



AINEETTOMAN PÄÄOMAN RISKIT POLIISISSA

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma

2024

Henry Munter

Tarkastajat: Professori Aino Kianto

Nuorempi tutkija Johanna Orjatsalo

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet – tietojohdaminen ja johtajuus

Henry Munter

Aineettoman pääoman riskit poliisissa

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2024

117 sivua, 18 kuvaa, 7 taulukkoa ja 3 liitettä

Tarkastajat: Professori Aino Kianto ja nuorempi tutkija Johanna Orjatsalo

Avainsanat: Aineeton pääoma, riski, poliisi, riskien hallinta

Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan organisaation tai yrityksen ei-fyysisiä ja näkymättömiä asioita, jotka voivat potentiaalisesti tuottaa arvoa tulevaisuudessa. Organisaatio- ja johtamistutkimuksessa yleisesti tunnistettu tosiasia on, että aineettomaan pääomaan liittyvät asiat vaikuttavat hyvin monin tavoin yksityisen tai julkisen sektorin organisaation menestymiseen ja kykyyn tehdä hyviä suorituksia. Kaikkien organisaatioiden tulee kyetä tunnistamaan oma aineeton pääomansa, sen osa-alueet resurssineen sekä niihin liittyvät riskit.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten aineettoman pääoman osa-alueet sekä niihin liittyvät resurssit ja riskit on tunnistettu Suomen poliisissa. Tutkimus toteutettiin laadullisen tapaustutkimuksen menetelmin aikaisempaan tutkimukseen ja kirjalliseen aineistoon perehtymällä sekä haastattelemalla Suomen poliisin johtoryhmän jäseniä sekä muita poliisihallinnon ja sisäministeriön avainhenkilöitä.

Tutkimustulosten perusteella Suomen poliisissa on tunnistettu aineettoman pääoman resurssit, mutta kokonaiskäsitys on jäsentymätön ja sirpaleinen. Kattokäsitettä ei ole, minkä takia aineettoman pääoman sanoittamiseksi puuttuu yhteinen terminologia ja kieli. Tärkeimmät aineettoman pääoman elementit poliisissa ovat osaaminen, luottamus, arvot ja kulttuuri, asenne sekä prosessit ja järjestelmät. Merkittävimmit aineettoman pääoman riskeiksi nähtiin luottamuspula, osaamisen menettäminen, puutteelliset prosessit ja järjestelmät, huono työilmapiiri sekä osaamisen vanhentuminen.

Aineeton pääoma ja siihen liittyvät riskit ovat holistinen kokonaisuus syy- ja seuraussuhteineen. Riskien hallinnan keinoksi osoitettiin erityinen riskienhallintaprosessi. Riskien hallinnassa korostuu aineettoman pääoman ja sen riskien tunnistaminen sekä niihin liittyvien toimenpiteiden vieminen strategiseen päätöksentekoon, tulosopimukseen ja – tavoitteisiin sekä johtamis- ja HR-toimiin poliisin vision, arvojen ja strategisten tavoitteiden mukaisesti.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration – Knowledge Management and Leadership

Henry Munter

The Risks of Intangible Assets in the Finnish Police

Master's thesis

2024

117 pages, 18 figures, 7 tables and 3 appendices

Examiners: Professor Aino Kianto and Younger Researcher Johanna Orjatsalo

Keywords: Intangible Assets, Risk, Police, Risk Management

Intangible assets refer to the non-physical and invisible aspects of an organization or company that have the potential to generate value in the future. A well-recognized fact in organizational and management research is that issues related to intangible assets impact the success of private or public sector organizations in many ways and influence their ability to perform well. All organizations should be able to identify their intangible assets, their components with resources, and the associated risks.

This study aims to investigate how the components of intangible assets, as well as the related resources and risks, have been identified within the Finnish police. The research was conducted using qualitative case study methods by reviewing previous research and organization-related documents and interviewing members of the Finnish Police Executive Committee and other key personnel in the National Police Board and the Ministry of the Interior.

Based on the research results, intangible assets' resources have been identified within the Finnish police, but the overall understanding is fragmented and incomplete. There is no overarching concept, leading to a lack of common terminology and language for articulating intellectual capital. The key elements of intangible assets in the police are identified as competence, trust, values and culture, attitude, as well as processes and systems. The most significant risks associated with intangible assets are perceived as a lack of trust, loss of competence, deficient processes and systems, a poor working atmosphere, and the obsolescence of competence.

Intangible assets and their associated risks form a holistic entity with cause-and-effect relationships. The risk management measure identified was a specific risk management process. Risk management emphasizes the identification of intangible assets and their risks, along with implementing related measures into strategic decision-making, performance agreements and goals, as well as management and HR actions in line with the police's vision, values, and strategic objectives.

ALKUSANAT

“Fides servanda est.” Luottamus on pidettävä.

Oikeusoppinut Henricus de Segusio 1200-luvulla

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

Alkusanat

1	Johdanto.....	9
1.1	Tutkimuksen tausta	9
1.2	Tutkimuksen tavoite	11
1.3	Aikaisempi tutkimus	12
1.4	Tutkimuksen rajaus ja ongelmanasettelu	16
2	Aineeton pääoma ja riskit	19
2.1	Aineettoman pääoman määritelmä	19
2.2	Aineettoman pääoman osa-alueet	21
2.3	Aineettoman pääoman koostumus	24
2.3.1	Ydinsaamisen näkökulma	28
2.3.2	Osaaminen ja tieto	30
2.3.3	Maine ja luottamus.....	32
3	Riskin käsite	37
3.1	Riskin suuruuden määrittäminen	38
3.2	Riskien hallinta	39
3.3	Riskien luokittelu.....	43
4	Aineettomaan pääomaan liittyvät riskit.....	48
5	Tutkimuksen toteutus	56
5.1	Tutkimusstrategia ja -metodit	56
5.2	Poliisi tutkimuskohteena.....	59
5.3	Aineiston hankinta ja analyysi.....	61
5.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	65
6	Tutkimustulokset	67
6.1	Poliisin perustehtävä ja ydinkompetenssit.....	67
6.2	Aineettoman pääoman tunnistaminen ja tärkeimmät aineettomat resurssit.....	70
6.3	Aineettoman pääoman riskit ja niiden merkittävyys	76

6.4	Aineettoman pääoman riskien hallinta poliisissa.....	84
6.4.1	Luottamuspuola ja osaaminen menettäminen.....	85
6.4.2	Puutteelliset prosessit ja järjestelmät sekä huono työilmapiiri.....	89
6.4.3	Riskien hallinnan kokonaisuus	92
7	Yhteenveto ja johtopäätelmät	95
7.1	Aineeton pääoma ja riskit	95
7.2	Tutkimuskysymysten vastaukset	96
7.2.1	Aineettoman pääoman ymmärtäminen poliisissa	96
7.2.2	Aineettoman pääoman tärkeimmät elementit poliisissa	98
7.2.3	Merkittävimmät aineettoman pääoman riskit poliisissa ja niiden hallinta	99
7.2.4	Poliisin aineettoman pääoman riskien hallinta	102
7.3	Päätelmät ja toimintasuositukset.....	105
	Lähteet	108

Liitteet

Liite 1. Tutkimuksen taustatietoa

Liite 2. Ennakkotehtävä

Liite 3. Haastattelukysymykset

Kuvaluettelo

Kuva 1: Keskeiset havainnot poliisin sisäisestä ja ulkoisesta toimintaympäristöstä

Kuva 2: Organisaation resurssipuumalli

Kuva 3: Aineettoman pääoman arvoