



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Joni Kärnä

**”No jos me tehtäis kaikki heti kerralla oikein, me  
oltais paljon paremmassa tilanteessa”**

- Laatu puutteet rikostutkinnan ruuhkautumisen aiheuttajana

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Julkisjohtamisen koulutusohjelma

Vaasa 2024

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö****Tekijä:** Joni Kärnä**Tutkielman nimi:** ”No jos me tehtäis kaikki heti kerralla oikein, me oltais paljon paremmassa tilanteessa” : Laatupuutteet rikostutkinnan ruuhkautumisen aiheuttajana**Tutkinto:** Hallintotieteen maisteri**Oppiaine:** Julkisjohtaminen**Työn ohjaaja:** Esa Hyyryläinen**Valmistumisvuosi:** 2024 **Sivumäärä:** 85

---

**TIIVISTELMÄ:**

Poliisin rikostutkinta on ollut kroonisesti ruuhkautunut jo pitkään. Poliisi on saanut osakseen kovaa arvostelua niin huonosti tutkituista rikoksista kuin kohtuuttoman pitkään kestäneistä rikostutkinnoista. Syyksi ruuhkautumiseen Poliisi itse on esittänyt resurssien vähyyttä, monimutkaistuneita rikosjuttuja ja rikosprosessia. Vuodesta toiseen esitetyt syyt ovat pysyneet samana. Oikeusministeriön tutkimuksessa 2021 selvitettiin poliisin ja syyttäjien yhteistyötä ja esitutkinnan laatua. Tutkimuksesta nousi voimakkaasti esille, esitutkinnan heikko laatu ja työn suunnittelun puute.

Tämän tutkimuksen tutkimustehtävänä oli selvittää mikä aiheuttaa laatupuutteita rikostutkinnassa, mitä laatupuutteet ovat ja miten ne vaikuttavat lopulta rikostutkinnan ruuhkautumiseen.

Tutkimusote tässä Pro Gradu -tutkielmassa oli laadullinen. Tutkimusmenetelmiä oli useita. Tutkimusaineisto tähän tutkimukseen koostuu monesta lähteestä. Tärkeänä peruslähteenä oli aikaisempi tutkimus, joka koski rikostutkinnan laatua. Se antoi tutkimukselle hyvän perustan. Lisäksi tutkimusmenetelmänä oli ryhmähaastattelu. Haastattelin rikostutkijoita kahdessa eri ryhmässä, tutkinnanjohtajia kahdessa ryhmässä ja syyttäjiä yhdessä ryhmässä. Lisäksi keräsin tutkimusaineistoa havainnoimalla rikostutkintaa omassa työssäni.

Tulosten mukaan poliisilla ja syyttäjällä on varsin hyvä ja yhtenäinen käsitys siitä mitä hyvä laatu tarkoittaa. Hyvä käsitys laadusta ei kuitenkaan näytä konkretisoituvan poliisin rikostutkinnassa. Rikostutkinta sisältää huomattavan paljon vaihtelua, joka näkyy laatupuutteina esitutkintapöytäkirjassa. Tutkimuksessa tunnistin laatupuutteita synnyttäviä tekijöitä ja laatupuutteita ylläpitäviä tekijöitä. Tärkeimpiä laatupuutteita synnyttäviä tekijöitä oli rikostutkinnan koulutuksen vähyyys ja epäyhtenäiset toimintamallit. Nämä saavat aikaan sen, että rikostutkinta sisältää paljon virheitä ja niiden korjaaminen kuluttaa niukkaa resurssia. Laatupuutteita ylläpitäviä tekijöitä oli mm. palautejärjestelmän puute ja laatustrategian puute. Ilman johdonmukaisesti kerättyä palautetta ei kerry oikeaa tietoa, jonka pohjalta rikostutkinnan kehittäminen suuntautuisi oikeisiin asioihin. Laatu on strateginen päätös ja strategian puute näkyy laadun epämääräisyytenä rikostutkinnassa. Huono laatu kokonaisuudessaan synnyttää häiriökysyntää, joka kuluttaa poliisin niukat resurssit ja johtaa työjonon ruuhkautumiseen.

Laatu ja tuottavuus kulkevat käsi kädessä. Rikostutkinnan tuottavuutta on mahdollista parantaa vain vaihtelua pienentämällä eli laatua parantamalla. Vaihtelun minimoiminen minimoi myös häiriökysynnän ja tuotannon kustannukset.

---

**AVAINSANAT:** Poliisi, esitutkinta, laatujohtaminen, laatu, vaihtelu, asiakas



## Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimusasetelma	8
2	Esitutkinta	10
2.1	Rikosprosessi	10
2.2	Esitutkinnan määritelmä	11
2.3	Esitutkinnan osalliset	13
2.4	Esitutkinta käytännössä	14
2.5	Syyteharkinta	17
2.6	Esitutkinnan laatukriteerit	18
3	Laatu on vaihtelun vähentämistä	20
3.1	Laadun määritelmiä	21
3.2	Laatujohtaminen	27
3.3	Asiakas	32
3.4	Vaihtelu käsitteenä	37
3.5	Asiakaslähtöinen suunnittelu	44
4	Tutkimuksen toteutus	49
4.1	Tutkimusotteen ja menetelmän valinta	49
4.2	Tutkimusaineiston keruu	50
4.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointia	54
5	Tutkimuksen tulokset	56
5.1	Mitä laatupuutteet rikostutkinnassa ovat?	58
5.1.1	Käsityksiä laatupuutteista	58
5.1.2	Rikostutkinnan laatupuutteet	62
5.2	Mikä aiheuttaa laatupuutteet?	63
5.3	Miten laatupuutteet vaikuttavat ruuhkautumiseen?	72
6	Johtopäätökset, pohdintaa ja jatkotutkimuksen aiheita	74
6.1	Johtopäätökset tutkimustuloksista	74
6.2	Pohdintaa	78

6.3	Jatkotutkimuksen aiheita	80
	Lähteet	82

**Kuvat**

Kuva 1. Rikosprosessi (Fredman ym. 2020).	11
Kuva 2. Jatkuva parantaminen ja Demingin kehä (Mäenpää 2017).	24
Kuva 3. Juran trilogy (Juran 1993).	25
Kuva 4. Iso Q ja pieni q (Juran 1993).	26
Kuva 5. TQM Principles by Juran (Juran Institute).	28
Kuva 6. Dilbert, Asiakkaan tarve vai oma tarve?	37
Kuva 7. Laatu on vaihtelun vähentämistä (Lillrank 1998).	39
Kuva 8. Vaihtelun vaikutus odotusaikaan. (Liuksiala 2024).	42
Kuva 9. Kalanruotomalli (Karjalainen 2007).	43

## 1 Johdanto

Poliisin rikostutkinta on ollut pitkään ja kroonisesti ruuhkautunut. Vuosien varrella poliisi on saanut useita moitteita laillisuusvalvojlta tutkinnan kohtuuttomasta kestosta ja huonosta laadusta (mm. Oikeuskanslerin päätös 28.12.2021). Myös lehdistö on usein tarttunut samaan aiheeseen ja tuonut esiin heikosti tutkittuja juttuja ja kohtuuttomia tutkinta-aikoja (HS 16.1.2022). Poliisin rahankäytön tehokkuuttakin on epäilty (mm. HS 30.1.2022) ja sitä on myös tutkittu (Sisäministeriön selvitys 2022). Aluehallintovirasto teki vuonna 2019 tutkimuksen rikostutkijoiden työoloista ja totesi, että töiden ruuhkautuminen on aiheuttanut huomattavaa työuupumusta ja ylikuormittumista rikostutkintaa tekevissä poliiseissa. Ruuhkautuminen on kiistaton tosiasia, jonka Poliisi itsekkin myöntää. Siitä on tullut ikuisuusongelma, joka ei tunnu ratkeavan. Poliisin itsensä esittämien kannanottojen perusteella syy ruuhkautumiseen on useimmiten poliisihallinnon ulkopuolisissa tekijöissä, rahassa ja monimutkaistuneessa rikosprosessissa, sekä kasvaneissa vaatimuksissa (mm. Yle verkkosivu 19.8.2021 HS 9.10.2023). Olen myös itse havainnut rikostutkinnan ruuhkautumisen ja sen vaikutukset omassa työssäni rikostutkinnassa tutkijana ja tutkinnanjohtajana. Se aiheuttaa ahdistusta ja toivottomuutta.

Tuotantotalouden sivuaineopintojen aikana tutustuin laatuteoriaan ja laadun merkitykseen tuottavuudessa. Huomasin, että insinööritieteellinen tapa tarkastella työn tekemistä tuotannollisena toimintana, voisi tuoda rikostutkinnan kehittämiseen kokonaan uuden näkökulman. Rikostutkintaa voi tarkastella tuotannollisena toimintana, jossa tuotantoprosessin tuloksena valmistuu esitutkintapöytäkirja. Ymmärtämällä tuotantoon liittyviä lainalaisuuksia ja tarkastelemalla rikostutkintaa tuotantoon liitettyjen teorioiden ja käsitteiden kautta, voimme kohdentaa rikostutkinnan kehittämistoimet tarkemmin oikeisiin asioihin ja siten parantaa tuottavuutta.

Tuottavuuden parantamisen keskiössä on laadun parantaminen. Laadun parantaminen tarkoittaa virheiden ennaltaehkäisyä tuotantoprosessissa ja valmiissa esitutkintapöytäkirjassa. Tällöin resursseja kuluttava virheiden korjailu ja uudelleen

tekeminen vähenevät ja tekeminen kohdistuu paremmin oikeisiin asioihin. Asiat kyetään tekemään kerralla oikein. Tämän seurauksena tuottavuus paranee. Tuottavuuden parantaminen laatua parantamalla on avain ruuhkautuneen tilanteen korjaamiseen.

Tutkimusaiheeseen perehtyessäni etsin aineistoa, jossa poliisihallinto olisi arvioinut itse omaa toimintaansa ja etsinyt parannettavaa siitä, mutta en sellaista löytänyt. Sen sijaan löysin runsaasti aineistoa, jossa yksittäiset poliisimiehet ja syyttäjät ovat tutkineet esitutkinnan laatua monelta eri kantilta. Löysin lukuisia rikostutkinnan laatua käsitteleviä tutkimuksia, joissa nousee esiin ongelmakohtia ja puutteita rikostutkinnan laadussa. Tämä on myös omakohtainen havaintoni yli 20- vuotta kestäneen poliisiuran ajalta. Työpäivät ovat usein melkoista sekamelskaa ja tuntuu, että mikään työ ei etene oikeaan suuntaan. Päivät kuluvat omia ja toisten virheitä paikkaillen. Usein kuultu sutkautus rikostutkinnan arkipäivästä on: *”päivät ovat yhtä sillisalaattia”* tai *”päivät ovat pelkkää tulipalojen sammuttelua”*.

Rikostutkinnan ruuhkautumiselle on varmasti useita syitä. Moniin niistä Poliisi ei voi itse juurikaan vaikuttaa. Laatu ja laadun parantaminen ovat asioita joihin vaikuttaminen on täysin poliisin omissa käsissä.

## **1.1 Tutkimusasetelma**

Tätä tutkimusta suunnitellessani huomasin, että esitutkintaa tuotannollisena toimintana ei ole varsinaisesti tutkittu. Laadun ja tuottavuuden keskinäinen suhde ei myöskään ole noussut esiin missään tutkimuksissa tai asiakirjoissa, joita tätä tutkimusta suunnitellessani ja tehdessäni luin. Mielestäni tässä kohtaa tutkimuksessa on aukko ja se on mielestäni niin mielenkiintoinen, että sitä kannattaa tutkia. Tutkimuksella haluan nostaa esiin uudenlaisen näkökulman poliisityön ja rikostutkinnan tarkasteluun sekä nostaa laatu keskustelun poliisissa uudelleen pintaan. Haluan myös tuoda esiin laadun merkityksen tuottavuudelle.

Tutkimusaineistoni perusteella rikostutkinnassa on laatupuutteita ja laatuteorian mukaan heikko laatu vaikuttaa tuottavuuteen. Huono laatu kuluttaa resursseja ja vaikuttaa suoraan rikostutkinnan ruuhkautumiseen. Täällaisesta lähtötilanteesta haluan selvittää, laatupuutteiden syntyä ja sitä, miten laatupuutteet vaikuttavat rikostutkinnan ruuhkautumiseen?

Tutkimusongelman selvittämiseksi olen asettanut seuraavat tutkimuskysymykset:

- *Mikä aiheuttaa laatupuutteita rikostutkinnassa?*
- *Mitä laatupuutteet ovat?*
- *Miten laatupuutteet vaikuttavat rikostutkinnan*

Näillä kysymyksillä pyrin valottamaan rikostutkinnan tilannetta niistä tärkeimmistä tekijöistä, jotka kirjallisuuden perusteella nousevat esille puutteiden aiheuttajana. Nostan myös esiin mitä tärkeimmät puutteet ovat. Tärkeimpänä kaikista tuon esille mitä puutteet vaikuttavat, kuinka ne kuluttavat vähät resurssit ja saavat aikaan työjonon kasvun tekijäänsä suuremmaksi.

## 2 Esitutkinta

Tässä kappaleessa esittelen rikosprosessin ja esitutkintaa siltä osin, kuin sitä on tarpeellista tämän tutkimuksen kannalta ymmärtää. Tässä tutkimuksessa tarkastelun alla on esitutkinnan laatu ja sen merkitys. Tärkeintä on ymmärtää mitä esitutkinnassa tehdään ja mikä esitutkintaprosessissa syntyvän esitutkintapöytäkirjan merkitys on.

### 2.1 Rikosprosessi

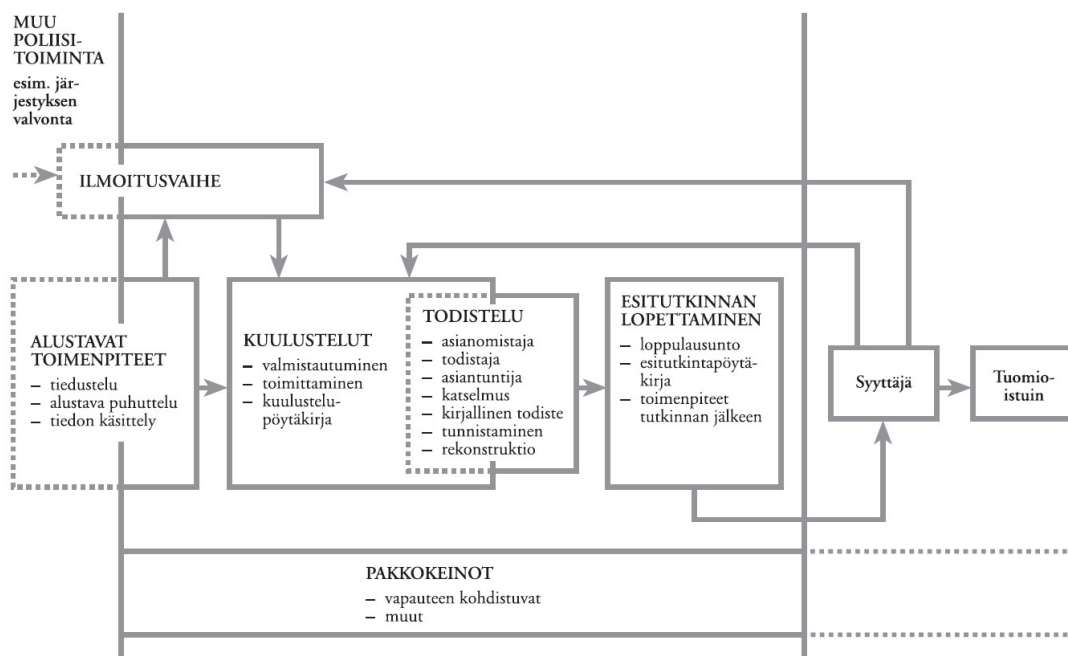
Rikoksen tunnusmerkistön täytyminen selvitetään ja ratkaistaan rikosprosessissa, jonka jokaisella vaiheella on omat tehtävänsä (Rantaeskola 2022 s. 16). Rikosprosessi on lailla säännelty menettely, jonka tarkoituksena on rikosvastuun toteutuminen. Suomalaisessa oikeusjärjestyksessä rikosprosessi jakautuu neljään vaiheeseen (Fredman ym. 2020 s. 20).

1. Esitutkintaan
2. Syyteharkintaan
3. Oikeudenkäyntiin tuomioistuimessa
4. Rangaistuksen ja muun rikosoikeudellisen seuraamuksen täytäntöönpanoon.

Rikosprosessin jokaisesta vaiheesta vastaa oma viranomainen. Esitutkintalain (22.7.2011/805), myöhemmin ETL, mukaan esitutkintaviranomaisia ovat poliisi, Tulli, Rajavartiolaitos ja sotilasviranomaiset. Kuitenkin Tullin, Rajavartiolaitoksen ja sotilasviranomaisen esitutkintatoimivallasta säädetään erikseen (Esitutkintalaki 22.7.2011/805). Tässä tutkimuksessa esitutkintaviranomaisella tarkoitetaan poliisia, vaikka tutkimuksen peruslogiikka soveltuu hyvin muidenkin esitutkintaviranomaisten tekemään esitutkintaan.

Esitutkintalain mukaan Poliisin lisäksi esitutkintaan osallistuu myös syyttäjä (Esitutkintalaki 22.7.2011/805). Syyttäjän rooli esitutkinnassa on keskeinen. Vaikka esitutkinnan suorittaa varsinaisesti poliisi, näiden kahden yhteistoiminta on nähty

esitutkinnan lopputuloksen kannalta niin merkittäväksi, että siitä on säädetty esitutkintalaissa erikseen (Esitutkintalaki 22.7.2011/805).



Kuva 1. Rikosprosessi (Fredman ym. 2020).

## 2.2 Esitutkinnan määritelmä

Poliisilain ensimmäisen luvun ensimmäisen pykälän mukaan poliisin tehtävä on oikeus- ja yhteiskuntajärjestyksen turvaaminen, kansallisen turvallisuuden suojaaminen, yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitäminen sekä rikosten ennalta estäminen, paljastaminen, selvittäminen ja syyteharkintaan saattaminen (Poliisilaki 22.7.2011/872).

Esitutkinnan käsitettä ei ole laissa erikseen määritelty, mutta käytännössä sen on katsottu tarkoittavan, poliisilaissa sanottua selvityksen hankkimista rikokseksi epäillystä teosta ja asian saattamista syyteharkintaan. Esitutkinnassa epäillystä rikoksesta kootaan tarvittava todistusaineisto syyttäjän syyteharkintaa varten ja asian tuomioistuinkäsittelyä varten (Fredman 2020 s.16–18). Esitutkinnan suorittamisesta säädetään tarkemmin esitutkintalaissa.

Esitutkintalain 1 luvun 2 § mukaan esitutkinnassa selvitetään:

1. Epäilty rikos, sen teko-olosuhteet, sillä aiheutettu vahinko, siitä saatu hyöty, asianosaiset, sekä muut syyteharkintaa ja rikoksen johdosta määrättävää seuraamusta varten tarvittavat seikat;
2. Mahdollisuudet rikoksella saadun omaisuuden palauttamiseksi ja rikoksen johdosta tuomittavan menettämisseuraamuksen tai asianomistajalle tulevan vahingonkorvauksen täytäntöönpanemiseksi;
3. Asianomistajan yksityisoikeudellinen vaatimus, jos hän on oikeudenkäynnistä rikosasioissa annetun lain 689/1997 3 luvun 9 § nojalla pyytänyt syyttäjää ajamaan vaatimustaan; ja
4. Suostuuko asianomistaja ja aikooko rikoksesta epäilty suostua asian käsittelemiseen käräjäoikeudessa oikeudenkäynnistä rikosasioissa annetun lain 5 a luvussa tarkoitetussa kirjallisessa menettelyssä.

Esitutkinnassa asia on valmisteltava siten, että syyteharkinta ja asianosaisten etujen valvominen voidaan suorittaa asianmukaisesti ja että todistelu voidaan pääkäsittelyssä ottaa vastaan yhdellä kertaa, tai asia voidaan ratkaista kirjallisessa menettelyssä (ETL).

Tämän tutkimuksen kannalta ETL 1:2 on tärkeä lainkohta, koska voidaan ajatella, että se määrittää asiakkuussuhteen poliisin ja syyttäjän välille. Poliisi tekee esitutkintaa syyttäjän tarpeita varten. Syyttäjän tehtävä on viedä rikosprosessia eteenpäin sen aineiston pohjalta mitä poliisi on esitutkinnassa koonnut. Koko prosessi riippuu siis siitä, miten poliisi onnistuu esitutkinnassa. Virheet ja puutteet esitutkintaprosessissa johtavat koko rikosprosessin pitkittymiseen ja pahimmillaan siihen, että rangaistusvastuu ei toteudu. Kun taas laadukkaasti tehty esitutkinta nopeuttaa rikosprosessin kokonaisuudesta ja parantaa oikeusvarmuutta. Laadukas ja kerralla oikein tehty esitutkinta

säästää huomattavasti kaikkien kustannuksia ja vahvistaa myös kansalaisten luottamusta rikosprosessiin.

### **2.3 Esitutinnan osalliset**

ETL 2:2 mukaan esitutkintaa johtaa tutkinnanjohtaja, jona toimii pakkokeinolain 2 luvun 9 §:ssä tarkoitettu virkamies. Tutkija on ETL 2:5 määrätty virkamies, joka suorittaa epäiltyä rikosta koskevat kuulustelut ja muut tarpeelliset esitutkintatoimenpiteet. Syyttäjä toimii ETL 2:4 mukaan tutkinnanjohtajana, jos rikoksesta epäiltynä on poliisimies.

ETL 2:5 mukaan esitutinnan asianosaisia ovat asianomistaja, rikoksesta epäilty ja muu henkilö, jonka oikeuksiin, etuihin tai velvollisuuksiin rikos ja sen selvittäminen voivat vaikuttaa. Todistaja ei ole rikosasiassa asianosainen. Asianosainen voi olla luonnollinen henkilö tai oikeushenkilö. Asianosaisasemaan liittyy oikeus puhevallan käyttämiseen ja edustamiseen omassa asiassa (Rantaeskola 2022 s. 26).

Syyttäjä on avainasemassa koko rikosprosessissa ja syyttäjällä on merkittävä rooli jo esitutkinnassa. Esitutkintaviranomaisen ja syyttäjän yhteistyöstä esitutkinnassa on säädetty Esitutkintalain 5 luvussa. ETL 5:1 mukaan poliisin on viipymättä ilmoitettava syyttäjälle rikoksesta, jossa epäiltynä on poliisimies, ellei asia ole sellainen, joka käsitellään sakkomenettelyssä. Käytännössä sakkomenettelyssä käsiteltävät asiat ovat mm. ylinopeusjuttuja tai vastaavia. Lisäksi syyttäjälle on ilmoitettava niistä tutkittavaksi tulleista rikoksista, joista esitutkinta ja syyttäjäviranomaiset ovat niille kuuluvan toimivallan puitteissa yhdessä päättäneet kuuluvan ilmoitusvelvollisuuden piiriin, tai sellaisesta rikoksesta, josta syyttäjä on erikseen pyytänyt ilmoittamaan. Ilmoitusvelvollisuuden piiriin kuuluvat asiat on määritelty valtakunnan syyttäjän viraston ohjeessa VKS: 2018:1. Käytännössä tällaisia rikoksia ovat vakavammat rikokset.

ETL 5:2 on säädetty syyttäjän toimivallasta esitutkinnassa. Sen mukaan esitutkintaviranomaisen on syyttäjän pyynnöstä suoritettava esitutkinta tai suoritettava

esitutkintatoimenpide. Esitutkintaviranomaisen on muutenkin noudatettava syyttäjän määräyksiä, joilla se pyrkii turvaamaan asian selvittämisen ETL 1:2 tarkoitetulla tavalla.

Esitutkintalain 5 luvun 3 § esitutkintaviranomainen ja syyttäjä on vielä erikseen velvoitettu toimimaan yhteistyössä sen ja neuvottelemaan esitutkintayhteistyön järjestämiseen liittyvistä kysymyksistä sen varmistamiseksi, että ne asiat, jotka ETL 1:2 on säädetty selvitettäväksi, tulevat kerralla selvitettyksi.

Laki syyttäjälaitoksesta 11.1.2029/32 määrää syyttäjän tehtäväksi vastata hänen käsiteltävänään olevassa asiassa rikosoikeudellisen vastuun toteuttamisesta tasapuolisesti, joutuisasti ja taloudellisesti asianosaisten oikeusturvan ja yleisen edun edellyttämällä tavalla. Syyttäjä siis vastaa siitä, että kaikki esitutkintatoimenpiteet on suoritettu lain mukaan.

Syyttäjän tehtävän esitutkinnassa voi ajatella niin, että oikeustieteellisen koulutuksensa perusteella syyttäjä edustaa oikeudellista osaamista ja osaa parhaiten kertoa *mitä* asioita esitutkinnassa tulee selvittää.

## **2.4 Esitutkinta käytännössä**

Rikos on oikeuden vastainen inhimillinen teko, laiminlyönti tai vaarantaminen, joka on määritelty laissa. Suurin osa rangaistussäännöistä on määritelty rikoslaissa, mutta niitä on myös muualla lainsäädännössä. Rikos voi olla kokonaan täyttynyt teko, yritys tai rikoksen valmistelu (Rantaeskola 2022 s. 42–44). Tästä on jokaisen rikoksen kohdalla säädetty erikseen.

Esitutkinta on rikosprosessin ensimmäinen osa ja siinä selvitetään, esitutkintalain mukaisesti onko tapahtunut rikos. Esitutkinnan vaiheet ovat ilmoituksen kirjaaminen, aloittaminen, toimittaminen ja päättäminen. Esitutkinta käynnistyy, kun poliisille ilmoitetaan rikoksesta tai poliisi saa oman toimintansa kautta tai muuten tiedon epäilystä rikoksesta (Fredman 2020 s. 29).

Rikoksesta ilmoittamisen kynnyks on säädetty tarkoituksella matalaksi, mutta pelkkä ilmoitus poliisille ei automaattisesti käynnistä esitutkintaa. Tutkinnanjohtaja harkitsee ja päättää onko esitutkinnan aloittamiselle edellytyksiä. Tämä vaihe saattaa edellyttää lisäselvityksien tekemistä ja tiedon hankintaa asiasta. Jos ilmenee syytä epäillä rikosta, esitutkinta on aloitettava (Fredman 2020 s. 33).

Kun esitutkinta on päätetty käynnistää, poliisi alkaa hankkia näyttöä, eli todisteita, epäilyistä teosta. Lähtökohta on rikoksen tunnusmerkistö. Poliisin on erilaisia keinoja käyttäen selvitettävä, täyttääkö teko rikoksen tunnusmerkistön. Keskeinen osa poliisin tekemää selvitystyötä on asianosaisten kuulustelut. Kuulusteluilla poliisi pyrkii saamaan kuvan tapahtumasta. Kuulustelut ovat monella tapaa haasteellisia. Hyvin usein on niin, että rikoksesta epäilty ei halua kertoa asiasta mitään. Rikoksesta epäillyn ei tarvitse edistää omaa kiinnijäämistään, eikä hänellä ole velvollisuutta puhua totta. Toisaalta epäilty voi tunnustaa koko teon. Asianomistajalla on negatiivinen totuusvelvollisuus. Hänen ei ole pakko vastata hänelle esitettyihin kysymyksiin, mutta vastatessaan, hänen on puhuttava totta. Hänen ei myöskään tarvitse aktiivisesti kertoa tapahtumasta, jos hän ei halua. Todistajalla puolestaan on positiivinen totuusvelvollisuus. Hänen on puhuttava totta ja kerrottava oma-aloitteisesti kaikki seikat, mitä hän asiasta tietää. Kuulusteluja vaikeuttaa usein myös se, että asianosaiset ovat olleet tapahtumahetkellä päihtyneitä ja kaikkien muistikuvat tapahtumasta ovat heikot.

Yksinomaan pelkkä kuulustelu ei välttämättä riitä näytöksi ja lisäksi tarvitaan muuta näyttöä. Silloin poliisin on selvitettävä, onko tapahtumasta saatavissa jotain muuta näyttöä, jolla rikostapahtumaa voi todentaa. Tällaista muuta teknistä näyttöä voi olla mm. sormenjäljet, DNA, puhelutiedot, valokuvat ym. Usein on niin, että poliisi kutsutaan rikospaikalle selvittämään tapahtunutta. Tällöin poliisi tekee rikospaikalla teknistä tutkintaa mm. valokuvaamalla ja tallentamalla muita mahdollisia jälkiä, joita rikoksen tekijä on saattanut tapahtumapaikalle jättää. Esimerkiksi sormenjälki tai DNA sitoo tekijän tekopaikkaan ja toimii näyttönä siitä, että tekijä on ollut ko. paikalla.

Valokuvaamalla voidaan todentaa rikospaikka yleisesti, mutta myös aiheutettuja vahinkoja tai uhrin vammoja.

Näytön hankkiminen edellyttää poliisilta juridista asiantuntemusta siitä, minkälaista näyttöä tarvitaan ja minkälainen todistelu soveltuu parhaiten kulloinkin selvitettävänä olevaan rikokseen. Esitutkinta tulisi pystyä suuntaamaan sellaisten faktojen selvittämiseen, jotka voivat olla perustana syyttäjän syyteharkinnalle. Tällöin vältytään myös siltä, että ei turhaan selvitetä oikeudellisesti epärelevantteja seikkoja. Tämän seikan vuoksi, poliisin ja syyttäjän yhteistyö on tärkeää.

Kuten kuvassa 1. esitetään, esitutkinta alkaa rikosilmoituksen kirjaamisesta ja siinä on useita eri vaiheita. Käytännössä esitutkintaprosessiin osallistuu useita henkilöitä. Rikospaikalla käynyt poliisipartio tai ilmoituksen vastaanottaja poliisin päivystyksessä, eivät yleensä jatka rikosjutun tutkijoina, vaan tutkinta siirtyy varsinaisen tutkintaryhmän tutkijan tutkittavaksi. Esitutkinnan sujuvuuden, tehokkuuden ja myös lopputuloksen kannalta on erittäin tärkeää, että jo ilmoituksen vastaanottajalla on juridista asiantuntemusta, jotta hän osaa esittää oikeita kysymyksiä ja tehdä rikospaikalla oikeanlaisia havaintoja. Myös rikospaikan dokumentointi oikealla tavalla on erittäin tärkeää. Rikospaikalla puutteellisesti työtä on usein mahdotonta jälkeenpäin korvata tai korjata. Laadukkaasti dokumentoitu rikospaikka ja kirjattu rikosilmoitus varmistavat hyvän pohjan esitutkinnan myöhemmille vaiheille.

Esitutkinnan päätyttyä, esitutkintatoimenpiteistä on laadittava esitutkintapöytäkirja (ETL 9:1). Esitutkintapöytäkirjaan on otettava kaikki tutkinnassa kertynyt materiaali, jos sillä voidaan olettaa olevan merkitystä asiassa. Käytännössä kaikista esitutkintatoimista laaditaan erillinen pöytäkirja, jotka lopulta liitetään yhdeksi kokonaisuudeksi, esitutkintapöytäkirjaksi. Esimerkiksi kuulustelusta laaditaan pöytäkirja, samoin erilaiset saadut lausunnot (verinäyte, DNA, Sormenjälki) ja niiden tulokset laaditaan pöytäkirjan muotoon. Valokuvista laaditaan valokuvaliite. Tämä kokonaisuus tulee laatia poliisihallituksen ohjeen mukaisesti selvään ja sujuvasti luettavaan muotoon, jotta

asiaan ensimmäistä kertaa perehtyvä saa asiakokonaisuudesta selkeän kuvan mitä on tapahtunut. Onkin tärkeää huomata, että tuomioistuimissa rikosasiaa käsitellään pelkästään esitutkintapöytäkirjaan kootun aineiston perusteella aina korkeimmassa oikeudessa asti. Rantaeskola onkin osuvasti todennut, että: *”asianosaiset ja rikosprosessin myöhemmän toimijat saavat poliisista juuri sellaisen kuvan, mitä valmis esitutkintapöytäkirja antaa. Esitutkintapöytäkirjaa voidaan tässä mielessä pitää poliisin käyntikorttina.”* (Rantaeskola 2022 s. 369).

## 2.5 Syyteharkinta

Rikosprosessin toinen vaihe on syyteharkinta. Saatuaan poliisin tekemän esitutkintapöytäkirjan syyttäjä harkitsee, onko esitutkinnassa saatu riittävästi näyttöä, jotta syyte voidaan nostaa. Syyttäjällä on itsenäinen harkintavalta päättää syytteen nostamisesta. Syyteharkinnan kannalta esitutkinnan ja sen perusteella laaditun esitutkintapöytäkirjan sisällöllä on ratkaiseva merkitys. Syyttäjä tekee syyteharkinnan pelkästään esitutkintapöytäkirjassa olevien tietojen perusteella. Jos näyttöä ei ole riittävästi tai se on joiltain osin vaillinaista, syyttäjä voi päätyä tekemään syyttämättäjättämispäätöksen. Syyttäjällä on mahdollisuus tehdä poliisille lisätutkintapyyntö (ETL 5:2), jossa se pyytää esitutkintaviranomaista selvittämään jotain seikkaa, jota ei syyttäjän mielestä ole riittävästi selvitetty (Rantaeskola 2022 s. 371–373).

Kun syyttäjä on päättänyt nostaa syytteen, se toimittaa haastehakemuksen käräjäoikeuden kansliaan. Haastehakemuksessa syyttäjän on esitettävä mm. se teko, johon syyttäjä katsoo tekijän syyllistyneen, sekä todisteet, jotka syyttäjä aikoo esittää, sekä mitä hän kullakin todisteella aikoo näyttää toteen (Laki oikeudenkäynnistä rikosasioissa 11.71997/689).

## 2.6 Esitutkinnan laatukriteerit

Esitutkinnan laatukriteerit muodostuvat lainsäädännöstä ja rikosoikeuden yleisistä opeista. Lainsäädäntö määrittelee reunaehdot sekä valmistusprosessille (esitutkinta) että lopputuotteelle (esitutkintapöytäkirja). Esitutkintalaki, Perustuslaki, Poliisilaki ja Pakkokeinolaki asettavat kaikki omat vaatimuksensa. Esitutkinnan sisällölliset laatukriteerit määrittävät rikoslaki ja rikosoikeuden yleisten opit. Teko on määritelty rikokseksi rikoslaissa kuvatun tunnusmerkistön perusteella. Esitutkinnassa epäilty teko tulee selvittää koko tunnusmerkistön osalta. Lisäksi teon selvittämisessä tulee ottaa huomioon rikosoikeuden yleiset opit syyllisyydestä, teon oikeudenvastaisuudesta sekä rangaistavuudesta. Lopuksi esitutkintapöytäkirja tulee laatia poliisihallituksen laatiman käsikirjan ohjeistamaan muotoon.

Esitutkinnassa hyvän laadun voi ajatella koostuvan kolmesta asiasta. Ensiksikin tuoteominaisuudet (esitutkintapöytäkirjan sisältö), esitutkinnassa hankittu näyttö kattaa tarkasti rikosnimikkeen tunnusmerkistön ja siinä on selvitetty riittävällä laajuudella kaikki asiaan liittyvät oleelliset seikat, että se vastaa kaikkiin kysymyksiin, jota syyttäjä tarvitsee syyteharkinnassa ja myöhemmin asian pääkäsittelyssä tuomioistuimessa. Mikäli jotakin näytön kannalta merkittävää seikkaa ei esitutkinnassa yrityksestä huolimatta ole saatu selvitettyä, sekin on selvästi kirjattu, jolloin syyttäjän ei tarvitse pohtia, onko asiaa selvitetty vai ei.

Toiseksi tuoterakenne, esitutkintapöytäkirja on koottu sujuvasti luettavaan ja ymmärrettävään muotoon, jotta sen perusteella asiaa on helppo käsitellä tuomioistuimessa. Sujuva rakenne viittauksineen on tärkeä myös sen vuoksi, että esitutkintapöytäkirja on ainoa tietolähde, joka asiaa käsittelevillä tuomioistuimilla rikosasiasta on käytettävissään. Epäloogisesti tai sekavasti koottu pöytäkirja vaikeuttaa asian käsittelyä ja heikentää oikeusvarmuutta. Kolmanneksi esitutkinta on tehty lain mukaisesti oikein kaikkia muotovaatimuksia noudattaen ja ilman aiheetonta viivytystä.

Palvellakseen syyttäjän tarpeita, esitutkintapöytäkirjan tulee täyttää suuri joukko erilaisia laatuvaatimuksia. Jokaisen esitutkintaprosessiin osallistuvan tulisi osata nämä vaatimukset ja pyrkiä omalta osaltaan täyttämään ne. Laatuvaatimuksia on kuitenkin niin paljon, että niitä on mahdotonta muistaa ulkoa. Etenkin stressaavassa kuulustelutilanteessa voi olla vaikea ottaa huomioon kaikkia näytön kannalta oleellisia asioita kovinkaan loogisesti. Laadun parantamiseksi ja hyvän peruslaadun varmistamiseksi rikostutkintaprosessi olisi tarpeen suunnitella sellaiseksi, että sitä ohjaa selkeä formaatti, joka pakottaisi huomioimaan kaikki laatuvaatimukset ja tekemään ne oikein heti ensimmäisellä kerralla.

### 3 Laatu on vaihtelun vähentämistä

Mistä tiedämme teemmekö laadukasta työtä? Rikostutkintaa tekevä poliisi tekee varmasti parhaansa, mutta mistä johtuu, että usein omasta mielestä hyvin tehty työ ei olekaan niin laadukasta, eikä palvele syyttäjän tarpeita parhaalla mahdollisella tavalla.

Mitä laatu käsitteenä tarkoittaa? Paul Lillrankin (1998) mukaan hyvä laatu pitää määritellä, jotta voidaan erottaa hyvä ja huono toisistaan. Käsitteenä laatu on varsin monitahoinen ja jokaisella on siitä jonkinlainen näkemys. Laatua on tutkittu paljon ja siitä on olemassa monenlaisia määritelmiä. Yhtä universaalia laadun määritelmää ei ole olemassa. Laatu onkin suhteellinen käsite ja sitä voi tarkastella monesta eri näkökulmasta. Yleisesti laatua voidaan tarkastella esimerkiksi tuotteen, palvelun tai prosessin laatuna (Luoma 2001: 64).

Paul Lillrankin mukaan laadun filosofiasta puhuttaessa ensin on tärkeää pohtia mitä asioita laatu koskee ja mihin laatutarkastelua voi soveltaa. Hänen mukaansa laatu koskee asiakkaalle vaihdantasuhteessa toimitettuja tuotteita ja palveluja. Toiseksi laatu koskee vain sellaisia tuotteita tai palveluita, joita voi mitata tai arvioida, koska mitattavuus antaa mahdollisuuden arvioida onko joku hyvää vai huonoa. Kolmanneksi laatu koskee prosessia, jolla tuote tai palvelu tuotetaan. Toisin sanoen, jos haluaa saada jotain hyvää aikaan, on ensin ymmärrettävä ja määriteltävä tämä hyvä. Sitten on kehitettävä mittari, jonka avulla voidaan erottaa hyvä huonosta. Vain mittaamalla on mahdollista tietää, kuinka kaukana tavoitteesta ollaan ja ollaanko menossa oikeaan suuntaan (Lillrank 1998 s. 19).

Rikostutkinnan näkökulmasta tuotteen laadun voi ymmärtää esitutkintapöytäkirjan laatuna. Hyvän laadun selvittämiseksi voisi kysyä, vastaako esitutkintapöytäkirja sisällöltään syyttäjän tarvetta? Voiko syyttäjä tehdä sen pohjalta syyteharkinnan ja ajaa rikosasiaa esitutkintapöytäkirjan tietojen pohjalta. Prosessin laadun voi ymmärtää lainmukaisuuden näkökulmasta esitutkintaprosessissa. Onko rikostutkinta suoritettu esitutkintalain ja muiden lakien ja määräysten mukaan virheettömästi. Prosessin laatua

voisi tarkastella myös sen sujuvuuden ja koko esitutinnan keston näkökulmasta. Palvelun laadun voi taas nähdä laajemmin palveluna koko yhteiskunnalle tai esitutinnan osallisille.

Lumijärvi (2007 s. 97) on tutkinut laatuajattelua poliisitoiminnassa ja toteaa, että laadusta puhuminen aiheuttaa poliisissa ristiriitaisia tunteita. Se ehkä synnyttää alitajuisen tulkinnan, että laadussa on jotain vikaa ja ongelmia ja siitä puhuminen koetaan moitteeksi. Laatu liitetäänkin usein osaksi laillisuusvalvontaa, joka saattaa aiheuttaa negatiivista suhtautumista. Sen nähdään helposti myös kyseenalaistavan poliisin ammattitaidon ja osaamisen. Lumijärvi kuitenkin esittää, että laadun arviointi on nimenomaan sisäisen kehittämisen väline. Se on osa oppivaa ja kehittävää työskentelytapaa. Aina on mahdollista tehdä työt paremmin. Tämä koskee myös huippuammattilaisista koostuvaa poliisiorganisaatiota.

### **3.1 Laadun määritelmiä**

Laadun historia ulottuu kauas ja eri aikakausina se on tarkoittanut eri asioita. Harrington ja Mathers (1997 s. 5) mainitsevat, että vanhimmat ja varsin ankarat laatuvaatimukset on kirjattu jo Babylonin kuninkaan Hammurabin lakikokoelmaan:

*” Jos rakentaja tekee miehelle talon, mutta hänen työnsä ei ole kestävä, vaan talo luhistuu ja tappaa isännän, on rakentaja surmattava.”*

Myöhemmin teollisen aikakauden alussa laatuun suhtauduttiin jo rauhanomaisemmin ja se tarkoitti lähinnä fyysisen tuotteen, esimerkiksi aseiden, teknistä laatua valmistuksessa. 1900-luvun alussa massatuotannon aikakaudella Frederick Taylor kehitti tieteellisen liikkeenjohdon, jossa laaduntarkastus oli pääasiallinen keino varmistaa tuotteiden laatu. Tämä tarkoitti käytännössä tuotteiden jälkikäteistä tarkastamista (Väisänen 2013).

Nykyaikaisen laatujohtamisen voidaan katsoa alkaneen 1931 Walter Shewartin kehittämästä tilastollisesta prosessinohjauksesta. Tuotteiden ja palveluiden laatuun tuli

tieteellinen tapa todeta, tarkkailla ja ohjata laatua. Tieteellinen tapa ymmärtää laatua, johti myös parempaan laatuun. Shewart esitti laadun filosofian kulmakiveksi muodostuneen määritelmän laadusta: *”Laatu ei tarkoita luksusta tai kallista tai yleistä erinomaisuutta, vaan yksinkertaisesti asetettujen vaatimusten mukaisuutta.”* (Lillrank 1998 s. 11). Laatuopit kehittyivät voimakkaasti Yhdysvalloissa toisen maailmansodan aikana sotateollisuudessa, jossa piti valmistaa suuria määriä erilaisia tuotteita. Yhdysvalloista laatuajattelu levisi etenkin Japaniin, jossa siitä kehittyi sittemmin kokonaisvaltainen laatujohtamisen filosofia, Total Quality Control (TQC) ja myöhemmin Total Quality Management (TQM) (Oakland 2020)

Laadun kehittämisen tärkeimpiä pioneereja Shewartin ohella ovat myös mm. Edwards Deming, Joseph M. Juran ja Philip B. Crosby. Toisen maailmansodan jälkeisenä aikana he olivat kehittämässä teollista tuotantoa ja heidän laatuoppinsa levisi laajalle. Professorit Juran ja Deming olivat 1950-luvulla Japanissa mukana kehittämässä Japanin tuotantoelämää (Lumijärvi 1999 s. 20). Laatuajattelu omaksuttiinkin Japanissa laajasti ja siitä tuli seuraavina vuosikymmeninä kukoistava teollisuusmaa juuri sen tuottamien tuotteiden laadun vuoksi.

Vaikka laatuajattelu syntyikin teollisen tuotannon kehittämisestä, on tärkeä huomata, että Deming, Juran ja Crosby sovelsivat ajatuksiaan laadusta heti alusta saakka myös palveluiden tuotantoon ja julkiselle sektorille. Heidän mukaansa teoriat laadusta soveltuivat kaikkeen tuotannolliseen tekemiseen, olipa se sitten teollista, palvelutuotantoa tai hallintoa (Juran 1993). Sen vuoksi ajatukset levisivätkin laajalti ja ne ovat juurtuneet kaikkeen toiminnan kehittämiseen.

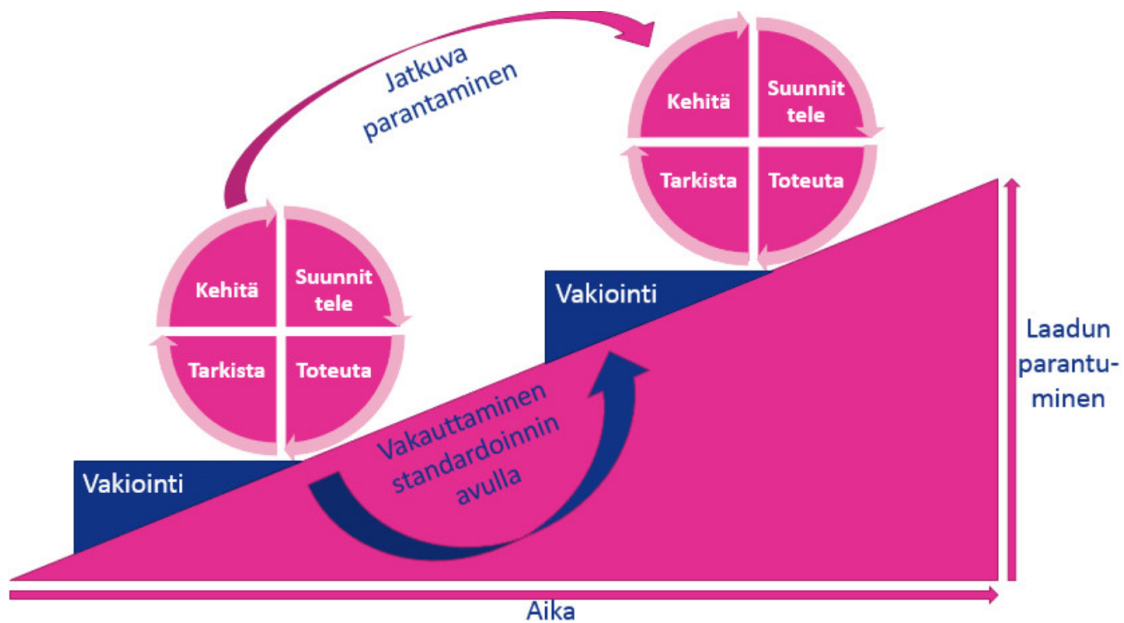
Edwards Deming määrittelee laadun asiakaskeskeisesti siten, että laatu on asiakkaan tarpeiden tyydyttämistä. Deming myös korosti koko organisaation, systeemin, merkitystä. Demingin mukaan 90 prosenttia organisaation ongelmista johtuu systeemistä. Huonon laadun perussy on vain harvoin yksittäisessä työntekijässä tai lähiesimieheissä. Deming korostaa organisaation johdon roolia laatutyössä. (Deming 1982). Laadun

kokonaisvaltaisen johtamisen Deming kiteytti 14 periaatteeseen, jotka ovat vapaasti suomennettuna:

1. Tee laadun kehittämisestä johdonmukainen tavoite.
2. Omaksu uusi filosofia välineeksi johdon uuteen taloudelliseen ajatteluun ja muutokseen.
3. Levitä vastuu laadun saavuttamisesta kaikkien tehtäväksi ja eliminoi jälkikäteinen tarkastaminen rakentamalla laatu tuotteeseen.
4. Luovu tulosohjauksesta. Keskity kokonaiskustannuksen minimointiin.
5. Jatkuva parantaminen. Kehitä tuotteita ja palveluita jatkuvasti.
6. Kouluta henkilöstöä.
7. Kehitä ja kouluta johtajia. Johdon tehtävä on auttaa työntekijöitä tekemään työnsä paremmin.
8. Poista pelko työntekijöistä, jotta he voivat tehdä parhaimpansa vapautuneesti.
9. Murra osastojen väliset raja-aidat.
10. Lopeta turhat "lastu lentämään" iskulauseet. Ne toimivat yleensä päinvastoin.
11. Poista määrään perustuvat tulostavoitteet. Aseta laatu tärkeimmäksi tavoitteeksi.
12. Poista sellaiset esteet, jotka estävät työntekijöitä kokemasta ammattitaitoa.
13. Luo organisaatioon vahva itsensä kehittämisen ja kouluttautumisen ilmapiiri.
14. Ota koko organisaatio mukaan tekemään muutosta. Se on jokaisen työ.

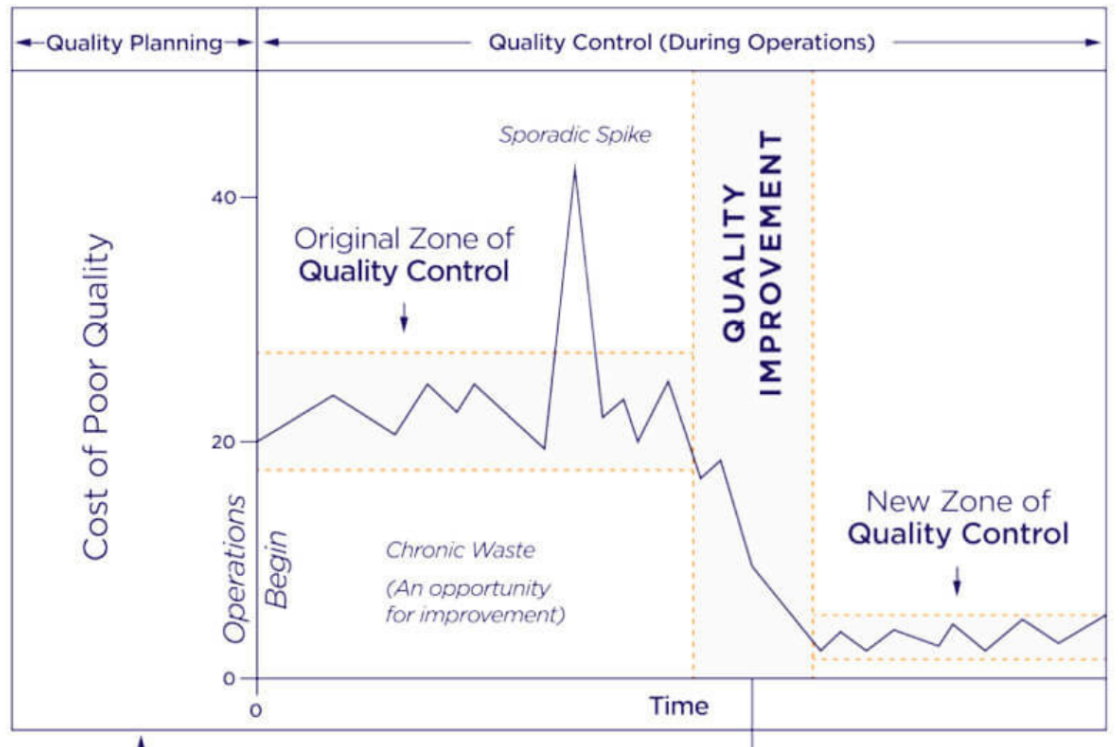
Yksi tärkeimpiä Demingin ajatuksista oli jatkuva oppiminen ja parantaminen. Jatkuvaa parantamista varten hän kehitti PDCA-työkalun, joka on edelleen yksi tunnetuimmista laadun kehittämisen työkaluista (Deming 1982). Plan → Do → Check → Act -menetelmä kuvaa laatutyön prosessia. Plan -vaiheessa määritellään ongelma ja suunnitellaan muutos tai testi muutosta varten. Tähän käytetään kaikkea saatavilla olevaa tietoa. Do -vaiheessa toteutetaan testi tai muutos. Check -vaiheessa arvioidaan muutoksen vaikutuksia esim. asetettuihin tavoitteisiin. Act -vaiheessa, otetaan parannettu menetelmä käyttöön ja juurrutetaan se osaksi jokapäiväistä toimintaa. Demingin ympyrän tarkoitus on, että kehitettävien asioiden ei tarvitse olla suuria mullistuksia, vaan

tarkoitus on kehittää omaa toimintaa matalalla kynnyksellä pienin askelin jatkuvasti (Deming 1982). Demingin filosofian voisi sanoa olevan, että laatua parantamalla hukkaan menevien työtuntien määrä pienenee ja hukatun työajan sijasta pystytään tuottamaan enemmän.



**Kuva 2. Jatkuva parantaminen ja Demingin kehä (Mäenpää 2017).**

Joseph Juran määritteli laadun sopivuudeksi käyttötarkoitukseen (Juran & Gryna 1993 s. 3). Juran korosti laadun universaaliutta. Hänen mukaansa laadun käsitteet, tekniikat ja välineet soveltuvat yhtä lailla tavaroiden ja palveluiden tuottamiseen niin yksityiselle kuin julkisellekin sektorille. Organisaatioiden sisällä käsitteitä voi soveltaa ylimmästä johdosta työntekijään (Juran 1988 s. 1–15). Juranin laatutrilogiaksi kutsuttu kokonaisuus käsittää laadun suunnittelun (Quality planning), jonka sisältö on, että asiakaslähtöisellä suunnittelulla voidaan tuottaa asiakkaan tarpeita vastaavia tuotteita ja palveluita. Toinen osa on laadun valvonta (Quality control), jolla huolehditaan siitä, että tuote tai palvelu on juuri sitä mitä on luvattu. Trilogian viimeinen osa on laadun parantaminen (Quality improvement), jonka mukaan laatua pyritään jatkuvasti parantamaan.



**Kuva 3. Juran trilogy (Juran 1993).**

Philip Crosby taas määritteli laatua todettuna vaatimustenmukaisuutena. Crosbyn mukaan laatu on määriteltävä tarkasti, jotta kaikki ymmärtävät sen samalla tavalla. Crosby piti ongelmallisena juuri sitä, että kaikki puhuvat laadusta ja haluavat laatua, mutta kaikilla on siitä omanlaisensa käsitys. Kun laatuvaatimukset on selkeästi määriteltä, on helppo todeta onko vastaako tehty tuote asetettuja laatuvaatimuksia. Muiden tavoin, Crosby korosti johdon sitoutumisen ja systemaattisen toiminnan tärkeyttä. Crosby tunnettu lausahdus on "laatu on ilmaista ja laaduttomuus on kallista". Laadun tekeminen on virheiden ennalta ehkäisyä. Sitä, että tehdään kerralla oikein ne asiat, jotka joka tapauksessa pitää tehdä. (Crosby 1979 s. 3–41).

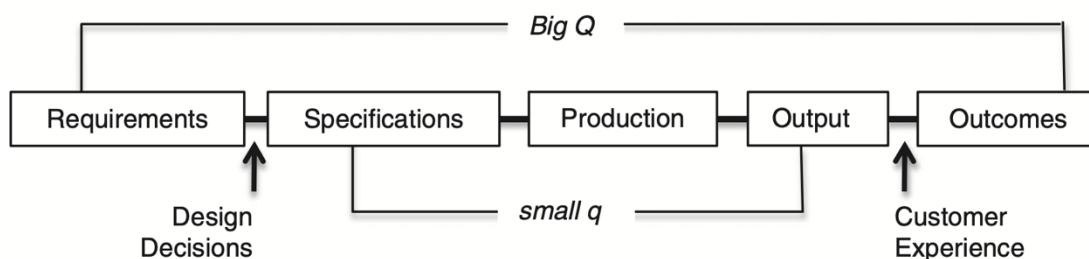
2000-luvulla yhteiskunnat ovat muuttuneet yhä enemmän palveluvaltaisemmiksi ja sen myötä laatu on käsitteenä laajentunut entistä enemmän koskemaan myös palvelutuotantoa. Muutos on koskenut myös julkista sektoria ja myös siellä on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota palvelun ja sen tuottamisen laatuun (Lumijärvi 1999). Nykyään laatu ja laatujohtaminen nähdään organisaation tärkeimmäksi

menestystekijäksi niin liiketoiminnassa kuin julkisella sektorillakin. Julkisella sektorilla erityisesti terveydenhuollossa laatuun liittyvää tutkimusta on tehty paljon. Suomessa etenkin Aalto yliopiston professori Paul Lillrank on tutkinut laadun vaikutusta terveydenhuollon pitkiin jonoihin ja ruuhkautumiseen (Lillrank 2018).

Poliisipäällikkö Luoma on tutkinut laatua poliisitoiminnassa. Luoman mukaan tärkeimmät näkökulmat laatuun ovat asiakaskekskeisyys ja valmistuskeskeisyys. Luoman (Luoma 2001) mukaan laadun voi jakaa seuraaviin pääryhmiin:

- Yhdenmukaisuus
- Tuoteominaisuudet
- Vaatimusten vastaavuus
- Tyytyväisyys
- Kriteerienmukaisuus

Joseph Juran (1993 s. 7) on kiteyttänyt laadun havainnollisesti käsitepariin *small q and Big Q*. Iso Q käsittää organisaation kokonaisvaltaisen toiminnan ketjun tilauksesta toimitukseen. Pieni Q käsittää itse tuotteeseen tai palveluun liittyvät ominaisuudet. Kuva havainnollistaa hyvin laadun ulottuvuudet ja sen, että eri vaiheissa laatu ja laatuvaatimukset tarkoittavat eri asioita. Lisäksi kunkin vaiheen on vielä sovittava yhteen toistensa kanssa.



**Kuva 4. Iso Q ja pieni q (Juran 1993).**

Laadusta on valtavasti kirjallisuutta ja tutkimusta. Lyhyesti voi sanoa, että hyvää laatua syntyy, kun organisaatio ymmärtää oikein asiakkaan tarpeet, osaa suunnitella niitä vastaavan tuotteen tai palvelun. Sen jälkeen se osaa vielä suunnitella tehokkaan tuotantoprosessin, joka kykenee tuottamaan tuotteen tai palvelun tarkasti suunnitelman mukaisesti.

### 3.2 Laatujohtaminen

Puhuttaessa *laatujohtamisesta*, sillä tarkoitetaan yleensä Englannin kielisestä käsitteestä *Total Quality Management* (TQM) käännettyä, laadun kokonaisvaltaista johtamista kuvaavaa käsitettä. **Quality** sanalla viitataan koko johtamisfilosofian lähtökohtaan laatuun ja asiakaslähtöisyyteen ja asiakkaiden ensisijaisuuteen laadun määrittäjänä. **Total** viittaa ensinnäkin siihen, että laadun kehittäminen kuuluu organisaatiossa jokaiselle. Toiseksi se viittaa myös laadun kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen organisaation kaikkien osa-alueiden, johtamisen, palvelun, prosessien, tuotteiden, työyhteisön jne. laatuna. **Management** kuvaa johtamista yleensä, mutta sillä korostetaan ylimmän johdon sitoutumisen tärkeyttä. Sitoutumisella tarkoitetaan johdon konkreettista ja aktiivista osallistumista johtamisjärjestelmien muokkaamista laadun kehittämiseksi. Näin laadusta tulee organisaation strategia (Lumijärvi 2000, s. 27).



**Kuva 5. TQM Principles by Juran (Juran Institute).**

TQM syntyhistoria johtaa Japaniin 1950-luvulle, jolloin osana Marshall-apua laatuprofessorit Juran ja Deming lähtivät kehittämään Japanin teollista tuotantoa. Japani oli tuolloin köyhä maa ja resursseja oli niukasti. Kehittämisen lähtökohtana olikin resurssien hukkakäytön minimointi. Tähän oli mahdollista päästä laatua parantamalla. Tästä kehittyi Japanissa *Total Quality Control* (TQC) ja kun professorit veivät japanissa kehitetyn laatuajattelun takaisin Yhdysvaltoihin, se muuntui nykyiseen muotoonsa TQM.

Demingin esittämiä 14 laadun peruseriaatetta pidetään edelleen laatujohtamisen kulmakivenä (Lumijärvi 2000, s. 21–23). Laatujohtamisessa on kyse organisatoristen

edellytysten luomisesta laadun tekemiselle (Lillrank 1998 s. 16). Tutkijat Hackman & Wageman (1995) ovat kiteyttäneet tutkimuskirjallisuuden perusteella keskeiset TQM olettamukset, periaatteet ja keinot.

Hackmanin (1995) esittää, että TQM-strategia tulosten saavuttamiseksi perustuu neljään toisiinsa liittyvään oletukseen laadusta, ihmisistä, organisaatioista ja johtajien roolista. Olettamukset laadusta tarkoittavat sitä, että huonon laadun kustannukset ovat merkittäviä. Halvinta on tehdä oikein ensimmäisellä kerralla. Laatu ei synny tarkastamalla, vaan virheiden syitä poistamalla. Olettamukset ihmisistä tarkoittaa, että työntekijät välittävät luonnostaan oman työnsä laadusta ja tekevät hyvää työtä, jos he saavat riittävästi koulutusta ja systeemi sen sallii. Olettamukset organisaatiosta on systeemiteoreettinen näkemys organisaatiosta keskenään toisistaan riippuvaisten osien kokonaisuutena. Tässä osastojen keskinäinen ymmärrys toistensa työstä on keskeistä. Olettamukset johtajien roolista tarkoittaa sitä, että ylin johto on vastuussa laadusta. Ylin johto luo organisaatiojärjestelmät, jotka määräävät miten tuotteet ja palvelut suunnitellaan ja tuotetaan. Työntekijöiden työn tehokkuus on suora funktio esimiesten luomien järjestelmien laadusta (Hackman ym. 1995).

Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen keskeisiä periaatteita on mm. prosessikeskeisyys, vaihtelun analyysi ja hallinta, tosiasioiden varassa johtaminen, sekä jatkuva parantaminen (mm. Deming 1982, Juran, Hackman 1995).

- 1. Prosessikeskeisyys.** Tuotteiden ja palveluiden laatu riippuu prosesseista, joilla ne suunnitellaan ja tuotetaan. Ei riitä, että annetaan ohjeet toivotusta tuloksesta. Lisäksi työntekijät tulee kouluttaa parantamaan työprosesseja.
- 2. Vaihtelun analyysi ja hallinta.** Hallitsematon vaihtelu prosesseissa ja tuloksissa on ensisijainen syy laatuongelmiin. Johtajien pitää ymmärtää vaihtelun merkitys paremmin.

3. **Tosiasioiden varassa johtaminen.** Systemaattinen tiedonkeruu ja tilastot ovat kaiken kehittämisen perusta.
4. **Oppiminen ja jatkuva kehittäminen.** Organisaation pitkän aikavälin menestys riippuu siitä, kuinka se suhtautuu oppimiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Aina on mahdollista tehdä paremmin.

(Hackman ym. 1995)

TQM ajattelun pohjalta on myöhemmin syntynyt organisaatioiden itsearviointin ja oman toiminnan laadun kehittämiseksi Euroopan laatupalkinto EFQM (European Foundation of Quality Management). Se on kehitystyökalu, jonka avulla kehitetään kokonaisvaltaisesti organisaation toimintaa. Mallin pohjalta luodaan työkalut kehittämiskohteiden tunnistamiseen, parantamiseen, mittaamiseen ja seurantaan. Malli pohjautuu viiteen toimintatapaan kuvaavaan ja neljään tulosta kuvaavaan arviointialueeseen. Toimintatapa kuvaavat 1. Johtajuus, 2. Henkilöstö, 3. Toimintaperiaatteet ja strategia, 4. Kumppanuudet, resurssit 5. Prosessit. Toimintatapa arvioidaan kysymällä kussakin kohdassa, mitä tehdään ja millä tavalla. Tuloksia kuvaavat 1. Henkilöstö, 2. Asiakas, 3. Yhteiskunta, 4. Suorituskyky. Niitä arvioidaan kysymällä mm. osoittavatko tulokset hyvää kehitystä ja suorituskykyä ja millainen tulos on muihin verrattuna (EFQM-malli 2013)

Valtionhallinnossa laatupalkinto lanseerattiin eri virastoissa laajasti käyttöön 1900-luvun lopulla. Poliisissa laatupalkinto otettiin käyttöön 2003. Tarkoituksena oli, että kukin poliisilaitos toteuttaa mallin avulla itsearviointia ja kehittää toiminnan laatua (SM poliisiosaston julkaisusarja 1/2003). Myöhemmin poliisi julkaisi myös laatustrategian 2006. Sen tarkoituksena oli sitoa laatutyö osaksi julkisen sektorin kehittämiss politiikkaa ja virastojen tuloksellisuutta (Poliisin laatustrategia 2006). Strategian tavoitteita ovat mm. tuloksellisuuden ja tuottavuuden parantaminen ja työmenetelmien yhtenäistäminen.

Tavoitteisiin pyritään muodostamalla laatujärjestelmä arviointikriteeristöineen, arvioimalla laatua systemaattisesti läpi poliisiorganisaation, tukemalla ja palkitsemalla poliisiyksiköiden laatutyötä ja huomioimalla kansalaisnäkökulma ja asiakaslähtöisyys (Poliisin laatustrategia 2006). Laatustrategian toteuttamisen välineenä on ollut EFQM-menetelmä.

Poliisin laatustrategian tavoitteet on ollut tarkoitus kirjata erillisen laatukäsikirjan muotoon. Laatukäsikirjaan on suunniteltu sijoitettavan yksikkökohtaisia toimintakäsikirjoja, ohjeita ja työmenetelmiä. Erityisesti on ollut tarkoitus kirjata yksityiskohtaisia työtapoja, jotta näkymättömät menetelmät saadaan kirjattua näkyväksi. Tällä voitaisiin saavuttaa hyötyä uusien työntekijöiden perehdyttämisessä sekä toimintatapojen yhtenäistämässä muutenkin (Poliisin laatustrategia 2006). Laatukäsikirja on kuitenkin jäänyt toteuttamatta.

Arpiainen (2022) on tutkinut esitutkinnan laatua ja toteaa, että poliisissa laatujohtaminen ei näytä ottaneen tuulta purjeisiin, sillä EFQM-mallin tai laatustrategian käytännöistä tai tuloksista ei löydy dokumentoitua tai kokemuksellista tietoa. Saman havainnon tein myös itse yrittäessäni etsiä materiaalia tätä tutkimusta varten. Nikkanen (2019) on tutkinut rikosprosessin laatua ja toteaa johtopäätöksissään, että poliisin laatustrategian jalkauttaminen ei ole onnistunut, eikä systemaattisen kehittämisen kulttuuri ei ole juurtunut poliisiin. Puutteita on ollut niin vastuuttamisessa, suunnittelussa kuin osallistamisessa. Laatu poliisityössä esiintyy käsitteenä lähinnä yleisellä tasolla mm. tulossopimuksissa (Sisäministeriö 2021), mutta laadun tarkempi määrittely ja strategia puuttuu edelleen.

Organisaatioissa erilaiset laadun parantamiseen tähtäävät muutoshankkeet (TQM, Lean, Lean six sigma) ovat olleet 2000-luvulla suosittuja, koska hyvän laadun merkitys organisaation menestystekijänä on laajasti tunnustettu. Iso osa hankkeista kuitenkin epäonnistuu. Albliwi ym. (2012) selvitti tutkimuksessaan hankkeisiin liittyvää tutkimuskirjallisuutta. Tutkimuskirjallisuuden perusteella oli löydettävissä 34 syytä

epäonnistumisiin. Tärkein syy epäonnistumiselle on johdon asenteet, sitoutuminen ja osallistuminen. Ilman johdon varauksetonta tukea hankkeilla ei ole mahdollisuutta menestyä. Johdon kriittistä roolia korostivat jo laadun pioneerit Deming ja Juran. Seuraavaksi tärkein syy oli osaamisen ja koulutuksen puutteet. Koulutus nähdään usein liian ajan hukkana (Albliwi ym. 2012).

Poliisihallinnossa on vuosien varrella toteutettu monia erillisiä kehityshankkeita, joissa on tavoiteltu kustannussäästöjä ja tuottavuuden kasvua. (SM raportti 2023, s. 56). Monet hallintorakennemuutokset ovat muokanneet poliisia kuitenkin niin paljon, että selvää kuvaa uudistuksen hyödyistä ei ole voitu muodostaa. Uudistusten todellisia hyötyjä onkin kritisoitu voimakkaasti (mm. Mansikka-Aho 2021). Valtakunnallista laadun parantamiseen tähtäävää organisaatorakennetta tai muitakaan rakenteita ei ole vielä käytössä. Toimintatapojen yhtenäistäminen nähdään poliisitoiminnassa kuitenkin erityisen tärkeänä kehittämiskohtena, ja se onkin ollut eri lähteiden mukaan agendalla jo 20 vuotta. Uusin raportti poliisitoiminnan kehittämistä nostaa sen jälleen esiin yhtenä keinona parantaa poliisin tuloksellisuutta tulevaisuudessa (SM raportti 2023, s. 74).

### **3.3 Asiakas**

Laatua koskeva kirjallisuus korostaa asiakaslähtöisyyttä organisaation toiminnan lähtökohtana. Kenelle tuotetaan, mitä tuotetaan ja miten tuotetaan? Asiakaslähtöisyys on myös toiminnan kehittämisen lähtökohta. Pyrkimään tuottamaan asiakkaalleen parasta laatua, organisaatio tulee samalla suunnanneeksi omat tuotantopanoksensa tehokkaimmalla tavalla oikeisiin asioihin. (Modig ym. 2013: 13)

Poliisin suorittaman rikostutkinnan voi nähdä palvelutuotantona, jonka tehtävä on tuottaa turvallisempi yhteiskunta osoittamalla riittävän uskottavasti, että rikoksesta jää kiinni ja siitä joutuu vastuuseen. Tämän palvelutuotannon asiakas on yhteiskunta. Syntynyt palvelutuote on asian tila, luotettava rikosprosessi ja turvallisempi yhteiskunta.

Lähempää tarkasteltuna rikostutkinnan voi nähdä tuotantoprosessina, joka tuottaa esitutkintapöytäkirjoja syyttäjälle syyteharkintaa varten. Esitutkintapöytäkirja on siis konkreettinen poliisin tekemä tuote (Koljonen 2010 s. 157). Syyttäjä käyttää poliisilta saamaansa esitutkintapöytäkirjaa oman työnsä tekemiseen, syyteharkintaan ja rikosasian ajamiseen tuomioistuimessa. Syyttäjän työ riippuu täysin poliisin tekemän työn laadusta (Rantaeskola 2022).

Poliisissa ja muuallakin julkishallinnossa asiakkaan käsite jää usein varsin yleiselle tasolle. Monissa poliisia käsittelevissä tutkimuksissa (mm. Luoma 2005, Koljonen 2010) ja esim. poliisibarometrissä asiakas mielletään ympäröiväksi yhteiskunnaksi ja viraston toiminta yleiseksi turvallisuuspalveluksi, jota se tuottaa yhteiskunnalle. Tällöin myös toiminnan laadun arviointi jää hyvin yleiselle tasolle. Poliisin sisäisissä tulosarvioinneissa laatua käytetään varsin usein yleiskuvaajana, jolla kuvataan ihmisten yleistä kokemusta poliisitoiminnan laadusta. Tällaisessa laadun kuvaamisessa on se ongelma, että laatua tai sen puutetta ei ole mahdollista paikantaa mihinkään yksittäiseen kohtaan. Tällöin laatu puutteet ja ongelmat jäävät kokonaan piiloon ja laadun kehittäminen on mahdotonta (Luoma 2007 s. 103–104).

Luoma kiinnittää myös huomiota siihen, että yleisen tason laatuajattelu ja viraston *palvelukuva* saattavat käsitteinä myös sekoittua toisiinsa. Palvelukuvalla viitataan suuren yleisön kuvaan viraston toiminnasta. Palvelukuvatutkimuksissa, kuten poliisibarometri, kansalaisten on todettu luottavan poliisiin ja poliisin maine kaiken kaikkiaan on kansalaisten silmissä erittäin hyvä (Poliisibarometri 2020). Tällainen ”imagokuvaus” on sinänsä tarpeellinen, mutta sitä ei kuitenkaan tule sekoittaa suoraan toiminnan laadun arviointiin. Luoma vielä huomauttaa, että palvelukuvatutkimuksissa haastatellut ihmiset asioivat yleensä poliisin kanssa erittäin harvoin ja kuva poliisista on senkin vuoksi hyvin erilainen, kuin sellaisten tahojen (syyttäjät), jotka ovat poliisin kanssa tekemisissä päivittäin. (Luoma 2007, s. 117).

Käytännön toimintaa ei ole mahdollista suunnitella siten, että asiakkaana on abstrakti suuri yleisö. Esitutkinnassa asiakkuus tulisikin nähdä sen kautta kenelle esitutkintapöytäkirja tehdään. Esitutkintalain 1 luvun 2 § määrää esitutkinnassa selvitettävät asiat ja pykälän lopussa sanotaan, että *esitutkinnassa asia on valmisteltava siten, että syyteharkinta ja asianosaisten etujen valvominen voidaan suorittaa ja että todistelu voidaan pääkäsittelyssä ottaa vastaan yhdellä kertaa, tai asia voidaan ratkaista kirjallisessa menettelyssä*. Lisäksi syyttäjä vastaa siitä, että *esitutkinta on suoritettu oikein ja, että esitutkinnan asiakkaiden, asianomistajan, epäillyn ym., edut tulevat valvotuiksi* (Laki Syyttäjälaitoksesta 9§). Em. pykälistä voisi tehdä sellaisen tulkinnan, että ne määräävät syyttäjän poliisin asiakkaaksi ja esitutkinnan laadunvalvojaksi. Esitutkinnan muiden osallisten (mm. epäilty, asianomistaja) asiakkuus on ennemminkin välillistä, ja heidän tarpeensa tulee palvelluksi syyttäjän kautta. Kun syyttäjä saa poliisilta mahdollisimman laadukkaan esitutkintapöytäkirjan, se palvelee parhaiten myös muiden osallisten tarpeita.

Syyttäjän tarve on esitutkinnan lähtökohta ja esitutkinnan laadun tärkein arvioija on siis syyttäjä. Myös tutkimuskirjallisuus korostaa asiakkaan roolia ja tärkeyttä hyvän laadun määrittelijänä (Deming 1982 ja Lillrank 1998). Demingin määrittely laadusta lähtee siitä, että laatua on asiakastarpeen tyydyttäminen. Asiakastarpeen ymmärtämisen näkökohta nousee esiin myös aina kun poliisin ja syyttäjän yhteistyöstä tai syyttäjien tutkinnanjohtajuudesta on puhuttu. Usein kuultu (mm. OM 2021, Lehtola 2016) argumentti syyttäjän tutkinnanjohtajuuden puolesta on nimenomaan se, että syyttäjä tietää poliisia paremmin millaista näyttöä se syyteharkinnassa tarvitsee. Tutkimuskirjallisuuden mukaan esitutkinnan laatupuutteet liittyvät pääasiassa juuri siihen, että syyttäjän tarvetta ei ole ymmärretty täysin ja esimerkiksi kuulusteluissa ei ole kysytty syyteharkinnan kannalta kaikkia oleellisia asioita (Lehtola 2016, Partanen 2014).

Asiakas vai yhteistyökumppani. Äkkiseltään voisi ajatella, että yhteistyökumppanin ja asiakkaan käsitteet ovat sama asia, mutta niissä on mahdollista nähdä tulkinnallinen ero. Esitutkintalaki 5 luvun 3§ määrää poliisin ja syyttäjän tekemään yhteistyötä (ETL). Vaikka

poliisin ja syyttäjän yhteistyö onkin parantunut viimeisten vuosin aikana, yhteistyökumppanuudessa näkyy edelleen kilpailu ja valtakamppailu esitutkinnan johtajuudesta (mm. OM 2021 ja Lehtola 2016). Se johtaa usein poliisin toimintaa siihen suuntaan, että syyttäjää ei oteta aina avoimin mielin mukaan esitutkintaan, eikä syyttäjän tarpeista olla riittävän kiinnostuneita. Usein kuulee puhuttavan poliisin ja syyttäjän yhteistyötä kehitetään parantamalla prosessia. Omien työelämän havaintojeni mukaan yhteistyö jää usein varsin pinnalliseksi, eikä sillä kovinkaan konkreettisesti kyetä edistämään esitutkinnan parempaa laatua. Yhteistyökumppanuudessa fokus on useimmiten yhteisten palaverien ja yhteydenpidon parantamisessa kuin itse lopputuotteessa eli esitutkintapöytäkirjan laadussa. Tästä on konkreettisenä esimerkkinä yhteistyöpalaverien ikuisuusaiheet, jotka tulevat esille myös syyttäjien haastatteluissa. Yhteistyökumppanuudessa korostuu lopputuloksen sijaan prosessi. Koljonen kuitenkin näkee syyttäjän poliisin yhteistyökumppanina. Hän katsoo syyttäjän poliisin työn jatkokäyttäjäksi Asiakkaita Koljosen näkemyksen mukaan ovat yhteiskunta ja asianomistaja ja epäilty (Koljonen 2010 s. 160).

Asiakkuudessa on kyse palvelusta. Halu palvella asiakasta mahdollisimman hyvin, johtaa yleensä hyvään lopputulokseen sekä asiakkaan että organisaation kannalta. Kun organisaatio haluaa palvella asiakasta, se on aktiivinen asiakkaan suuntaan ja haluaa tietää mitä asiakas tarvitsee (Juran ym. 1993: 240-242). Sen jälkeen organisaatio pyrkii suunnittelemaan tuotteen juuri sellaiseksi, että se palvelee mahdollisimman hyvin asiakkaan tarvetta. Vasta tuotteen suunnittelun jälkeen alkaa varsinaisen tuotantoprosessin suunnittelu. Tuotantoprosessi on mahdollista suunnitella taloudellisesti kannattavaksi ja sujuvaksi kun tiedetään minkälaista tuotetta, on tarkoitus tehdä. Asiakkuudessa korostuu tuotekehitys ja toiminnan lopputulos. (Juran ym. 1993: 82-83).

Syyttäjän ohella toinen yhtä tärkeä asiakas laadun arvioijana on sisäinen asiakas eli kollega. Joutuuko työkaveri, joka jatkaa tutkintaa toisen kollegan kirjaaman rikosilmoituksen pohjalta, aloittamaan oman työnsä edellisen laatupuutteita

korjaamalla, vai voiko hän keskittyä heti omaan työhönsä. Oman kokemuksen ja havaintojeni mukaan tämä laatuongelma on ennemminkin sääntö kuin poikkeus. Omassa työssäni rikosten esikäsittely-yksikössä käydään läpi kaikki poliisilaitokselle kirjatut rikosilmoitukset. On valitettavan yleistä, että poliisimiesten vastaanottamisissa ja kirjaamisissa rikosilmoituksissa esiintyy jatkuvasti eriasteisia puutteita, jotka edellyttävät seuraavalta työvaiheelta ensin lisätyötä puutteiden korjaamiseksi.

Sisäisessä asiakkuudessa korostuu systeeminäkökulma, jonka tärkeyttä tutkimuskirjallisuus korostaa (mm. Sheddon 2005, Deming 1982). Koko esitutkinnan toimitusketjun tulee osata ja ymmärtää esitutkinnan laatuvaatimukset ja oma rooli niiden toteuttamisessa. Mikäli rikosilmoituksen vastaanottaja ei ymmärrä kollegoiden myöhempiä tarpeita esitutkinnassa ja syyttäjän tarpeita syyteharkinnassa oikein, hänen on mahdotonta kirjata riittävän hyvä rikosilmoitus.

Miksi ymmärrys asiakkaasta ja asiakkaan tarpeista on tärkeä? Se auttaa kohdistamaan oman toiminnan juuri oikeisiin ja tärkeisiin asioihin (Modig 2013: 19-21). Mitä tarkemmin pienessäkin rikosjutussa ymmärretään syyttäjän tarve, sitä tehokkaammin rikostutkinta on mahdollista kohdentaa olennaisiin asioihin. Turhan työn ja virheiden määrä vähenee.

Syyttäjien haastatteluista (OM 2021, Lehtola 2016) käy ilmi laatu puutteita, jossa syyttäjät kertovat, että toistuvasti tulee vastaan rikostutkintoja, joissa on tehty turhaa työtä selvittämällä oikeudellisesti turhia asioita. Asiakastyytyväisyys on Lecklinin mukaan laadunkehittämisen ehdoton painopistealue ja tyytyväiset asiakkaat ovat menestyvän yrityksen kulmakivi. Toisaalta kehittämisen kannalta tyytymättömät asiakkaat ovat vielä tärkeämpiä, jotta kehittäminen suuntautuu oikeisiin asioihin (Lecklin 2006, s. 105–113).



Kuva 6. Dilbert, Asiakkaan tarve vai oma tarve?

### 3.4 Vaihtelu käsitteenä

Mitä on vaihtelu ja mitä vaikutuksia sillä on? Kun puhutaan laadusta ja laadun parantamisesta on tärkeä ymmärtää *vaihtelu* käsitteenä. Kaikkialla tuotannossa on vaihtelua ja laatuongelmat syntyvät vaihtelusta. Vaihtelu heikentää tuotteiden laatua, jos tuotteiden ominaisuudet vaihtelevat. Vaihtelu lisää tuotannon kustannuksia, koska viallisia tuotteita palautuu takaisin ja niitä joudutaan korjailemaan. Suurimpaan osaan vaihtelua organisaatio voi vaikuttaa itse ja vain pieni osa vaihtelusta on sellaista, johon organisaatiolla itsellä ei ole välitöntä kontrollia. Vaihtelua voi olla joko prosessissa, lopputuotteessa tai molemmissa (Liuksiala 2023).

Vaihtelun syyt voidaan jakaa kahteen. Prosessin ominaisuuksista johtuvaan *satunnaisvaihteluun* ja prosessin ulkopuolisista, *erityisistä syistä*, johtuvaan vaihteluun. Pelkästään virheellistä tuotetta tarkastelemalla ei voi suoraan päätellä ongelman alkuperää (Lillrank 2015).

Satunnaisvaihtelu (controllable variation) johtuu prosessin sisällä tehtävistä toimista ja päätöksistä ja niihin on mahdollista vaikuttaa (Hopp & Spearman 2008 s. 265). Satunnaisvaihtelua, joka johtaa virheellisiin tuotteisiin syntyy esimerkiksi silloin, kun työohjeet tai lopputuotteen laatuvaatimukset ovat epäselvät tai puutteelliset. Tällöin työntekijät eivät tiedä tarkasti mitä heidän pitää tehdä, vaan tekevät työnsä kukin omalla tavallaan. Esimerkiksi käytännön esitutkintatyössä selkeää laatukriteerit sisältävää

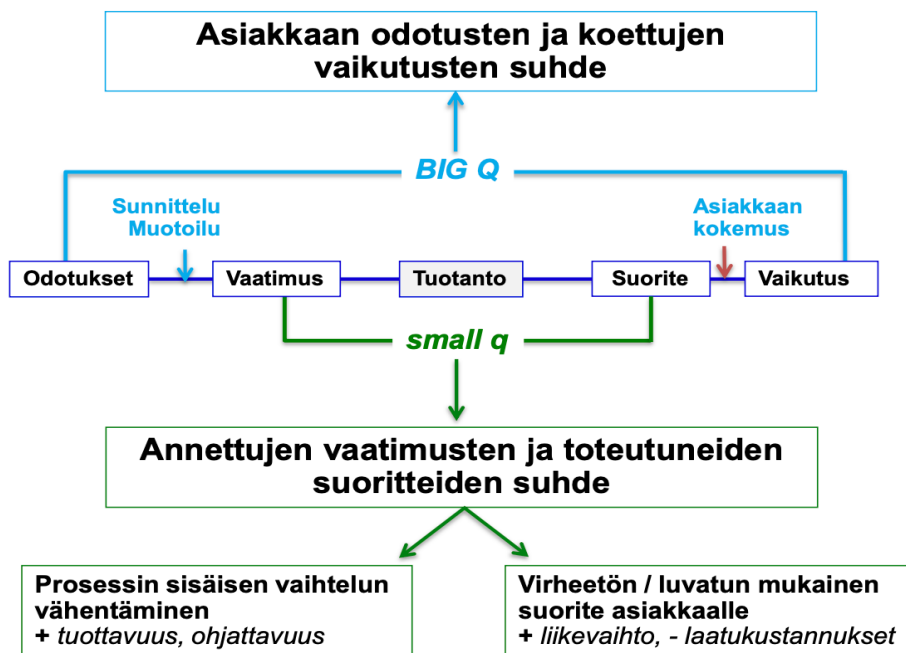
yhtenäinen tekemisen mallia ei ole suunniteltu, vaan jokainen tutkija suunnittelee ja tekee itsenäisesti tutkintaa oman osaamisensa mukaan. Tällöin tuotantoprosessissa syntyy eritasoisia virheitä, joita pitää jatkuvasti korjata. Korjaaminen ja uudelleen tekeminen kuluttavat työaikaa, joka täytyy kompensoida joko lisäämällä resursseja tai kasvattamalla työjonoa (Piirainen 2017). Rikostutkinnassa resurssien lisääminen ei useinkaan ole mahdollista, joten se tarkoittaa työjonon, eli avoinna olevien juttujen määrän, kasvua.

Esitutkinnassa satunnaisvaihteluksi voi katsoa myös mm., että kirjattu rikosilmoitus on tiedoiltaan puutteellinen ja seuraava tutkija joutuu hankkimaan puuttuvan tiedon. Tai että kuulustelussa ei muisteta/osata kysyä kaikkia rikosnimikkeen tunnusmerkistön kannalta oleellisia asioita ja syyttäjä lähettää poliisille lisätutkintapyynnön, jossa pyydetään kuulustelemaan henkilö uudelleen. Vaihtelua on myös ns. ylilaatu, esimerkiksi rikosjutun näytön kannalta epäoleelliset selvitykset tai kuulustelukysymykset. Satunnaisvaihtelua on kaikki se virheiden korjailu ja uudelleen tekeminen, jota esitutkintatyössä joudutaan tekemään. Pikkuvirheet voivat tuntua saivartelulta ja mitättömiltä, mutta isossa kokonaisuudessa, jossa juttuja on tuhansia, niiden merkitys kasvaa suureksi.

Erytisistä syistä johtuva vaihtelu (random variation) on luonteeltaan sellaista, johon organisaatiolla ei ole välitöntä kontrollia. Erytiset syyt voivat olla kuitenkin sellaisia, että ne ovat ilmeisiä (apparent randomness) ja niiden olemassaolon mahdollisuuden voi ottaa huomioon. Esitutkinnassa tällainen syy voi olla esimerkiksi hankala asiakas, joka ei puhu kuulustelussa mitään. Asiakkaan käytökseen poliisilla ei ole kontrollia, mutta poliisi tietää kokemuksen perusteella, että tällainen erityisestä syystä tapahtuva vaihtelu on hyvin mahdollista. Tällaiseen vaihteluun on mahdollista varautua suunnittelemalla esitutkintaa siten, että rikoksesta on hankittava näyttöä myös muilla keinoilla, jos epäilty ei puhu kuulustelussa mitään. Erytistä vaihtelua on myös joku todellinen odottamaton tekijä (true randomness), jota ei ole voinut ennakoita (Hopp & Spearman 2008 p. 265).

Vaihtelu on seurausta puutteellisesta työn suunnittelusta. Vaihtelu heikentää tuotantoyksikön suorituskykyä ja aiheuttaa lähes kaikki ongelmat tuotannossa. Hyvällä suunnittelulla virheiden ja turhan työn, määrää on mahdollista vähentää. Siksi vaihtelun ymmärtäminen on tärkeää (Pirainen 2017).

## LAATU ON VAIHTELUN VÄHENTÄMISTÄ



Kuva 7. Laatu on vaihtelun vähentämistä (Lillrank 1998).

Miten vaihtelu vaikuttaa? Sheddon (2005) on kuvannut organisaation oman toiminnan epäonnistumisesta aiheutuvaa lisätyötä häiriökysynnäksi. Häiriökysyntä (failure demand) on kysyntää, joka syntyy, kun organisaatio ei pysty vastaamaan asiakkaan tarpeeseen joko ollenkaan tai kerralla oikein (Seddon 2005). Tällöin asiakas palaa takaisin kysymään palvelun perään ja organisaatio joutuu vastaamaan tähän. Hyytiälä ja Kekomäki (2017) ovat tutkineet häiriökysyntää terveydenhuollossa ja toteavat, että kustannusten kasvu terveydenhuollossa johtuu häiriökysynnästä. Häiriökysyntä on organisaatiolähtöinen ongelma, eikä siis johdu yksittäisestä työntekijästä. Seddonin (2005) ja Hyytiälä ym.

(2017) mukaan Häiriökysynnän synnyttää palveluorganisaatio, joka on keskittynyt tarkastelemaan toimintaansa sisäisen tehokkuuden näkökulmasta ja unohtanut asiakkaan tarpeiden eli kysynnän näkökulman. Tällaisessa tehokkuusstrategiassa organisaatio keskittyy tarkastelemaan omien suoritteiden lukumääriä, eikä ole kiinnostunut siitä minkälaista palvelua asiakas sai vai saiko ollenkaan. Hyytiälä esittää, että SOTE-palvelujärjestelmässä palveluketjut muodostuvat eri yksiköiden ja kustannuspaikkojen toiminnoista. Jokainen yksikkö haluaa pysyä budjetissaan ja etsii keinoja välttää vastuuta, jos vastuun voi siirtää toisaalle. Tällainen järjestelmä synnyttää ajan myötä salakavalasti organisaatiokeskeisen *”ei kuulu meille -kulttuurin”*, jolloin ihminen pelkistyy kustannustekijäksi, eikä kukaan ota lopullista hoitovastuuta (Hyytiälä 2024). Tämä ilmiö on selvästi havaittavissa myös rikostutkinnassa.

**Normaalikysyntä = Esitutkinnassa esim. sisään tulevien rikosilmoitusten määrä ja siitä koituva normaali työmäärä. Resurssit (100 %) määritellään normaalikysynnän mukaan.**

**Häiriökysyntä = Virheiden korjailuun ja muuhun turhaan työhön hukattu aika, joka olisi vältettävissä. Voi olla n. 20–30 % Normaalikysynnän määrästä.**

**Kokonaiskysyntä = Normaalikysyntä 100 % + Häiriökysyntä esim. 25 % = 125 %**

Käytännössä häiriö syntyy vaihtelusta, eli virheet prosessin ja lopputuotteen laadussa synnyttävät häiriökysyntää. Asiakas voi olla kuka tahansa, rikostutkinnassa esim. syyttäjä, asianomistaja, epäilty tai sisäinen asiakas eli kollega.

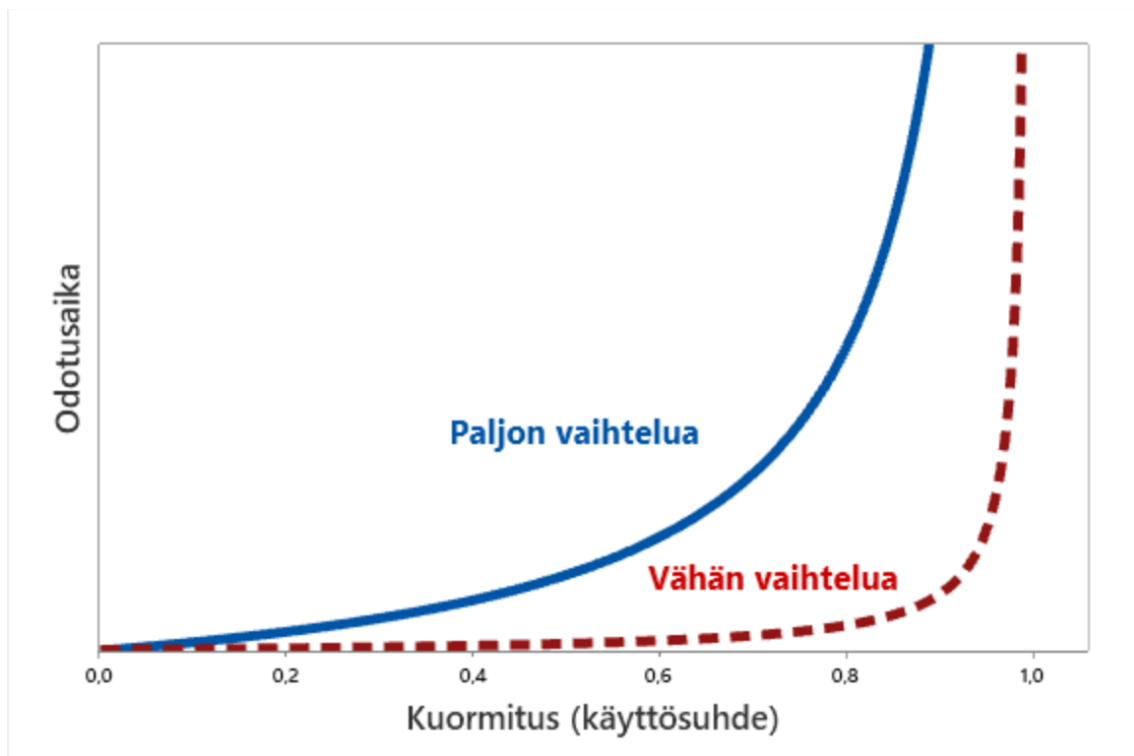
- Sähköpostikysely: Tein vuosi sitten rikosilmoituksen, mitähän sille kuuluu...
- Tästä rikosilmoituksesta puuttuu yhteystietoja...
- Onkohan tästä rikospaikasta otettu yhtään kuvaa...
- Miksi tästä ei ole tehty takavarikkopöytäkirjaa...
- Kantelu eduskunnan oikeusasiamiehelle
- lisätutkintapyyntö: syyttäjä pyytää kuulustelemaan uudelleen...

Häiriökysyntä on ylimääräistä työtä, jonka määrä palveluorganisaatioissa voi olla kymmeniä prosentteja, mutta se voi olla huomattavasti enemmänkin (Seddon 2005). Tutkijat Morris ja Walley (2022) tutkivat häiriökysyntää Cloucestershiren poliisilaitoksella, jossa työskentelee n. 2100 henkilöä. Finanssikriisin jälkeen poliisien määrää vähennettiin 2009–2016 välisenä aikana noin 14 %. Samaan aikaan kokonaisrikollisuus laski, mutta muutti samalla muotoaan, kun mm. internetrikollisuus, seksuaalirikollisuus kasvoivat huomattavasti. Tämä muutos aiheutti huomattavaa kuormittuneisuutta poliiseissa. Morris ja Walley tutkivat poliisilaitoksen työtä ja he pystyivät osoittamaan, että noin 30 % poliisilaitoksen työkuormasta oli omasta toiminnasta aiheutuneiden virheiden ym. korjailua ja muuta vältettävissä olevaa turhaa työtä (Morris and Walley 2022). Ongelmat kuulostavat jokseenkin samanlaiselta kuin Suomenkin poliisissa.

Tutkijat pitävät julkisen sektorin häiriökysyntää yksityissektoria pahempana ongelmana sen vuoksi, että julkisesti rahoitetun organisaation liikkumavara esim. henkilöstön lisäämiseksi on usein mahdotonta. Häiriökysynnän tunnistaminen ja vähentäminen ovat usein ainoa keino vähentää organisaation kuormittuneisuutta (Morris and Walley 2022).

Rikostutkinnassa häiriökysyntä tulee esiin käytännön työssä rikostutkijan työpisteessä, mutta sen syntypiste on kuitenkin muualla. Resursointi, koulutuksen vähyys,

osaamisvajeet, epäselvät työhjeet tai kollegan kirjaama puutteellinen rikosilmoitus ovat asioita, joihin rikostutkija ei itse voi vaikuttaa. Päätökset tehdään ylimmässä johdossa, eikä yksittäisellä tutkijalla tai tutkintaryhmän johtajalla ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa niihin. Jo Deming (1982) korosti systeemiajattelun tärkeyttä, koska sen mukaan organisaatio on suunniteltu tuottamaan tuloksia tietyllä tavalla ja se tuottaa juuri niin hyvän tai huonon tuloksen, kuin sen koko systeemi on suunniteltu. Siksi niin Deming kuin monet muutkin tutkijat korostavat ylimmän johdon merkitystä, koska vain johtajilla on mahdollisuus muuttaa systeemiä (Deming 1982).

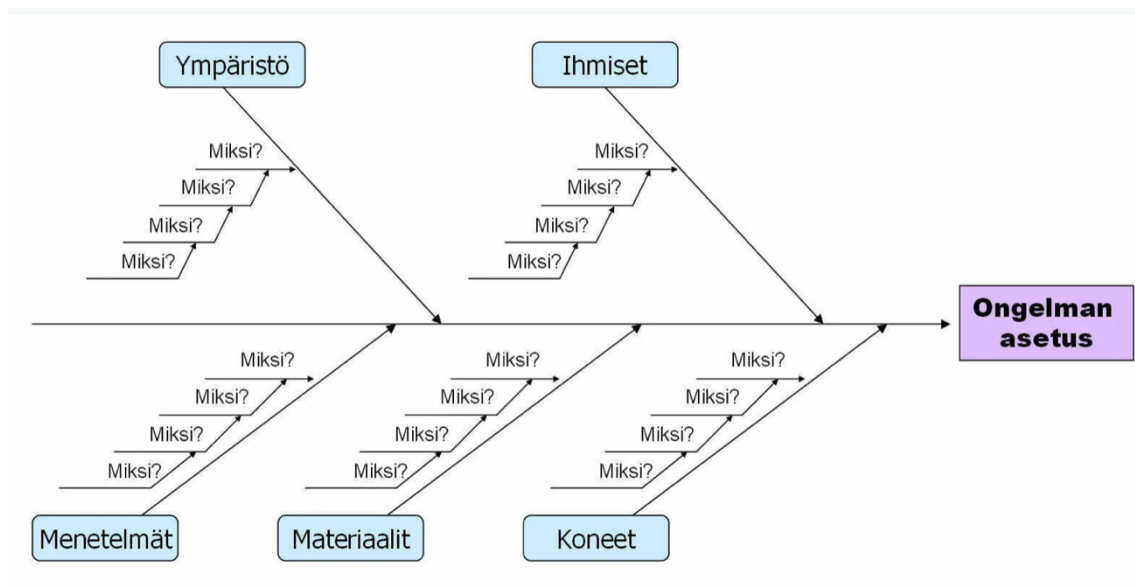


**Kuva 8. Vaihtelun vaikutus odotusaikaan. (Liuksiala 2024).**

Kuvan 7 käyttösuhteella ( $u$ ) tarkoitetaan työpisteen (esim. rikostutkija) kuormittumista. Kun rikostutkijan työpiste ylikuormittuu, työjono alkaa kasvaa epälineaarisesti. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että rikostutkija ei pääse sujuvasti eroon vanhoista jutuista, koska vaihtelun aiheuttama häiriökäytös kuluttaa huomattavan osan työajasta. Kun rikostutkijalle annetaan vielä koko ajan uusia juttuja tutkittavaksi, työn kokonaismäärä kasvaa edelleen. Lopulta tutkija on erittäin kiireinen ja ylikuormittunut,

mutta silti valmista ei synny. Tällaista ylikuormittumista esiintyi aluehallintoviraston poliisilaitoksiin tekemässä työsuojelutarkastuksessa 2018 ja 2019 (AVI 2019).

Kehittämistyössä vaihtelun ymmärtäminen on tärkeää, jotta kehittämistoimet kohdistuvat ongelman juurisyyyhyn. Laadun parantamiseksi esitutkinnassa tulisi selvittää esimerkiksi lisätutkintapyynnön yhteydessä, mikä asia johti siihen, että virhe pääsi syntymään. Jos juurisyitä ei selvitetä, tiedossa ovat vain ongelman oireet. Pelkästä oireesta ei vielä kuitenkaan voi päätellä johtuuko se satunnaisista vai erityisistä syistä. Jos kehittämistoimia kohdistetaan aina pelkästään oireisiin, ongelma ei poistu (Lillrank 1998). Juurisyiden analysointiin ja selvittämiseen on kehitetty erilaisia työkaluja, joista yksi tunnetuimmista on Karou Ishikawan kehittämä ”kalanruotodiagrammi”. Se toimii ajattelun ja ongelman visualisoinnin apuvälineenä, jossa kaavioon kirjoitetaan ongelmaan liittyviä ilmiöitä ja ryhmitellään niitä vaikutussuhteiden perusteella. Ongelman visualisointi kaavion avulla helpottaa juurisyysanalyysiä (Dogget 2005).



**Kuva 9. Kalanruotomalli (Karjalainen 2007).**

Kaipiainen (2006) on tutkinut Pro Gradu -työssään kanteluratkaisujen käyttöä esitutkinnan laadun parantamisessa. Kaipiaisen mukaan kanteluratkaisu tulisi nähdä

laillisuusvalvojan tekemänä poliisitoiminnan analyysinä, josta olisi mahdollista ottaa opiksi ja kehittää omaa toimintaa. Tutkimustuloksissa Kaipainen kuitenkin toteaa, että poliisissa ei ole havaittavissa koko organisaation kattavaa systemaattista laatujohtamisen mallia, jossa toimintaa kehitettäisiin systemaattisesti. Omat havaintoni ovat samansuuntaiset Kaipaisen kanssa. Kanteluratkaisuissa mainittuja puutteita otetaan kyllä huomioon, ja ne muokkaavat toimintaa, mutta yhtenäistä systemaattista oppimisen mallia (esim. Demingin PDCA-mallia) palautteen käsittelyyn ja uuden toimintamallin suunnitteluun ja kehittämiseen ei poliisihallinnossa ole olemassa.

### 3.5 Asiakslähtöinen suunnittelu

Suunnittelulla maksimoidaan mahdollisuus onnistua ja minimoidaan todennäköisyyttä epäonnistua. Ohjaako toimintaa siis suunnittelu vai sattuma? Suunnittelusta ja sen puutteesta on olemassa lukuisia sanontoja. Syy lienee siinä, että hyvän suunnittelun merkitys on käytännössä nähty tärkeäksi asiaksi ja huono suunnittelu on tiennyt hankaluuksia ja rahan menoa. Sanonnat *”hyvä laatu maksaa, mutta huono vielä enemmän”* ja *”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty”* ovat varmasti kaikille tuttuja. Sanonnat sopivat hyvin myös rikostutkinnan kehittämisen teemaan. Laatu on vaihtelun vähentämistä ja sitä vähennetään hyvällä suunnittelulla. Lillrank toteaa, että huolellinen pohdinta oman toiminnan tarkoituksesta on syytä tehdä ensin. Huonosti ajateltu on huonosti suunniteltu ja siitä seuraa vain hälyä ja hosumista (Lillrank 1998, s. 6). Oakland on tiivistänyt suunnittelun merkityksen seuraavasti: *”Kaikki mitä koemme organisaatiossa tai organisaatiosta on tulosta suunnittelusta tai sen puutteesta. Tämä pätee palveluihin tai tuotteisiin, joita organisaatio tuottaa, mutta myös systeemiin (johtaminen, prosessit) joiden tehtävä on tuottaa ne palvelut ja tuotteet.”* (Oakland 2021, s. 94).

Käytännössä laadun johtaminen tarkoittaa laadun suunnittelua tuotteeseen ja sen tekemiseen. Jotta laatua ja laadun parantamista voi johtaa, laatu pitää määritellä riittävän tarkasti, jotta kaikki puhuvat samasta laadusta. Kun laatu on määritelty, sille on

myös luotava mittari, jotta on mahdollista sanoa mikä on hyvää ja mikä huonoa laatua. Ilman määrittelyä ja mittaria on mahdotonta sanoa laadusta mitään. Mittari osoittaa ovatko esimerkiksi tehdyt kehittämistoimet oikeasuuntaisia (Lillrank 1998 s. 19).

*”Mitä ei voi määritellä, ei voi mitata. Mitä ei voi mitata, ei voi johtaa”.*

Paul Lillrank

Tutkimuskirjallisuuden mukaan jopa 80 prosenttia valmistuskustannuksista määräytyy tuotekehityksen ensimmäisen 20 % aikana, kun taas puutteet suunnittelun alkuvaiheessa johtavat kustannusten epälineaariseen kasvuun tuotantovaiheessa. Muutosten tekeminen tuotannon aikana on hankalaa ja kallista. Hyvä suunnittelu vähentää tuotannonaikaisia muutostarpeita ja maksaa itsensä takaisin edullisempaa tuotannon kokonaiskustannuksena (Reinertsen 1997 s. 14). Reinertsenin teoriaa rikostutkintaan sovellettaessa se tarkoittaa, että jos esitutkintaa ryhdytään tekemään suunnittelematta, syntyy virheitä, joita joudutaan korjailemaan. Tällainen tilanne on esimerkiksi huonosti suunniteltu ja toteutettu kuulustelu, joka joudutaan syyttäjän pyynnöstä tekemään uudestaan. Jos henkilö haluaa välttää uutta kuulustelua, voi kestää pitkään ennen kuin hänet tavoitetaan uudestaan ja kuulustelu saadaan tehtyä. Hyvällä rikostutkinnan suunnittelulla varmistetaan, että kaikki tarvittavat asiat tulevat selvitettyksi ensimmäisellä kerralla kunnolla ja oikein, jolloin juttu saadaan nopeammin valmiiksi.

Lillrankin esittämän suunnittelukeskeisen laadun näkökulmassa, laatu nähdään tuotteen ominaisuuksina. Suunnittelukeskeinen laatu lähtee siitä, että tuotteessa on joukko MITÄ-ominaisuuksia, jotka määrittelevät tuotteen suorituskyvyn. Esimerkiksi auton perussuorituskyky on se, että vie pisteestä A pisteeseen B. Kyetäkseen tähän, sen täytyy sisältää riittävästi yksittäisiä ominaisuuksia, jotka muodostavat yhdessä tarvittavan suorituskyvyn. Autossa esimerkiksi jarrun toimivuus yksittäisenä ominaisuutena vaikuttaa sen kokonaissuorituskykyyn huomattavasti (Lillrank 1998 s. 31–32). Kullakin yksittäisellä ominaisuudella ja sen toimivuudella voi olla kriittinenkin merkitys koko

suorituskyvyn kannalta. Esitutkintapöytäkirjan tulee sisältää lukuisa joukko MITÄ-ominaisuuksia, jotta tuottavat yhdessä riittävän suorituskyvyn syyttäjän syyteharkintaa varten ja asian myöhempää tuomioistuinkäsittelyä varten. Silloin jokaisen kuulustelun, valokuvan, takavarikkopöytäkirjan ym. laadulla voi olla ratkaiseva merkitys syyteharkinnan, mutta myös osallisten oikeusturvan ja koko rikosprosessin kannalta.

Asiakastyytyväisyyden parantamiseksi ja tuoteominaisuuksien kehittämiseksi on kehitetty monia työkaluja asiakaslähtöiseen tuotekehitykseen. Yksi tunnetuimmista on Quality Function Deployment (QFD). Se kehitettiin alun perin 1960-luvulla Japanissa laivanrakennusteollisuudessa suunnittelutyökaluksi, jonka avulla asiakasvaatimukset pystyttiin muuttamaan tuoteominaisuuksiksi ja lopulliseksi tuotteeksi ennen kuin itse valmistusta aloitettiin (Erdil & Arani 2018). QFD-menetelmästä on sittemmin tullut erittäin suosittu menetelmä, koska se pienentää huomattavasti yrityksen kustannuksia. American Society of Quality on määritellyt QFD-menetelmän strukturoiduksi prosessiksi, jonka avulla voidaan suunnitella uusi tuote tai uudelleen suunnitella jo olemassa oleva tuote (Tague 2005). QFD-menetelmä on nykyään myös osa ISO 16355 standardia, jonka mukaan se on menetelmä, jolla varmistetaan asiakastyytyväisyys (iso.org 2015).

QFD sopivuutta poliisitoimintaan on tutkittu mm. Belgian poliisissa, jossa Selen & Schepers tekivät tutkimuksen lähipoliisitoiminnan kehittämisestä. Aikaisemmin oli todettu, että poliisin tarjoamat palvelut eivät vastanneet kovin hyvin paikallisen yhteisön tarpeita. Tutkijat sovelsivat toiminnan suunnitteluun Quality Function Deployment (QFD) kehittämistyökalua. Tutkimuksessa todettiin työkalun tuovan työn suunnitteluun systemaattisuuden, jonka avulla yhteisön odotukset ja tarpeet ja poliisin toiminta oli mahdollista saattaa paremmin ymmärrettävään ja selkeään muotoon ja siten kehittää poliisin toimintaa paremmin yhteisön tarpeita vastaavaksi (Selen & Schepers 2001).

QFD-menetelmää on mahdollista käyttää myös esitutkinnan syyttäjälähtöiseen kehittämiseen. Sen avulla syyttäjän tarpeet on mahdollista kuvata systemaattisesti ja siten parantaa esitutkinnan hyvää laatua.

## ESIMERKKI 1.

**Syyttäjän asiakastarve** = Tunnustus. Syyttäjä tarvitsee rikoksesta epäillyn tunnustuksen, jotta teko voidaan käsitellä kirjallisessa menettelyssä.

**Tuoteominaisuus** = Rikostutkijan on osattava kirjata epäillyn tunnustus kuulustelupöytäkirjaan oikealla tavalla, jotta se täyttää tunnustuksen rikosoikeudellisen määritelmän ja kelpaa tunnustuksena.

## ESIMERKKI 2.

**Syyttäjän asiakastarve** = Törkeä rattijuopumus (huumava aine), syyttäjä tarvitsee selvityksen kuljettajan päihtymystilasta, että kyky kuljettaa ajoneuvoa oli huumausaineiden vaikutuksesta tuntuvasti huonontunut.

**Tuoteominaisuus** = 1. Lausunto verikokeesta kertoo vasta sen, että huumaavia aineita on käytetty, mutta ei kerro kuljettajan päihtymystilasta mitään 2. Lääkärin tekemä kliininen testi ja lausunto 3. Poliisimiesten omat havainnot kuljettajan mm. ajovirheistä ja kunnosta kirjattuna erilliselle havaintolomakkeelle.

Ennaltaehkäisyn sijaan, esitutkinnassa laatupanostukset on resursoitu suurelta osin laadun jälkikäteiseen valvontaan ja tarkastamiseen. Tutkinnan etukäteinen suunnittelu ei kuulu peruskäytäntönä tutkintatyöhön. Poikkeuksiakin on. Talousrikostutkinnassa on myös valtakunnan tasolla kulttuuria tutkintasuunnitelman käytölle.

Tutkinnanjohtajan työhön kuuluu tutkijan työnjäljen tarkastaminen. Usein tarkastusprosessiin kuuluu vielä tutkintasihteeri, joka katsoo läpi valmiin pöytäkirjan ja tarkastaa siitä esitutkintapöytäkirjan rakenteeseen liittyviä laatuvaatimuksia. Tällainen toiminta ei ole resurssien käytön kannalta kovinkaan tehokasta. Lisäksi tarkastamisesta huolimatta, monissa tutkimuksissa haastatellut syyttäjät kertovat, että eritasoisia laatu puutteita esiintyy jatkuvasti. Teollisessa valmistuksessa laadun jälkikäteisestä tarkastamisesta siirryttiin laadun varmistamiseen ennakolta 1950-luvulla. Laatututkimus ja kirjallisuus osoittaa, että virheiden ehkäisy ennalta on kaikin tavoin kannattavampaa.

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kuvaan tutkimusprosessin etenemisen. Ensin perustelen tutkimuksen tutkimusotteen ja menetelmän valinnan ja sen jälkeen esittelen tutkimukseni aineistonkeruun ja muun aineiston.

### 4.1 Tutkimusotteen ja menetelmän valinta

Tutkimusotteen valintaa edelsi oma pohdintani tutkimuksen tarkoituksesta. Koska tämän tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, rikostutkinnan laatua ja sen vaikutuksia ruuhkautumiselle, tutkimuksen menetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan todellista elämää ja löytämään tai paljastamaan tosiasioita tutkittavasta kohteesta. Kohteen tarkastelu on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa tilanteissa. Tällöin tutkittavien näkökulmat pääsevät paremmin esille (Hirsijärvi ym. 1997: 161–164). Laadullinen tutkimus käsittelee myös merkityksiä ja pyrkii kontekstuaaliseen tulkintaan ja toimijoiden näkökulman ymmärtämiseen (Hirsijärvi & Hurme 2001: 181).

Laadullisen tutkimuksen erityispiirre on, että tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta. Tutkimuksen tavoitteena on tutkimisen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla näyttää ihmisen toiminnasta jotain, joka on välittömän havainnon tavoittamattomissa (Vitikka 2021). Lumijärven (2009) mukaan kvalitatiivisten aineistojen vahvuus on tietojen syvyys, mutta vaikeutena tietyn systematiikan ja toistettavuuden vaikeus, jotta tietoja voidaan vertailla.

## 4.2 Tutkimusaineiston keruu

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat havainnointi, haastattelu, kysely ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Niitä voidaan käyttää vaihtoehtoina, rinnakkain tai eri tavoin yhdistettynä tutkittavan ongelman ja myös tutkimusresurssien mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73). Tässä tutkimuksessa valitsin aineistonkeruumenetelmäksi oman hallinnonalan tuottamat dokumentit, poliisimiesten ja syyttäjien tekemät tutkimukset rikostutkinnasta, oman havainnoinnin sekä haastattelut. Tähän valintaan päädyin sen vuoksi, että tällä tavalla tutkimastani ilmiöstä olisi mahdollista saada mahdollisimman monipuolinen ja luotettava kuva. Tätä monimenetelmällistä tutkimusotetta, jossa aihetta lähestytään monesta monelta suunnalta, kutsutaan triangulaatioksi. Triangulaatiossa voidaan yhdistää eri menetelmiä, teorioita tai aineistoja (Eskola & Suoranta 1996: 40). Tässä tutkimuksessa triangulaatio tarkoittaa nimenomaan useamman aineistonkeruumenetelmän käyttöä.

Tutkimuskirjallisuus jakaa haastattelut lomake, teema ja avoimeen haastatteluun (Hirsijärvi ym. 2010). Haastattelun etuna tiedonkeruumenetelmänä pidetään sen joustavuutta. Tällä tarkoitetaan sitä, että haastattelun aikana on mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä tai oikaista mahdollisia väärinymmärryksiä tai pyytää selvennystä haastateltavan sanomaan. Haastattelu tutkimusmenetelmänä mahdollistaa myös sen, että haastateltaviksi voi valita sellaisia henkilöitä, joilla voi katsoa olevan riittävää kokemusta ja tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018: 63).

Tässä tutkimuksessa päädyin teemahaastatteluun, koska haastattelu kohdistui työni teoreettisen viitekehyksen ohjaamana ennalta valittuun teemaan, rikostutkinnan laatuun. Haastattelu sopii menetelmäksi silloin kun halutaan tuottaa kokemukseen pohjaavaa tietoa tai kun tiedetään, millaisia vastauksia tullaan saamaan tai kun vastaukset perustuvat haastateltavan henkilön omaan kokemukseen. Haastattelua käytetään, kun halutaan syventää tietoa jostain asiasta (Hirsijärvi & Hurme 2000: 35).

Haastattelu voidaan toteuttaa yksilö, pari tai ryhmähaastatteluna (Hirsijärvi ym. 2010:210). Minä valitsin haastattelumuodoksi ryhmähaastattelun. Ryhmähaastattelu on tutkijan ylläpitämä ryhmäkeskustelu, johon osallistuu n. 4–8 henkilöä ja keskustelu nauhoitetaan (Hirsijärvi ym. 2010: 211). Haastattelun on todettu tuottavan kollektiivisesti jaettua ymmärrystä yksilöllisistä kokemuksista ja ymmärryksestä monesta eri näkökulmasta (Pietilä 2010: 215). Ryhmähaastattelun haasteena pidetään tilannetta dominoivia henkilöitä, jotka vaikuttavat keskustelun suuntaan (Hirsijärvi ym. 2010: 211). Jotta haastattelu olisi onnistunut, haastattelijan tehtävänä on mahdollistaa jokaisen osallistujan vapaus esittää mielipiteensä. Tämä tapahtuu esimerkiksi jakamalla puheenvuoroja. Haastattelijan tulee myös huolehtia, että keskustelu pysyy käsiteltävissä teemoissa (Vilka 2014: 84).

Ryhmähaastattelun valintaa tässä tutkimuksessa puolsi se, että tutkimuskirjallisuuden mukaan tutkittavaan ilmiöön liittyvät asiat tulevat käsiteltyä monesta eri näkökulmasta. Tämän on todettu vähentävän mm. väärintulkinnan mahdollisuutta (Eskola & Suoranta 2008: 94–98). Ryhmähaastattelun valintaa puolsi se etu, että ryhmässä tutkijan ja tutkittavan välille ei muodostu jännitettä, joka saattaa vaikuttaa lopputulokseen (Hirsijärvi ym. 2010: 211). Ryhmähaastattelua puolsi vielä sekin seikka, että se on tehokas tapa saada paljon tietoa suhteellisen lyhyessä ajassa.

Ennen haastatteluja päätin, että haastattelut ovat anonyymejä niin haastateltavien henkilön kuin poliisilaitosten ja syyttäjälleen osalta. Tämä siksi, että tutkimuksessa on tarkoitus tarkastella poliisin rikostutkintaa ilmiönä yleisellä tasolla, eikä tutkimuksen kannalta ollut merkitystä millä poliisilaitoksilla haastatteluja tehdään. Rikostutkinnassa tehtävä työ on perustaltaan samanlaista kaikissa poliisilaitoksissa. Samoin rikostutkinnan laatu näyttöä syyttäjille samanlaisena ilmiönä riippumatta siitä missä päin maata syyteharkintaa tehdään. Siksi tutkimuksen kannalta ei ollut merkitystä millä syyttäjällelta haastatellut syyttäjät olivat.

