäminen. Ilmoituksista 70 - 80 prosenttia jää seulontaryhmien hoidettavaksi, jolloin varsinaisten tutkintaryhmien juttupaine on vähentynyt merkittävästi.

Seulontaryhmät tarkastavat, korjaavat ja täydentävät ilmoitukset, ohjaavat ne oikeaan prosessiin, keräävät keskittämistä vaativat jutut, sarjoittavat rikoksia ja tasaavat omalla toiminnallaan tutkintaryhmien työpainetta.

Hallintatyökaluja

Projektin aikana kehitettiin useita toimintaprosessien ja piirin ohjauksen hallintaa helpottavia työkaluja varsinaisten toimintaprosessikuvausten lisäksi. Poliisipiirillä on nyt myös osaamista kehittää jatkossa itsenäisesti tarvittavia hallintatyökaluja.



Poliisipiirissä perustettiin piirin johtoryhmän lisäksi eri yksiköiden ohjausryhmät ja kokouspöytäkirjat korvattiin jatkuvasti päivitettävillä toimintasuunnitelmissa. Toimintasuunnitelmat ovat koko ajan henkilöstön luettavissa ryhmälevyillä. Näin henkilöstö on jatkuvasti selvillä johtoryhmän toiminnasta, käsiteltävistä asioista, kuka niistä vastaa ja milloin niihin saadaan päätökset.

Seulontaryhmiä varten kehitettiin tosin vielä keskeneräinen "päästöpuu", jonka avulla poliisipiiriin kirjattu ilmoitus pystytään ohjaamaan oikeaan prosessiin. Päästöpuusta on tarkoitus tehdä sähköinen versio, josta on kaikki tarvittavat linkit toimintaohjeisiin, määräyksiin ja lakiteksteihin. Useita muitakin seulontatyökaluja on poliisipiirissä kehitteillä.

Toimintaprosessien ja piirin ohjauksen kuvauksia hyödynnetään piirin ohjauksen lisäksi myös uuden henkilökunnan perehdyttämisessä ja toiminnan kehittämisen pohjana.

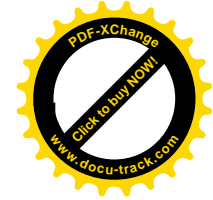
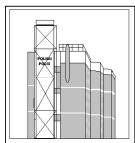
Projektin jälkeen

Yksi projektin alkuperäisistä tavoitteista oli parantaa henkilöstön kykyä kehittää omaa työympäristöään ja toimintaprosessejaan. Vaikka ulkopuolisten valmentajien osuus projektista päättyi, jatkuu kehitystyö samalta pohjalta.

Työn alla ovat eräiden hallinnollisten toimintojen toimenkuvat ja seulontatyökalut. Lisäksi syksyllä 2007 aloitetaan poliisipiirin lupayksikön toimintaprosessien kuvaus.

Helsingin poliisilaitoksessa suunnitellaan kevään 2007 aikana koko rikostutkintaorganisaation uudistamista käyttäen hyväksi RIKE- projektissa kehitettyjä toimintamalleja.

Projektin aikana kehitettyjen toiminta- ja ohjausprosessien kuvausten ylläpito ympäristön ja prosessien muutoksia vastaavana on yksi poliisipiirin tulevista haasteista.



Loppusanat

Rike -projekti on ollut poikkeuksellinen poliisihallinnossa juuri henkilöstön osallistumismahdollisuuden vuoksi. Toiminta- ja kehitysmalleja ei ole määriteltä ylhäältä päin, vaan kyseistä tehtävää suorittavilla henkilöillä on ollut valta kehittää prosessia oman näkemyksensä mukaiseksi. Samoin prosessien ja henkilöstön kehittäminen on tapahtunut samanaikaisesti eikä erillisinä projekteina.

Kehittäminen perustui Itäkeskuksen poliisipiirin oman henkilöstön työpanokseen. Ulkopuolisten valmentajien tehtävänä on ollut luoda kehittämiselle forumi, avustaa menetelmäosaamisella, tuoda ulkopuolista näkemystä sekä tukea poliisipiirin johtoa projektin hallinnassa. Ulkopuolisten valmentajien apu on ollut korvaamatonta, eikä projektia olisi saatu viety läpi ilman heidän panostaan.

Poliisipiirin henkilöstö käytti projektiin työaikaa kahden vuoden aikana noin 1300 tuntia, josta projektisihteerin työajan osuus on 62 prosenttia. Henkilöstön kokonaistyöaika on näin reilusti alle yhden henkilötyövuoden. Valmentajat käyttivät projektiin laskutettua työaikaa yhteensä 856 tuntia.

Projektiin käytettyyn työaikaan nähden tulokset ovat olleet jo nyt erittäin merkittäviä, vaikka kokonaishyöty on nähtävissä vasta vuoden tai kahden kuluttua.

Henkilöstö on pääosin ollut sitoutunut ja tyytyväinen projektiin, piirin ohjausmalliin ja itse kehittämiinsä toimintaprosesseihin. Työn kuormittavuus on vähentynyt ja sitä kautta työviihtyvyys on noussut, ja henkilöstö on yhä halukas jatkamaan kehitystyötä.

Helsingissä 13.6.2007

Veli Hukkanen
Itäkeskuksen poliisipiirin päällikkö

Jari Paunonen
projektisihteeri