Haastatteluja varten kysyin vielä tarvetta tutkimusluvalle. Koska tutkimuksessa ei käsitellä mitään salassa pidettävää aineistoa, ei tutkimuslupaa tarvittu. Tutkimuksen haastatteluja varten olin yhteydessä poliisilaitokseen sekä syyttäjälaitokseen. Esittelin heille tutkimukseni aiheen ja tavoitteen mitä olin tekemässä.

Ohjasin haastateltavien henkilöiden valintaa sen verran, että pyysin poliisilaitoksilta valitsemaan haastateltavien joukkoon henkilöitä vaihtelevalla kokemustaustalla. Esitin toiveen, että osa haastateltavia voisi olla nuoria, virkauran alussa olevia ja osa kokeneempia tutkijoita. Tutkinnanjohtajien osalta oli toiveena myös erilaiset taustat ja kokemus. Syyttäjien osalta esitin toiveena, että ryhmässä olisi sekä nuoria että kokeneita syyttäjiä ja että heidän toimenkuvansa, minkälaisia juttuja he hoitavat, olisi mahdollisimman erilaiset. Näillä toiveilla pyrin saamaan mahdollisimman rikkaan joukon erilaisia näkemyksiä tutkittavasta asiasta.

Haastattelin kaikkiaan kahdeksan rikostutkijaa, kahdeksan tutkinnanjohtajaa sekä neljä syyttäjiä. Haastattelut tehtiin ryhmähaastatteluina niin, että kussakin haastateltavien ryhmässä (5) oli neljä henkilöä. Haastattelin rikostutkijat kahdessa ryhmässä, tutkinnanjohtajat kahdessa ryhmässä sekä syyttäjät yhdessä ryhmässä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tarvittavilta osin analysoinnissa käytettäväksi. Haastatteluissa käytiin läpi tutkimuksen teemat tekemäni haastattelurungon mukaan. Haastattelurunko oli hieman erilainen tutkijoille, tutkinnanjohtajille ja syyttäjille. Kaikilla teema oli sama, mutta haastattelurunko oli sovitettu kunkin kohderyhmän tehtävänkuvaan sopivaksi.

Toisena aineistonkeruumenetelmänä käytin tutkimukseni teemaan sopivia dokumentteja. Dokumenttiaineistot ovat paljon käytetty aineistonkeruumenetelmä. Anttilan (2024) mukaan ne ovat valmiita, olemassa olevia aineistoja, jotka voivat soveltua oman tutkimuksen aineistoksi, vaikka niitä ei olekaan tuotettu juuri tätä tutkimusta varten. Nämä aineistot voivat olla raportteja, tilastoja, selvityksiä uutisia ym. Myös internetissä julkaistu materiaali esimerkiksi keskustelupalstat ovat dokumentteja

(Sarajärvi & Tuomi 2018: 73). Tässä tutkimuksessa käytetyt dokumentit on julkisista lähteistä löytyviä dokumentteja, jotka käsittelevät rikostutkinnan laatua. Näitä ovat esimerkiksi sisäministeriön, oikeusministeriön ja poliisihallinnon tuottamat raportit ja selvitykset esitutkinnasta. Toinen merkittävä dokumenttiaineisto on poliisimiesten ja syyttäjien tekemät Pro Gradut ja väitöstutkimukset, jotka käsittelevät esitutkinnan laatua. Dokumentteja valittiin niin, että vanhimmat ovat 2000-luvun alusta ja tuoreimmat aivan uusia. Näin saatiin ajallista syvyyttä kuvaamaan ilmiön kehitystä suhteellisen pitkältä ajalta. Dokumenteista ei tehty varsinaista sisällönanalyysiä, vaan niitä käytettiin kuvaamaan tutkimuksen teemaa ja syventämään kokonaiskuvaa tutkittavasta ilmiöstä. Kaikki tutkimuksessa käytetyt dokumentit ovat julkisia, eikä niissä ole salassa pidettävää sisältöä. Suurin osa dokumenteista oli löydettävistä internetistä ja joitakin dokumentteja löysin poliisiammattikoulun kirjaston ystävällisellä avulla.

Kolmas aineistonkeruumenetelmäni oli osallistuva havainnointi. Tutkimusaineiston keräämiseen osallistuva havainnointi on toimiva tapa, kun tutkittavasta yhteisöstä on entuudestaan vähän tietoa tai tieto ilmenee hiljaisena tietona. Toimintakulttuurit, jotka perustuvat ammatilliseen perinteeseen, ovat tämän tapaisia (Vitikka 2021) Tämä menetelmä valikoitui mukaan siksi, että työskentelen itse rikostutkinnassa tutkinnanjohtajana ja osallistun laadun tuottamiseen päivittäisessä työssäni ja joudun myös tulemaan toimeen laaduttomuuden vaikutusten kanssa. Tällä tavoin osallistuva havainnointi tulee osaksi tutkimusta siis oman työni ohessa luonnostaan. Käytännössä oma havainnointini on sitä, että tarkastelen työskentely-ympäristöäni tutkimuksen teeman lähtökohdista. Lisäksi olen käynyt lukemattomia keskusteluja rikostutkijoiden ja tutkinnanjohtajien ja muidenkin henkilöiden kanssa laadusta, laaduttomuudesta ja niiden vaikutuksista rikostutkinnan arkipäivän toiminnassa. Näitä keskusteluja olen käynyt niin oman työpaikkani kuin muissa poliisilaitoksissa työskentelevien poliisimiesten kanssa. Uskoisin, että näin on syntynyt varsin kattava ja luotettava yleiskuva rikostutkinnan arkipäivästä poliisiorganisaatiossa.

### 4.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa luotettavaa tietoa rikostutkinnan laadusta ja sen vaikutuksista rikostutkinnan ruuhkautumiseen. Kuinka luotettava tutkimuksestani tuli, sitä arvioin käyttämällä Kylmän ja Juvakan (2007: 127) esittämiä laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereitä eli uskottavuutta, vahvistettavuutta ja refleksiivisyyttä.

Tutkimuksen uskottavuuskriteereillä arvioidaan kuinka totuudenmukainen tutkimus ja sen tulokset ovat. Olen aivan aluksi kuvannut mahdollisimman tarkasti tutkimuksen metodologiset valinnat ja aineiston keruun. Pyrin hankkimaan tutkimukseen aineistoa mahdollisimman laajasti ja monipuolisesti eri menetelmillä, jotta voisin tällä tavalla vahvistaa sanomaa, joka aineistosta nousee esiin. Uskottavuuden lisäämiseksi hankin tutkimusmateriaalia ajallisesti varsin pitkältä ajalta, jotta en tulisi kuvanneeksi jotain lyhyttä ilmiötä, vaan jotta olisi mahdollista havaita, että tutkimani ilmiö on vuosikymmeniä vanha. Mielestäni tulokset ovat varsin uskottavia, koska tutkimuksessa käytetty tieto on peräisin poliisimiehiltä ja syyttäjiltä, jotka ovat itse tehneet tutkimusta ja selvittäneet asioita omakohtaisista kokemuksista lähtien ja käytetty aineisto on kokonaisuudessaan varsin laaja. Olen keskustellut tutkimukseni tuloksista useiden kollegoiden kanssa ja saanut heiltä palautetta ja vahvistusta johtopäätöksilleni (Kylmä & Juvakka 2007: 128).

Tutkimukseni uskottavuutta heikentävänä tekijänä voi nähdä sen, että minun haastattelemaa ryhmiä oli kaikkiaan vain viisi. Jos haastateltavia ryhmiä olisi ollut useampia vaikkapa kaikista poliisilaitoksista ja kaikilta syyttäjälalueilta, olisi aineiston saturaatio ollut mahdollista todentaa huomattavasti paremmin (Hirsijärvi ym. 2010: 183).

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella myös tutkimuksen vahvistettavuuskriteerillä. Kriteeri täyttyy, kun tutkimus on kirjoitettu niin selkeästi, että toinen tutkija voi seurata tulosten ja johtopäätösten muodostumista (Kylmä & Juvakka 2007: 129). Mielestäni tämä vaatimus toteutuu tässä työssä. Toisaalta voi ajatella luotettavuutta heikentävänä tekijänä kokemattomuuteni akateemisen tutkimuksen

tekijänä ja näin minulla on omat vajavaiset kykyni ja taitoni tehdä laadullisesta aineistosta havaintoja (Kylmä & Juvakka 2007: 129).

Tutkimuksen luotattavuuden arviointiin kuuluu myös tutkimuksen tekijän omien lähtökohtien tarkastelu. Kuinka tutkija on vaikuttanut tutkimusaineistoon ja tutkimusprosessiin. Tätä kutsutaan refleksiivisyyden tarkasteluksi (Kylmä & Juvakka 2007: 129). Oma käsitykseni tutkittavasta ilmiöstä on muodostunut parin kymmenen vuoden aikana poliisivirassa erilaisissa tehtävissä. Tämä käsitys on tietenkin subjektiivinen. Käsitykseni tutkittavasta ilmiöstä vahvistui tutkimuksen kuluessa tutkimuskirjallisuuden syventyessäni ja kirjoitustyötä tehdessä. Olen pyrkinyt olemaan mahdollisimman avoin kaikelle lukemalleni. Näin ollen katson, että tutkimukseni tulokset ovat kohtuullisen luotettavia.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tämän tutkimuksen tulokset esittävät yleiskuvaa rikostutkinnan tilanteesta. Tutkimuksen näkökulma on tarkoituksella yleinen ja tarkastelun kohteena on ollut nimenomaan massarikostutkinnan ja muun tavanomaisen rikostutkinnan iso yleiskuva, josta Poliisi itsekin organisaationa puhuu.

Useissa rikostutkintaa käsittelevissä tutkimuksissa (mm. Oikeusministeriö 2021, Partanen 2016) sekä haastatteluissa tulee esille, että rikostutkinnan laadussa on paljon puutteita. Tutkinnanjohtajien, rikostutkijoiden ja syyttäjien haastatteluissa tuli ilmi, että molemmilla oli varsin yhteneväinen käsitys siitä, mitä hyvällä laadulla tarkoitetaan. Poliisilla ja syyttäjillä on myös keskinäisestä yhteistyöstä yleisesti ottaen varsin positiivinen kuva ja se toimii kohtuullisen hyvin. Eri tutkimuksista tuli kuitenkin esille, että poliisin ja syyttäjän välillä myös paljon eriäviä näkemyksiä yhteistyöstä. Syyttäjien puolelta nousi esille myös kokemuksia negatiivisista asenteista heitä kohtaan.

Haastateltavien mukaan hyvä laatu on kiteytetysti sitä, että esitutkinnassa asiat selvitetään riittävällä tavalla. Myös nopeus mainittiin usein yhtenä hyvän laadun kriteerinä.

*”No hyvä laatu on musta sitä, että sen esitutkinnan perusteella on mahdollista tehdä syyteharkinta, näin ei valitettavasti aina ole (S)”.*

*”No jos tavallisen pahoinpitelyn esitutkinta kestää kolme vuotta, eihän me voida sanoa, että se on kaikilta osin laadukas (TJ)”.*

Pääasiassa rikostutkinnan laatu on hyvää tai vähintäänkin riittävää, koska suurin osa rikosjutuista etenee syyteharkinnassa syytteeksi ja tuomioistuimessa tuomioksi. Tutkimusaineiston perusteella laatupuutteita on kuitenkin paljon ja ne konkretisoituvat

heikkona tuottavuutena. Tunnistin tutkimuksessani sekä laatupuutteita synnyttäviä tekijöitä että niitä ylläpitäviä tekijöitä.

Vaikka kaikki rikostutkijat ja tutkinnanjohtajat tuntuvat tutkimukseni mukaan tietävän kohtuullisen hyvin mitä hyvä laatu sinänsä on ja mitä se tarkoittaa rikostutkinnassa, oikeat käsitykset eivät konkretisoidu kovin hyvin käytännön tekemiseksi. Laadun tekeminen näyttää hukkuvan arkipäivän kohinaan. Yksittäisellä tutkijalla tai tutkinnanjohtajalla ei ole mahdollisuuksia muuttaa työnteon järjestelmää ja organisaation työkuiltuuria paremmin laatua tuottavaksi.

Tutkimusaineistosta nousee esille, että laadun tuottamista ei ole suunniteltu riittävän hyvin konkreettisiksi työmenetelmiksi ja yhtenäisiksi toimintamalleiksi. Tämä näyttää johtuvan siitä, että suunnittelu ja kehitystyö ei kohdistu tällaisiin asioihin. Tämä on johtanut nykyisenkaltaiseen organisaatiokulttuuriin, jossa jokainen tutkija, tutkinnanjohtaja, johtaja tekee töitään tavalla, jonka on jostain oppinut tai omaksunut. Yhtenäistä tekemisen mallia poliisin rikostutkinnassa ei ole nähtävissä. Tämä asia nousee aina esille, keskustelipa asiasta kenen tahansa poliisissa työskentelevän kanssa.

Laatuteorian näkökulmasta toimintakulttuuri merkitsee sitä, että kaikki toiminta sisältää runsaasti vaihtelua. Vaihtelu on keskeinen tuotannon käsite, joka on kytköksissä tuottavuuteen. Suuri vaihtelun määrä tuotantoprosessissa aiheuttaa runsaasti erilaisia virheitä eli laatupuutteita. Näiden korjaaminen kuluttaa työaikaa. Monen tekijän summana syntyvät puutteet laadussa tarkoittavat käytännössä heikkoa tuottavuutta (Liuksiala 2023). Heikko tuottavuus onkin rikostutkinnan ruuhkautumisen yksi merkittävä juurisyy.

## 5.1 Mitä laatu puutteet rikostutkinnassa ovat?

Tutkimuksessa tuli esille, että syyttäjän näkökulmasta laatu puutteet ovat mm. riittämätöntä ja liian suppeaa rikosasian selvittämistä, heikkolaatuisia kuulusteluja ja prosessivirheitä. Muita esille nousevia puutteita on mm. Puutteellisesti kirjatut rikosilmoitukset ja rikospaikalla tekemättä jäänyt työ, mm. valokuvaus. Puutteelliseksi laaduksi voi lukea myös sen, että samat virheet toistuvat vuodesta toiseen ja tutkintaajat ovat kohtuuttoman pitkiä, jolloin yksinkertaisenkin jutun tutkinta saattavaa kestää hyvin pitkään.

### 5.1.1 Käsitteitä laatu puutteista

Rikostutkinnan käytännön työtavat vaihtelevat poliisilaitoksittain, tutkintaryhmittäin, tutkinnanjohtajittain sekä tutkijoittain huomattavan paljon. Vaikka poliisilaitoksilla on olemassa erilaisia ohjeita ohjaamaan käytännön työtä, siitä huolimatta keskenään samanlaisia asioita tehdään lukuisilla eri tavoilla, riippuen henkilöistä ja paikasta, jossa työtä tehdään.

Yksittäisissä poliisilaitoksissa on paikoin tehty paljonkin erilaista kehitystyötä ja saatu aikaan erinomaisia parannuksia. Siitä huolimatta vaihtelun määrä esitutkinnassa on niissäkin yksiköissä edelleen suuri. Tutkinnanjohtajien kertomukset heille tulevien esitutkintapöytäkirjojen korjaustarpeista kertovat, että vaikka hyvää kehittämistyötä on tehty, laatu puutteita on silti runsaasti. Syyttäjien kertomukset vahvistavat tutkinnanjohtajien kokemusta.

*”Esitutkinta nimistä standardituotetta ja toisaalta syyteharkintatuotetta tuottavien suurten yksiköiden tarpeet eivät kohtaa, tuskin edes sivuavat toisiaan nykyään. Syyttäjä ei tiedä mitä poliisissa tapahtuu ja poliisi ei tiedä mitä syyteharkinnassa tapahtuu. Kumpikaan ei kysy, mitä pitäisi tehdä. Usein samalla, tai ainakin pienellä lisävaivalla voisi tuotteesta viilata toisen tarpeita vastaavan”. (Syyttäjä haastatteluvastauksessaan joulukuussa 2009, Koljonen 2010 s. 220)*

Syyttäjien haastatteluissa tuli usein ilmi, että esitutkinnassa on jatkuvasti virheitä ja laatupuutteita, jotka hidastavat syyttäjän työtä. Syyttäjien mukaan poliisi ei aina kovinkaan hyvin ymmärrä etenkin sisältöön liittyviä laatukäsityksiä. Esiin nousi myös se, että samat ikuisuusongelmat toistuvat vuodesta toiseen. Nämä ongelmat koskevat syyttäjien mukaan kaikkia rikosjuttuja massarikoksista vakavampiin rikoksiin. Yleisesti kuitenkin todettiin, että vakavammat jutut ovat pääsääntöisesti laadukkaammin tutkittu. Sana *ikuisuusongelma* nousi mieleeni myös omakohtaisesta kokemuksesta. Usein poliisin ja syyttäjän välisissä yhteistyöpalavereissa asialistalla on ollut kohta *ikuisuusongelmat*, jossa käsitellään samat perusasiat vuodesta toiseen.

*” Isäni oli syyttäjänä 90-luvulla. Kun mä olen puhunut hänen kanssa meidän ongelmista, hän nauroi, että samoista ongelmista puhuttiin jo kun hän oli syyttäjänä (S)”.*

*Syyttäjä ja -poliisikoulutuksen ammattilaisten kuulemisessa 22.2.2021 käytiin keskustelua päivittäisrikostutkinnan tasosta. Syyttäjälaitoksen koulutuksessa tunnistetaan päivittäisrikostutkinnan ongelmat. Keskeiset puutteet toistuvat vuodesta toiseen samantyyppisinä kaikkialla Suomessa. Valtakunnansyyttäjän toimistossa asiaan on pyritty reagoimaan koulutuksellisesti. Myös Poliisiammattikorkeakoulun kouluttajien puheenvuoroissa tunnistettiin ongelma ja todettiin samojen perusvirheiden toistuvan vuosikymmenestä toiseen (OM 2021).*

Tutkimuksesta käy myös ilmi, että sekä poliisilla että syyttäjällä on huomattavan paljon erilaisia toimintatapa ja näkemyseroja tutkinnan laadusta, suorittamisesta ja yhteistyöstä. Tutkimuksen mukaan työnteko perustuu usein yksittäisen tutkijan, tutkinnanjohtajan ja syyttäjän subjektiiviseen näkemykseen ja tapaan tehdä työtä. Konsernitasolla tarkasteltuna yhtenäistä toimintatapaa ei vaikuta olevan sen paremmin poliisilla kuin syyttäjälläkään.

Syyttäjien näkemyksiä rikostutkinnan laadusta ja esitutkintayhteistyöstä poliisin kanssa on selvitetty monissa tutkimuksissa (mm. Koljonen 2010, Partanen 2014 ja Oikeusministeriö 2021). Vaikka ongelmia on, yhteistyö nähdään pääasiassa toimivaksi ja se on parantunut viimevuosina. Syyttäjien haastatteluissa esille nousevat kuitenkin jatkuvasti samat laatuongelmat:

1. Asioita ei kirjata oikein, eikä riittävällä tarkkuudella.
2. Asiaa ei ole selvitetty koko tunnusmerkistön mukaisesti.
3. Prosessivirheet
4. Samat laatu puutteet toistuvat vuodesta toiseen.
5. Yhteistyö poliisin kanssa ei toimi riittävän hyvin.

Koska syyttäjä tekee omaa työtänsä puhtaasti poliisin tekemän työn pohjalta, kaikki laatu puutteet vaikeuttavat ja hidastavat syyttäjän työtä ja pitkittävät rikosprosessin kokonaiskestoa. Tutkimushaastatteluissa syyttäjät kertovat selvittelevänsä esitutkintapöytäkirjan puutteita usein itse, koska eivät kehtaa tehdä lisätutkintapyyntöä jokaisesta puutteesta (OM 2021). Eräs syyttäjä kertoi haastattelussaan hankkineensa mm. valvontakameran kuvat itse, kun poliisi ei ollut niitä hankkinut.

*Oikeusministeriön (2021) teettämän tutkimuksen kuulemisissa toistui tyypillinen mantran muodossa esitetty lääke päivittäisrikosten juttupaineesta selviämiseen: ”Tehdään tarvittava, mutta ei ylimääräistä” tai ”kasin suoritus riittää, kymppiin ei tarvitse pyrkiä”. Osassa tutkinnan puheenvuoroja tuotiin esille tarkoituksellinen pyrkimys laskea tutkinnan laatua riittävän läpivirtauksen saavuttamiseksi. Keskeisenä indikaattorina laadun riittävyydelle toistui syyttäjän lisätutkintapyynnöt ja niiden määrä. Tutkinnassa vallitsee varsin yleinen käsitys, että ellei lisätutkintapyyntöjen määrästä ole muuta pääteltävissä, tutkinnan*

*laatu on ollut riittävää. Syyttäjien kuulemisten perusteella tämä yleisesti vallitseva luottamus laadun riittävyteen ei ole täysin perusteltua. (OM 2021)*

Tutkimuksissa haastatellut syyttäjät kertovat, että heille tulee jatkuvasti esitutkintapöytäkirjoja, joiden kuulusteluissa ei ole osattu kysyä ja selvittää näytön kannalta oleellisia kysymyksiä riittävällä tarkkuudella. Tai sitten on selvitetty jutun kannalta turhia ja epäolennaisia asioita.

Kysyin rikostutkinnan laadusta eräältä tutkinnanjohtajalta, joka on toiminut myös syyttäjänä. Hän kertoi esimerkkinä, että oli palauttanut jutun takaisin tutkijalle korjattavaksi seitsemän kertaa, kun tutkija oli ollut haluton korjaamaan puutteita. Lopulta tutkinnanjohtaja oli korjaillut jutun itse loppuun.

Syyttäjän ja poliisin yhteistyön haasteet ovat olleet kestopuheenaihe ainakin 1980-luvulta saakka. Yksi keskustelun tärkeimmistä argumenteista on ollut rikostutkinnan laadun varmistaminen. Monet syyttäjät kokevat, että rikostutkinnan laatupuutteita voisi ennaltaehkäistä parhaiten sillä, että syyttäjä toimisi tutkinnanjohtajana. Syyttäjien mukaan heillä on oikeustieteellisen koulutuksen perusteella paras osaaminen arvioida mitä näyttöä juttuun tulee hankkia. Syyttäjä vastaa esitutkinnan asianmukaisuudesta ja syyttäjän tulee kyetä puolustamaan esitutkinta-aineiston virheettömyyttä (Lehtola 2016 s. 12).

Useammalla haastatellulla syyttäjällä oli kokemuksia siitä, että poliisit kokevat syyttäjät jotenkin hankalaksi vastapuoleksi ja syyttäjien neuvoja tai ohjeita ei haluta ottaa vastaan. Toisaalta kuului paljon kommentteja myös hyvin sujuvasta yhteistyöstä.

*”No laatu on sitä, että poliisin tekemän esitutkinnan perusteella voi tehdä syyteharkinnan, koska meille tulee myös sellaisia pöytäkirjoja, joiden perusteella ei voi tehdä syyteharkintaa (S)”.*

Lehtomaa (2020) on tutkinut esitutkinnan ja esitutkintapöytäkirjan puutteita syyttäjän ja tuomioistuimen näkökulmasta. Tutkimuksessa haastatellut syyttäjät ja tuomarit kertoivat, että poliisilla on jatkuvasti vaikeuksia tunnistaa rikoksen tunnusmerkistöjä ja hahmottaa minkälaista todistelua juttu vaatii. Poliisilla on myös vaikeuksia tunnistaa, onko juttu kiistetty vai myönnetty. Muita puutteita oli mm. ymmärtää mikä on riittävästi näyttöä. Lisäksi tuotiin esiin, että esitutkintapöytäkirjan merkinnät ovat usein puutteellisia (Lehtomaa 2020 s. 41–44).

### 5.1.2 Rikostutkinnan laatupuutteet

Syyttäjien näkemykset saavat tukea Mäkelän (2018 s. 49–50) tutkimuksesta, jonka mukaan tutkinnanjohtajat eivät ohjaa kuulustelujen suorittamista, eivätkä valvo kuulustelujen laatua kuin vain harvoin. Mäkelän kyselytutkimuksen mukaan valtaosa rikostutkijoista kertoi, että tutkinnanjohtaja ei normaalisti osallistu jutun tutkintaan, vaan tutkintaa tehdään hyvin itsenäisesti. Haastateltujen mukaan tutkinnanjohtaja osallistuu tutkinnan suunnitteluun tai valvontaan lähinnä silloin, kun kyseessä on vakavampi rikos. Toisaalta on täysin ymmärrettävää, että tutkinnanjohtaja ei lue kaikkien juttujen kuulusteluita, eikä muutenkaan aktiivisesti ohjaa ja valvo jokaisen jutun tutkintaa yksityiskohtaisesti. Tutkintaryhmän vuotuinen juttumäärä on niin suuri, että on oikeastaan mahdoton ajatus, että yksi tutkinnanjohtaja voisi yksityiskohtaisesti ohjata ja tarkastaa kaikkia juttuja. Tällainen ei olisi välttämättä edes kovin tarkoituksenmukaista.

*”Mulla on niin paljon juttuja, että ei ole millään mahdollista, että ehtisin tarkistaa pöytäkirjoista varsinkaan niiden sisällöllistä laatua. Siihen ei aika yksinkertaisesti riitä (TJ)”.*

*”Kyllä mä joudun laittamaan pöytäkirjoja eteenpäin ihan blankkona ja kannan niistä sitten tutkinnanjohtajana tietenkin vastuun, jos niistä tulee jotain (TJ)”.*

*”Jos me luettais kaikki pöytäkirjat, niin siihen ei riittäis työaika mitenkään (TJ)”.*

Varsinkin päivittäisrikostutkinnassa jutut ovat laadultaan sellaisia, että kokenut rikostutkija ei niiden tutkinnassa apua tai neuvoja tarvitsekaan ja tällöin tutkinnanjohtajan rooli jää ylätason valvonnaksi ja jutun pakkokeinoasioiden käsittelijäksi. Tutkijan työrooli vastaa tällöin normaalia itsenäistä asiantuntijatyön roolia.

## 5.2 Mikä aiheuttaa laatupuutteet?

Laatupuutteiden todellinen juurisyy ei ole yksittäisen tutkinnanjohtajan valvonnan ja ohjauksen puute, vaan ennemminkin yleinen osaamisen taso ja puutteet työn suunnittelussa sekä työkuultuurissa, systeemissä. Tutkimusaineistoni perusteella tunnistin tekijöitä, jotka synnyttävät ja ylläpitävät laatupuutteita. Laatupuutteita synnyttävät tekijät ovat arkipäivän toiminnassa vaikuttavia käytännön asioita. Vaihtelua ja laatupuutteita ylläpitävät tekijät ovat taustalla vaikuttavia tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, että ikuisuusaiheet pysyvät.

Laatupuutteita synnyttävät tekijät	Laatupuutteita ylläpitävät tekijät
Vähäinen koulutus	Palautejärjestelmän puute
Huono perehdytys	Suunnittelun puute
Epäyhtenäiset toimintamallit	Kehitystyön puute
Työkuulttuuri	Strategian puute

Tärkeimpiä tekijöitä laatupuutteiden synnylle oli vähäinen rikostutkinnan koulutus ja perehdytys, epäyhtenäiset toimintamallit sekä vallitseva työkuulttuuri.

Poliisiammattikorkeakoulun rikostutkinnan opetus ei kehuja kerännyt. Opetuksen taso ja määrä nousi esille jatkuvasti kaikissa keskusteluissa tutkijoiden ja tutkinnanjohtajien kanssa. Esiin nousi myös, että peruskoulutuksen jälkeen esitutkinnan koulutusta ei juurikaan ole. Tämä koskee varsinkin tavallista esitutkintaa. Koulutuksen puute onkin ollut ihmetyksen aihe jo pitkään. Se oli myös aihe, joka nousi esille aina kun rikostutkinnasta keskustellaan. Oma kokemuksenikin on se, että aloittaessani rikostutkijana ja myöhemmin tutkinnanjohtajana, en saanut mitään varsinaista koulutusta tehtävään. Riittävän pitkän työkokemuksen perusteella työssä pärjää, mutta yksittäisen työntekijän kannalta on kuormittavaa opetella itseksensä kaikki asiat kantapäähän kautta.

Varsinkin kuulustelujen opetusta poliisien koulutuksessa on erittäin vähän. Tämä on hämmästyttävää, koska kuulustelu on kaikista keskeisin esitutkintatoimenpide näytön hankkimiseksi ja kuulusteluja tehdään poliisissa vuosittain satoja tuhansia. Siksi onkin suuri kysymysmerkki, miksi sitä ei kouluteta käytännössä juuri ollenkaan. Sama puute koskee rikostutkinnan opetusta ylipäätään.

Poliisiin (AMK) perustutkintoon (180 op) kuuluu yhteensä 18 opintopisteen verran rikostorjunnan opetusta, josta kuulustelua opetetaan vain yhden 2 opintopisteen laajuisen kurssin verran (Poliisiammattikorkeakoulun opintosuunnitelma 2020–2022). Tämä lyhyt kurssi perusopetuksessa saa osaksensa varsin kovaa kritiikkiä. Olen kysynyt lukuisilta viime vuosina valmistuneilta poliiseilta, millaisena he pitävät poliisiammattikorkeakoulun kuulusteluopetusta. Yleisesti koulutusta pidetään tasoltaan heikkona ja määrältään täysin riittämättömänä.

*”Koko koulun aikana kuulusteluharjoituksia oli kaksi. Kuulusteluja tuli siis kouluaikana tehtyä 1–3. Koulutus painottui pitkälti muotomääräysten läpikäyntiin (T)”.*

*”Ei mulla ole oikein käsitystä mitä siellä opetettiin. Työharjoittelussa mä olen sitten oppinut (T)”.*

Poliisin alipäällystökurssin ja päällystökurssin (YAMK) opetussuunnitelmien mukaan kuulusteluihin liittyvää opetusta ei ole opetussuunnitelmiin kirjattuna ollenkaan (Polamk opintosuunnitelmat 2022–23). Rikostorjunnan opetusta alipäällystökurssilla (45 op) on 10 opintopisteen verran ja päällystökurssilla (120 op) 20 opintopisteen verran.

*”No musta päällystökurssi oli ihan ok, mutta se keskittyi silti lähinnä pakkokeinoihin. Mun mielestä esitutkintalakia ei käyty läpi sanallakaan. Varsinaista tutkinnan sisällöllistä opetusta ei ollut (TJ)”.*

Poliisiammattikorkeakoulu on järjestänyt täydennyskoulutuksena kuulusteluopin kurseja silloin tällöin. Lapsirikosten tutkijoille on oma kurssi, jossa keskitytään lasten kuulusteluihin liittyviin erityispiirteisiin ja se on kerännytkin runsaasti kehuja. Lisäksi poliisiammattikorkeakoulussa on järjestetty muita yksittäisiä rikostutkinnan kurseja, mutta tarjonta on hyvin vähäistä. Voikin sanoa, että valtaosa poliiseista ei ole saanut kunnollista yhtenäistä peruskoulutusta kuulustelujen tekemiseen tai rikostutkintaan muutenkaan. Esitutkinnan laadun ja sen johtamisen kannalta onkin hyvä huomioida, että tämä koulutuksen puute koskee myös tutkinnanjohtajia ja muuta poliisin johtoa.

*”Polamk tarjoaa hyvin vähän koulutusta tutkinnanjohtajille. Varsinkaan tavallisten juttujen tutkinnanjohtajille ei ole tarjolla oikeastaan mitään (TJ)”.*

Koulutuksen puute nousi merkittäväksi tekijäksi koko aineistossa sekä omissa havainnoissa. Haastatteluissa kysyttäessä rikostutkinnan koulutuksesta ja esim. kuulustelujen koulutuksesta, minkälaista koulutus on ja mikä on sen anti, vastaukset olivat aika tylyjä.

*”No koulun puolelta anti on tänä päivänä ihan nolla (TJ)”.*

*”Kenttätöimintaan on kyllä kaikenlaista koulutusta, mutta rikostorjunnan koulutus on hyvin vähäistä (TJ)”.*

*”Huonolla tutkinnan koulutuksella on varmasti vaikutusta myös siihen, että nuoret ei halua tutkintaan. Kenttätöiminta on jo koulutuksen ansiosta selkeämpää ja tutkinta koetaan helposti jotenkin vähän mystisenä, eikä sinne haluta (TJ)”.*

Monissa vastauksissa ja keskusteluissa nousi esiin myös näkemys, että esitutkinnan opettaminen on vaikeaa ja moni pohti, että miten sitä voi edes opettaa. Vaikeudet nousevat esiin varsinkin, kun puhutaan sisällöllisestä laadusta. Opetus poliisiammattikorkeakoululla onkin keskittynyt paljolti muotomääräysten opettamiseen. Muussa rikostutkinnan opetuksessa luotetaan työpaikalla oppimiseen. Tämäkin on toki hyvä tapa oppia, mutta tällä tavalla lopputulos on erittäin kirjava.

Armila (2020) selvitti tutkimuksessaan, miten hyvin poliisit tuntevat maailmalla yleisesti käytettyjä kuulustelumenetelmiä ja käyttävät niitä omissa kuulusteluissaan. Vastanneista 34 % ei tuntenut mitään kuulustelumenetelmää ja 42 % kertoi, että ei käytä mitään mainittua kuulustelumenetelmää omassa työssään. Haastateltujen vastauksista käy ilmi vahva usko siihen, että poliisityötä opitaan edelleen hyvin pitkälti työpaikalla yrityksen ja erehdyksen kautta. 28 % haastatelluista oli myös sitä mieltä, että kuulustelutaitoja ei voi opettaa, eikä teoreettisella tiedolla kuulusteluista ole merkitystä poliisin ammatissa.

*”Paljon näkee, että on tehty kuulustelurunko ja sit se on toistettu kuulustelussa, mutta ei ole ajateltu siinä kuulustelutilanteessa mitään, eikä ole esitetty tarkentavia tai lisäkysymyksiä. Ei se ole kuulustelu (S)”.*

*”on todella yleistä, että valmiiksi tehty kuulustelurunko luetaan kuulusteltavalle ääneen ja kirjataan vaan ylös mitä se vastaa. Ei ajatella tai välitetä lopputuloksesta pätkäkään (TJ)”.*

Johtopäätöksenä Armila toteaa, että kuulustelumenetelmät eivät ole poliisille tuttuja, eikä niitä käytetä systemaattisesti. Ennemmin haastetavat painottivat tilannekohtaisuutta kuulustelussa. Tällä tarkoitettiin sitä, että kuulusteluissa edetään tilanteen mukaan soveltaen ilman suunnittelua (Armila 2020 s. 36–40). Arpiainen (2022) on myös selvittänyt kuulustelujen laatua poliisissa ja päätyy tutkimuksessa samankaltaisiin tuloksiin kuin Armila. Arpiaisen (2022) tutkimuksessa viitataan myös vanhempiin kuulustelujen laatua selvittäviin tutkimuksiin, joiden havainnot ovat saman suuntaisia uusimpien tutkimusten kanssa. Yhteenvedona kuulusteluiden laatua selvittävästä tutkimuksista käy ilmi, että osaamis pohja kuulustelujen suorittamiseen on varsin matala ja perustuu hyvin pitkälti töissä yrityksen ja erehdyksen kautta opitulle.

*”Tuntuu, että koulu ei anna nykyään minkäänlaisia valmiuksia opiskelijoille. Täällä nuoret ei uskalla kunnolla edes soittaa puhelinkuulustelua, kun ne ei tiedä mitä pitäis sanoo (TJ)”.*

Ellosen (1996 s. 1–2) mukaan kuulusteluosaamisen kehitystä on varjostanut myös uskomus, että kuulustelutaitoa ei voi opettaa, vaan se on synnynnäinen lahja, jota joko on tai ei tai että sitä voi oppia vain käytännössä kokeilemalla. Iso joukko Armilan (2020) tutkimuksen haastateltavia kertoo uskovansa synnynnäiseen lahjaan edelleenkin. Kaikissa kuulustelua koskevissa tutkimuksissa haastatellut toivat kuitenkin esille tarpeen lisäkoulutukselle.

Osaamisen puutteet korostuvat ja kertautuvat työelämässä kovan juttupaineen alla. Pehdyttämisen suurimmat haasteet ovat varsinkin päivittäisrikostutkinnassa, jossa käsitellään suuria määriä juttuja. Siellä työpaine on todella kova, eikä kunnolliselle pehdyttämälle jää riittävästi aikaa, eikä sille ole useinkaan osoittaa resursseja.

Tutkinnanjohtajat ovat kiireisiä omien töidensä kanssa, että heillä ei ole aikaa opastaa ja neuvoa uusia tutkijoita.

*”Meidän ongelma on se, että ei ole resurssia perehdyttää kunnolla varsinkaan siinä uran alkuvaiheessa. Et me mennään väkisinkin perse edellä puuhun ja opitaan vasta niiden virheiden kautta. (TJ)”*

Kokemattomat tutkijat joutuvatkin usein selviämään töistään omin päin. Lisäksi henkilöstön suuren vaihtuvuuden vuoksi uutta työntekijää voi olla perehdyttämässä toinen uusi työntekijä.

*”Meillä ei ole kokeneita tutkijoita, joiden rinnalla voisi laittaa kulkemaan. (TJ)”*

Työn tekemisen prosessia eri poliisilaitoksilla ja poliisilaitosten sisällä eri tutkintaryhmissä on ohjattu vaihtelevasti. Joissakin yksikössä on tehty yhtenäisen toimintakulttuurin eteen paljonkin työtä, mutta tästä huolimatta rikostutkinnassa korostuu kunkin yksilöllinen tapa tehdä asioita.

*”onhan niitä kaiken maailman ohjeistuksia olemassa miten pitää tehdä, mutta ne on usein niin pitkiä, että ennemmin tulee kyselyä sitten muilta (T)”.*

Vallitseva työkuulttuuri näyttää olevan, että samanlainen rikosjuttu tutkitaan poliisissa lukuisilla eri tavoilla riippuen poliisilaitoksesta, tutkinnanjohtajasta tai tutkijasta. Yhtenäinen tekemisen malli ja kulttuuri puuttuu niin Poliisista koko virastona kuin poliisilaitostasoltakin. Jopa yksittäisen tutkintaryhmän sisällä yksittäisillä tutkijoilla saattaa olla erilainen tapa tutkia samanlainen juttu. Lisäksi erilaiset rikostutkintaan liittyvät rutiinityöt, kuten esilaisten lausuntojen pyytäminen ja kyselyjen tekeminen saattavat olla niin epäselvästi ohjeistettuja, että ne vievät runsaasti aikaa.

*”Laadun taso on mun mielestä tosi vaihteleva ja epäyhtenäinen eli asioita tehdään eri tavalla. Ei välttämättä paremmin tai huonommin, mutta eri tavalla. (T)”*

Tuotannollisena toimintana, tämän kaltainen tuotantotapa tarkoittaa, että jokainen työntekijä suunnittelee ja valmistaa jokaisen tuotteen yksittäiskappaleen tavoin, käsityönä. Samoin jokaisella esimiehellä on omanlaisensa käsitys työn laadusta ja vaatimuksista, kun hän valvoo ja tarkastaa tuotantoa. Käsityönä tekeminen on hidasta ja kallista, koska aikaa suunnitteluun ja tekemiseen sitoutuu paljon. Kun lisäksi on kova paine tehdä juttuja mahdollisimman paljon, valmistusprosessissa syntyy paljon virheitä.

Rikostutkinnassa vaihtelua ylläpitäviä tekijöitä on mm. palautejärjestelmän puuttuminen, suunnittelun puute, kehitystyön puute ja strategian puute.

Palautejärjestelmä, jossa systemaattisella tavalla kerätään palautetta rikostutkinnan laadusta ja jossa saatua palautetta analysoitaisiin virheiden ennaltaehkäisemiseksi jatkossa, näyttää puuttuvan poliisihallinnosta kokonaan. Tällaisesta toiminnasta ei löytynyt kirjallista dokumentaatiota. Myöskään haastatteluissa ei tullut tällaista esille. Omatkin havaintoni tukevat tätä faktaa.

Palautteen saaminen ja antaminen on lähinnä yksilötasolla tapahtuvaa satunnaista palautetta. Tutkinnanjohtajilta tutkijoille palautetta menee lähinnä korjattavaksi palautettavien esitutkintapöytäkirjojen muodossa. Syyttäjiltä poliisille tuleva palaute taas tulee lähinnä lisätutkintapyyntöjen muodossa sekä silloin tällöin pidettävien yhteistyöpalaverien muodossa.

Kaipiainen (2006) selvitti tutkimuksessaan poliisista tehtyjen kanteluratkaisujen hyödyntämistä oppimisen välineenä. Tutkimuksen mukaan niitä ei hyödynnetä kovinkaan hyvin. Tähän on Kaipiaisen mukaan monia syitä, kuten vakiintuneet tavat,

poliisihallinnon byrokraattisuus ja kantelujärjestelmään kohdistuvat kielteiset asenteet. Sitä pidetään pelkästään arvostelevana ja virheitä etsivänä järjestelmänä, jolla ei ole mitään positiivista annettavaa poliisihallinnolle tai yksittäiselle poliisimiehelle (Kaipiainen 2006 :65).

Kunnollisen palautejärjestelmän puute pitää yllä myös poliisin ja syyttäjien väliset ikuisuusongelmat. Arkipäiväisen ongelmat ja haasteet, jotka aiheuttavat laatupuutteita ja kuormittavat koko rikosketjua, ovat kaikkien tiedossa, mutta niitä ei saada ratkaistua, koska systemaattista palautetta ei kerätä ja prosessoida.

Suunnittelun ja kehitystyön pohjaksi tarvitaan tietoa. Tietoa kerätään palautteella ja tutkimustyöllä. Ilman oikeaa tietoa esitutkinnan laatupuutteista ja muista ongelmista, kehittämistyö ei kohdistu riittävän hyvin oikeisiin asioihin.

*”Ei ole aikaa suunnitella (TJ)”*

Tutkijoiden ja tutkinnanjohtajien mukaan päivittäistä rikostutkintaa suunnitellaan ainakin jonkin verran. Haastattelujen perusteella suunnittelu tarkoitti pääasiassa kuulusteluja varten tehtävien kuulustelurunkojen tekemisenä ja muuta juttukohtaista suunnittelua.

*”No kyllä mä ennen kuulustelua yleensä teen valmiiksi kysymyksiä ja katson mikä se juttu on. Mutta en mä nyt ihan aina katso sen rikoksen tunnusmerkkejä lakikirjasta. Ja on meillä joihinkin juttuihin valmiitakin kysymyksiä olemassa. (T)”*

Tutkija tekee kuulustelua varten valmiit kysymykset, jotka kuulusteltavalta kysytään. Useamman syyttäjän ja tutkinnanjohtajan kertomana tuli esille, että varsinaisessa kuulustelutilanteessa saatetaan kysyä valmiit kysymykset ajattelematta ollenkaan niihin saatuja vastauksia ja tarvetta mahdollisille lisäkysymyksille. Useiden keskustelujen kautta

kävi kuitenkin ilmi, että suunnittelu on varsin yksilökohtaista, eikä se ole vakioasuotoinen käytäntö.

Tutkimusaineistosta ei noussut esiin systemaattista ja asiakaslähtöistä kehittämistyötä, jolla pyritään ennaltaehkäisemään ja poistamaan esitutkintapöytäkirjassa esiintyviä virheitä tai yhtenäistämään toimintamalleja koko organisaatiossa. Yleensä poliisihallituslähtöinen kehittämistoiminta on yksittäistä asiaa koskeva erillinen hanke. Rikostutkintatyön laadun, prosessien tai toimintamallien yleisempää suunnittelua ja kehittämistoimintaa ylätasoa (POHA tai poliisilaitoksen johto) järjestelmällisenä toimintana ei tullut tässä tutkimuksessa esille. Suunnittelulla tarkoitan jatkuvan parantamisen mallilla (PDCA) tehtävää työprosessien ja tapojen arviointia ja suunnittelua paremmin laatuksiteerit huomioivaksi, jossa suunniteltaisiin esimerkiksi massarikosten osalta vakioidumpaa prosessia tai vaikkapa rikoksen tunnistamiselle vakioidumpaa formaattia. Yleisemminkin eri aineistojen valossa voi todeta, että järjestelmällinen rikostutkinnan kehitystyö, joka kohdistuisi päivittäisten työprosessien parantamiseen, oli kovin vähäistä ja satunnaista. Tässäkin toiminnassa vaihtelua poliisilaitosten välillä on paljon.

*”Olin äsken tutkinnanjohtajien päätökset -kurssilla, joka oli suunnattu lähinnä esikäsitteily-yksiköiden tutkinnanjohtajille. Siellä moni kyseli, että eikö vakioapäätöksiin, joita tehdään Suomessa tuhansia, voisi laatia valtakunnassa yhtä yhtenäistä formaattia, joka olisi laillisuusvalvojien kanssa mietitty ja linjattu hyväksi. Kurssin vetäjä ei tälle lämmennyt. Muutenkin kurssilla korostettiin jokaisen tutkinnanjohtajan itsenäisyyttä ja päätösten ainutlaatuisuutta. Kurssilla käytyjen keskustelujen perusteella kävi hyvin selväksi, että jokaisessa poliisilaitoksessa tehtiin esikäsitteilyä ja päätöksiä aivan eri tavalla. Siellä taas isolla porukalla ihmeteltiin, että miten edes näitä perusjuttuja ei kyetä poliisihallinnossa linjaamaan yhdenmukaisiksi (TJ).*

Laatu on strateginen päätös. Poliisissa on aina puhuttu laadusta. Laatu ja laadun parantaminen ovat esillä mm. poliisin toiminnan kehittämiseksi 2000-luvun alkupuolella julkaistussa poliisin laatustrategiassa (Poliisin laatustrategia 2006). Samoihin aikoihin on julkaistu pari väitöskirjaakin, jotka käsittelevät laatua poliisityössä (Koljonen, Luoma). Sitten laatukeskustelu on jäänyt taka-alalle, vaikka sanana laatu esiintyy useinkin.

Tutkimuskirjallisuuden perusteella poliisin laatukeskustelu on jäänyt myös varsin abstraktille tasolle. Usein kuulee puhuttavan laadukkaasta työstä, mutta sitä ei ole tarkemmin määritelty. Professori Paul Lillrank toteaaakin, *”Jotta voidaan erottaa hyvä ja huono laatu toisistaan, on ensin määriteltävä mitä hyvällä laadulla tarkoitetaan”* (Lillrank 1998). Yhdenmukaiset toimintatavat ja tehokkuus esiintyvät strategisina tavoitteina jo poliisin vanhassa strategiassa (Poliisin strategia 2020–2023) sekä vastikään uusitussakin strategiassa (Poliisin strategia 2024–2028). Strategia ei kuitenkaan vielä näytä jalkautuneen rikostutkinnan arkeen kovin tehokkaalla tavalla.

### **5.3 Miten laatupuutteet vaikuttavat ruuhkautumiseen?**

Puutteet laadussa johtavat häiriökäytännön, joka kuluttaa jo valmiiksi niukat resurssit turhan työn tekemiseen.

Virheiden korjaaminen vie aikaa ja epäselvä tekeminen on hidasta, eikä työn tekeminen kohdistu tehokkaasti oikeisiin asioihin. Työ ruuhkaantuu, koska uutta työtä tulee jonoon koko ajan ja edellisen työn valmistumistahti on liian hidasta. Tämä lisää kiireen tuntua ja syventää ongelmia, koska kiireessä virheitä syntyy entistäkin enemmän.

Työaikaa kuluu paljon myös monenlaiseen tekemisen epäselvyyteen. Erilaisten selvitysten hankkiminen ja muu esitutkimusmateriaalin hankkiminen parantunut viime vuosina huomattavasti, mutta on usein edelleen haastavaa ja haittaa työn etenemistä. Työn tekeminen ei ole tällä systeemillä kovinkaan tuottavaa ja hidas valmistumisnopeus saa aikaan sen, että työjono eli ruuhkautuminen vain pahenee.

Nykyisen kaltainen tilanne aiheuttaa myös huomattavaa kuormittumista tutkijoissa ja tutkinnanjohtajissa. Kuormitusta lisää vielä se, että heillä ei ole käytännön vaikuttamismahdollisuuksia tehdä systeemitason muutoksia, joita tilanteen korjaaminen vaatisi. Tämä luo tilanteen, jossa rikostutkintaan ei haluta töihin ja yhä useampi rikostutkinnassa työskentelevä haluaa sieltä pois.

## 6 Johtopäätökset, pohdintaa ja jatkotutkimuksen aiheita

Tässä osiossa esitän johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista ja pohdin mitä ne tarkoittavat. Pohdin myös tutkimukseni hyödynnettävyyttä sekä esitän tutkimuksen aikana esiin nousseita jatkotutkimuksen aiheita.

### 6.1 Johtopäätökset tutkimustuloksista

Olen oman työni kautta havainnoinut esitutkintaa kenttäpartiossa, rikostutkijana ja tutkinnanjohtajana yli 20 vuotta. Olen keskustellut eri yhteyksissä rikostutkinnan käytännön ongelmista ja haasteista lukuisten kollegoiden kanssa omalla työpaikalla ja muissa poliisilaitoksissa. Olen myös tutustunut laajasti rikostutkinnan haasteita käsittelevään tutkimukseen ja selvittänyt sitä tässä tutkimuksessa lisää. Näiden havaintojen perusteella on syntynyt johtopäätös, että rikostutkinnassa ei ole olemassa selkeää ja yhtenäistä mallia tehdä työtä. Samanlaisena toistuva rikosjuttu tutkitaan poliisissa lukuisilla eri tavoilla riippuen poliisilaitoksesta, tutkinnanjohtajasta tai tutkijasta. Yhtenäinen tekemisen malli ja kulttuuri puuttuu niin poliisista virastona kuin poliisilaitostasoltakin. Nykyinen tapa tehdä esitutkintaa ei järjestelmällisesti ohjaa (pakota) tekemään oikeita asioita kerralla oikein, eikä se auta ennaltaehkäisemään virheitä. Tämä kokonaisuus saa aikaan sen, että rikostutkinnan prosessi sisältää paljon *vaihtelua*. Se johtaa virheisiin ja turhaan työhön prosessin aikana, sekä puutteisiin työn lopputuloksessa, esitutkintapöytäkirjassa. Laatuteorian mukaan, suuri vaihtelun määrä merkitsee käytännössä huonoa laatua. Virheiden ja puutteiden korjaaminen synnyttää häiriökysyntää ja siihen vastaaminen vie kallista työaika. Tästä alkaa työn ruuhkautuminen.

Tutkimukseni on ollut katsaus rikostutkinnan arkipäivään ruohonjuuritasolta laatuteorioiden viitekehysessä. Tutkimukseni ei ole tarkoitus esittää uutta yhtenäistä mallia rikostutkinnan laadun parantamiseksi, vaan tutkia millaisia vaikutuksia yhtenäisen toimintatavan ja kulttuurin puuttuminen esitutkinnan ruuhkautumiseen.

Tutkimuksen lähtökohta ja tarkoitus oli selvittää mitä laatu puutteet rikostutkinnassa ovat, mikä niitä aiheuttaa ja miten ne vaikuttavat rikostutkinnan ruuhkautumiseen. Jo tutkimusta suunnitellessani olin lukenut monia tutkimuksia ja selvityksiä, joissa nousi esille erilaiset puutteet laadussa rikostutkinnassa (esim. OM 2021).

Tässä tutkimuksessa nousi esille monia tekijöitä, jotka vaikuttavat rikostutkinnassa sen tuottavuutta heikentävästi.

1. Vähäinen koulutus rikostutkintaan hidastaa tekemistä, koska tekeminen on epävarmaa. Syntyy paljon virheitä.
2. Laadun tekemiselle ei ole luotu organisatorisia edellytyksiä. Jokainen tekijä suunnittelee tuotantoprosessin ja lopputuotteen itse. Syntyy paljon virheitä.
3. Työtapa, jossa tutkijalle jaetaan paljon juttuja, synnyttää kiireen ja ylikuormitustilan. Syntyy paljon virheitä.
4. Ei palautejärjestelmää. Ei luotettavaa tietoa puutteista. Virheet eivät korjaannu.
5. Jatkuvalle parantamiselle ei ole mallia. Virheet eivät korjaannu.
6. Kehittämisyhteistyö ei kohdistu juurisyyhin. Virheet eivät korjaannu.
7. Kehittämistyö ei ole systemaattista. Virheet eivät korjaannu.

Tutkimusta tehdessäni löysin ilahduttavan paljon rikostutkinnan laatua käsittelevää tutkimusaineistoa. Suurin osa tästä oli poliisimiesten tekemiä Pro Gradu -tutkimuksia, muutamia poliisien tekemiä väitöstutkimuksia ja Poliisiammattikorkeakoulun päällystökurssin lopputöitä. Lisäksi löysin useita syyttäjien tekemiä Pro Gradu -tutkimuksia. Löysin myös ministeriöiden tuottamaa ns. virallismateriaalia muutaman tutkimuksen verran. Poliisin itse itsestään tekemää tutkimusta en sen sijaan löytänyt. Aikaisempi tutkimus, tätä tutkimusta varten tekemäni haastattelut ja oma havainnointi osoittivat, että rikostutkinnan laadussa on paljon parannettavaa. Rikostutkinnan laatu vaihtelee huomattavan paljon ja työaika joudutaan käyttämään virheiden korjailuun ja

uudelleen tekemiseen. Kuulustelujen sisällöllinen laatu varsinkin massajutuissa on varsin heikko ja se saattaa indikoida, että työn tekemisen prosessit eivät välttämättä muutenkaan ole kovin sujuvia ja eteenpäin vieviä.

Tutkimus toi erityisesti esille rikostutkinnan koulutuksen vähäisyyden. Tämä asia oli tiedossani omien havaintojeni perusteella etukäteen, mutta mm. kuulustelujen laadusta tehdyt aikaisemmat tutkimukset havainnollistivat asian vielä näkyvämmäksi. Eri kuulustelumethodien ja taktiikoiden osaaminen tai tietoisuus niistä ylipäätään on yleisesti ottaen erittäin vähäistä.

Laatupuutteita ylläpitäviä tekijöitä nousi esiin useita mm. palautejärjestelmän puuttuminen. Palautejärjestelmän puuttuminen tarkoittaa, että virheistä ei opita, koska niistä ei ole kunnollista tietoa. Sen vuoksi samat virheet toistuvat vuodesta toiseen. Tämän seikan vahvistavat syyttäjät haastatteluissaan. Rikosjutun toimitusketju on pahimmillaan pitkä ja siihen osallistuu useita henkilöitä. Kun kukaan ei saa toiminnastaan palautetta, virheet kertautuvat matkan varrella.

*”Palautejärjestelmän puuttuminen voi tarkoittaa käytännössä, vaikka seuraavanlaista ketjua: Rikospaikalla poliisipartio selvittää ensin epäiltyä rikosta tehtäväpaikalla. Partio ei osaa ottaa riittävästi huomioon esitutkinnassa tarvittavaa näyttöä ja kirjaa puutteita sisältävän rikosilmoituksen. Rikostutkija aloittaa sitten oman työnsä korjaamalla ensin poliisipartion tekemiä virheitä, eikä välttämättä pysty edes paikkaamaan kaikkia puutteita, esim. puuttuvia valokuvia. Rikostutkija tekee oman työnsä ja palauttaa valmiin, mutta puutteita sisältävän, esitutkintapöytäkirjan tutkinnanjohtajalle. Tutkinnanjohtaja korjailee tutkijan tekemiä virheitä tai lähettää blankkona edelleen puutteita sisältävän esitutkintapöytäkirjan syyttäjälle. Syyttäjä saa sitten puutteita sisältävän esitutkintapöytäkirjan ja selvittelee puutteita itse, tekee syyttämättäjättämispäätöksen tai menee puutteellisilla tiedoilla kärjäsaliin. Tää*

*on ihan normaalia tutkinnan arkipäivää. Kun juttuja on tuhatmäärin, tällaisesta kertyy ihan valtavasti kaksinkertaista työtä (TJ)”.*

Järjestelmällisen palautteenannon puuttuminen pitää yllä nykyistä tuotantojärjestelmää. Tästä on seurauksena myös se, että todellista kuvaa virheiden ja puutteiden määrästä ja niihin käytettävästä työajasta ei ole. Palautetiedon puute vaikuttaa myös kehittämistoimintaan. Kun virheistä ja niiden aiheuttajista ei ole tietoa, kehittämistoimien kohdistaminen on mahdotonta.

Laadun parantamisen kivijalka on *Jatkuvan parantamisen -periaate*. Se on keskeinen väline laadun ja tuottavuuden parantamisessa. Tätä tutkimusta varten kerätystä tutkimusaineistossa tai haastatteluissa ei tullut esille järjestelmällisiä tapoja oman toiminnan parantamiseksi. Palautteen puuttuminen estää tehokkaasti rikostutkintaprosessin tietojohdoisen kehittämisen. Asiakaslähtöisen suunnittelun puute pitää yllä huonoa laatua.

Palautteen puuttuminen johtaa lopulta eräänlaiseen oravanpyörään jossa tässäkin tutkimuksessa esiin nostetut ikuisuusaiheet pysyvät ikuisina:

1. Ei ole systemaattista palautteen keräystä.
2. Virheistä ei kerry tietoa.
3. Kehittämistoimet eivät kohdistu oikeisiin asioihin.
4. Toiminta ei kehity.

Ruuhkaantumisen kannalta merkittävä tutkimustulos nosti selvästi esiin sen, että poliisissa työntekeksen tapoja ja malleja on lähes yhtä paljon kuin tekijöitäkin. Tämä koskee niin tutkijoita kuin tutkinnanjohtajiaakin. Tämä ilmiö vaikuttaa olevan varsin syvässä istuvaa organisaatiokulttuuria.

Kirjallisuudessa (mm. Oakland, Deming, Juran) organisaation prosesseilla tarkoitetaan sekä suunnitteluprosesseja että toteutusprosesseja. Koko sitä ketjua, jolla organisaatio

saa aikaan jotain. Näyttää siltä, että poliisissa prosessin kehittämällä tarkoitetaan usein hallinnollista parantamista. Tehdään esimerkiksi muutoksia ryhmä ja juttujakoon. Parannusprosessin käynnistää yleensä suureksi paisunut avointen juttujen määrä. Kun avoimet jutut jaetaan uudelleen eri tutkintaryhmille, tilastot näyttävät hetken aikaa vähän paremmalta. Vähemmälle huomiolle jää tuotantoprosessin (miten tehdään) parantaminen. Vaikka tutkimukset osoittavat, että juuri siinä miten tehdään, on selviä haasteita. Laatututkimus on osoittanut, että se miten tehdään, vaikuttaa työn sujuvuuteen ja lopputulokseen ja tuottavuuteen eniten. Kuka tekee mitäkin -prosessin parantaminen voi toki parantaa toimintaa, mutta tällä keinolla itse ongelman aiheuttaja ei häviä ja ongelma pulpahtaa uudelleen esille eri paikassa. Tämä ilmiö näkyy kaikissa poliisilaitoksissa selvästi. Oaklandin (2021) mukaan organisaation tulos on juuri niin hyvä kuin se itse on sen suunnitellut.

Tässä tutkimuksessa toin esille vaihtelun merkittävänä käsitteenä, joka vaikuttaa tuotannossa tuottavuutta heikentävästi. Vaihtelu synnyttää häiriökäyttäytymistä on voimakas ilmiö. Sen määrää ei tässä tutkimuksessa tutkittu. Se on kuitenkin tämän tutkimuksen mukaan rikostutkinnan arkipäivässä negatiivisesti vaikuttava tekijä, joka saa aikaan voimakasta työn jonoutumista (ruuhkaa) ja työntekijöiden kuormittumista.

## 6.2 Pohdintaa

Poliisia konsernina tarkastellessa voitaneen sanoa, että nykyinen tuotantosysteemi tuottaa juuri tällaisen kokonaistuloksen kuin mitä olemme esimerkiksi koko 2000-luvun aikana nähneet. Organisaation tulos on sen koko systeemin aikaansaama tulos. Ylin johto määrittelee millä tavalla työtä organisaatiossa tehdään. Deming (1982) tuo esiin koko systeemin ja ylimmän johdon roolin tärkeyden organisaation tuloksessa.

Poliisin toiminta on järjestetty niin, että ylimpänä poliisihallitus, joka keskusvirastona ohjaa ja valvoo operatiivista toimintaa. Varsinainen poliisityö tehdään 11 poliisilaitoksessa ja keskusrikospoliisissa. Käytännön työn järjestelyistä ja tekemisestä

vastaa kukin poliisilaitos itsenäisesti. Malli on johtanut siihen, että työn tekemisen tapoja on valtava määrä. Tämä on vaihtelun juurisyy. Kun kaikki asiat johtamisesta perustyöhön tehdään tuhansilla eritavoilla, lopputulos ei voi olla muun kaltainen. Toimintaa kokonaisuudessaan on pystyttävä vakioimaan paremmin, jotta vaihtelu kaikessa tekemisessä pienenee. Yhtenäisten toimintatapojen kehittymiseen ja toiminnan tehostumiseen ei näytä vaikuttaneen edes poliisin hallinnonrakennemuutokset (PORA I, II, III), joissa poliisilaitosten määrä väheni 11:een. 2000-luvulla poliisissa on tehty isoja hallinnollisia uudistuksia, mutta poliisin toimintatapa rikostutkinnassa on pysynyt perustaltaan samanlaisena jo vuosikymmenet. Jos rikostutkinnan ongelmat olisivat hallinnollisia, ne olisivat jo todennäköisesti ratkenneet.

Laatupuutteet tarkoittavat, että työn tekeminen ei ole tehokasta. Tekeminen ei kohdistu tehokkaasti oikeisiin asioihin, jolloin virheiden ja puutteiden korjaaminen vie kallista työaika molemmilta. Julkisissa kannanotoissaan 2000-luvulla poliisi on esittänyt esitutkinnan ruuhkautumiseen syyksi ja parannuskeinoiksi aina samoja keinoja.

Poliisin esittämät TOP 3 syyt esitutkinnan ruuhkautumiseen ovat pysyneet samana koko 2000-luvun:

1. Jatkuva resurssipula
2. Monimutkaistuneet jutut
3. Lainsäädännön myötä tiukentuneet muotovaatimukset.

Poliisin esittämien parannuskeinojen TOP 3 on pysynyt 2000-luvun muuttumattomana:

1. Lisää resursseja
2. Esitutkintapakon helpottaminen ja muut lakimuutokset
3. Hallintorakenteen uudistukset

Häiriökysyntä ja laatupuutteet eivät varmasti ole ainoa syy rikostutkinnan ruuhkautumiseen. Lisäresurssjakin aivan varmasti tarvitaan. Tässä tutkimuksessa olen

halunnut tuoda esiin, että voimme tehdä jotain myös itse oman tilanteen korjaamiseksi. Olen pyrkinyt osoittamaan laadun merkityksen tuottavuudelle, ja sen että huono laatu tulee erittäin kalliiksi häiriökäynnän muodossa. Huonon laadun maksajia ovat kaikki rikosprosessin osalliset, ei pelkästään poliisi itse.

Hyvä laatu tarkoittaa pienempää vaihtelua ja parempaa tuottavuutta ja siksi laatuun kannattaa satsata. Laadun parantamisen voimme tehdä itse. Laadun parantaminen on myös halpaa. Sitä varten ei välttämättä tarvitse tehdä hallintorakenteen uudistusta tai muitakaan suuria investointeja. Sen voi aloittaa, vaikka heti.

Vaihtelun pienentämisellä on myös erittäin tärkeä lisäulottuvuus. Se parantaa hallinnan tunnetta omasta työstä. Hallinnan tunne omasta työstä vaikuttaa erittäin positiivisella tavalla työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen.

### **6.3 Jatkotutkimuksen aiheita**

Tutkimusta tehdessäni mieleeni nousi paljon tutkimusaiheita ja kysymyksiä, jotka mielestäni ansaitsivat lisää tutkimusta. Tärkein havaintoni on ehkä se, että poliisihallinnosta tehtyä työelämä tutkimusta on todella vähän. Poliisihallinto ei itse näytä tutkivan itseään, ei motivoi omaa henkilöstöään tai houkuttele ulkopuolisia työelämä tutkijoita tutkimaan Poliisia. Poliisi ei itse selvitä omaa tilaansa. Tämä on hieman ristiriidassa tietojohtoisen poliisitoiminnan -filosofian kanssa.

Erityisen tärkeänä pitäisin organisaatiokulttuurin tutkimusta, koska organisaatiokulttuuria pidetään merkittävimpänä tekijänä organisaation menestyksen kannalta. Poliisityön tekemiseen yleensä ja laatuun erityisesti liittyviä kysymyksiä pitäisin myös rikostutkinnan ja muunkin poliisityön kehittämisen kannalta tärkeinä aiheina, joita tulisi selvittää tarkemmin.

Tässä tutkimuksessa toin häiriökysynnän ilmiönä esiin. Sitä ja sen määrää organisaatiossa on mahdollista tutkia myös poliisityössä kuten tutkijat Morris & Wallis osoittivat. Tätä olisi tärkeä tutkia myös meillä.

## Lähteet

Albliwi, S., Anthony, J., Sarina, A., van Der Viele, T. (2014) *The International Journal Quality & Reliability Management*, vol. 31, 1012-1030

Anttila Pirkko (2024). *Tutkimisen taito ja tiedonhankinta*. <http://www.metodix.com>  
Luettu 6.5.2024

Armila, N. (2021) *Poliisin käyttämät kuulustelumenetelmät Suomessa, Kyselytutkimus kuulustelumenetelmien käytöstä Suomen poliisilaitoksille* (Opinnäyte, Poliisiammattikoskeakoulu). Theseus. Noudettu 27.4.2023 osoitteesta <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202103243775>

Arpiainen, T. (2022) *Rikoksesta epäiltyjen kuulustelun laatu Pohjanmaan poliisilaitoksen talousrikostutkinnassa* (Opinnäyte, Poliisiammattikorkeakoulu) Theseus. Noudettu 27.4.2023 osoitteesta <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022060214877>

Deming, W. (1982). *Out of the Crisis*. Cambridge university press, Melbourne, Australia

Dogget, A. (2005) Root cause analysis: A Framework for tool selection. *Quality management journal*, vol 12, DOI: 10.1080/10686967.2005.11919269

Eskola, J., Suoranta, J. (2008) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere, Vastapaino

Fredman, M., Kanerva J., Tolvanen M., & Viitanen M. (2020). *Esitutkinta ja pakkokeinot*. Almatalent

Hackman, J., Wageman, R. (1995). Total Quality Management: Empirical, Practical and Conceptual issues, *Administrative science quarterly*, vol 40 (2), 309-342.

Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., (1997). *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi

Hirsijärvi, S., Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki university press

Hopp W., Spearman M. (2008). *Factory physics*. Wavelandpress inc.

Kaipainen, J. (2006). *Poliisista tehtyjen kanteluratkaisujen merkitys poliisin laatujohtamisessa ja oppivassa organisaatiossa* (Pro Gradu, Tampereen yliopisto) Tuni. Noudettu 27.4.2023 osoitteesta <https://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-16433>

Koistinen, H. ja Karjalainen E. (2021) *Käytäntöön pohjautuvia näkemyksiä esitutkintayhteistyön tilasta, kipukohdista ja alueellisista innovaatioista*, Oikeusministeriön julkaisuja, selvityksiä ja ohjeita 2021:21. Valto. Noudettu 27.4.2023 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-259-946-9>

Koljonen E. (2010) *Poliisin ja syyttäjän yhteistyön kehittäminen esitutkinnan johtamisen ja laadun näkökulmasta* (Väitöskirja, Tampereen yliopisto) Tuni. Noudettu 27.4.2023 osoitteesta <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8237-3>

Laine, M., Bamberg J. & Jokinen P., (2007). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Tapaustutkimuksen taito, 9–38. Toimittaneet Markus Laine, Jarkko Bamberg & Pekka Jokinen. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press 2007.

Lehtola, C. (2016) *Syyttäjä esitutkinnassa*. (Pro Gradu, Lapin yliopisto) Lauda. Noudettu 27.4.2023 osoitteesta <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201604261119>

Lehtomaa, H. (2020). *Esitutinnan ja esitutkintapöytäkirjan puutteet syyttäjän ja tuomioistuimen näkökulmasta* (Opinnäyte, Poliisiammattikorkeakoulu) Theseus. Noudettu 27.4.2023 osoitteesta <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202003053046>

Lillrank Paul (1998). *Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Otava Oy

Lillrank, Paul (2018) *The logistics of healthcare: The professional's guide to health systems science*. CRC Press

Lipponen, T. (1993) *Laatujohtaminen – Laatujohtamistyökalujen valinta ja soveltaminen*, A Financier Oy.

Lumijärvi, I., Jylhäsaari J. (1999), *Laatujohtaminen ja julkinen sektori*. Gaudeamus oy.

Luoma M. (2001). *Laatua lainvalvontaan – laadun ja osaamisen kehittäminen poliisihallinnossa*. Gaudeamus Oy

Mansikka-Aho, H. (2021) *Poliisi, Mistä tulet, minne menet? Valtionhallinnon rakenneohjelmien tavoitteiden toteutumisen arviointi poliisin hallintorakennemuutoksissa* (Väitöskirja Tampereen yliopisto). Trepo. Noudettu 27.4.2023 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/134277/978-952-03-2089-8.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Morris, G., Wallis, P. (2022). *Public money & Management*. Vol. 42 No. 1, p. 22-31

Mäkelä, P. (2018). *Johdetaanko poliisin suorittamia esitutkintakuulusteluja, Tutkimus poliisin kuulusteluprosessin johtamisesta*. (Pro Gradu, Tampereen yliopisto) Tuni. Noudettu 27.4.2023 osoitteesta <https://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201901031040>

Oakland, J., Oakland, R., Turner, M. (2020) *Total quality management and operational excellence: Text with cases*. Taylor & Francis group

Pietilä, Ilkka (2010). *Ryhmä- ja yksilöhaastattelun diskursiivinen analyysi: kaksi aineistoa erilaisina vuorovaikutuksen kenttinä*. Teoksessa: Haastattelun analyysi, 212–241. Toim. Johanna Ruusuvuori, Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen. Tampere: Vastapaino.

Partanen, J. (2014). *Esitutkinta-aineiston laatu esitutkinnassa*. (Pro Gradu, Helsingin yliopisto) Helda. Noudettu 27.4.2023 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:hulib-201508063216>

Rantaeskola, S. (2022). *Rikos ja rikosprosessi*. Warelia

Rodgers, B., Antony, J & Marshal, I. (2019). Lean and Six Sigma in Policing: Austerity, driver or distraction? *International journal of emergency services*. Vol.8 issue 1, pp: 73-84

Seddon, J. (2005) Freedom of command and control. *Management services*, vol. 49 (2) p. 22

Tuomi, J., Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu painos, Kustannusosakeyhtiö Tammi

Vitikka, H. (2021) *Tutki ja kehitä*. Santalahti kustannus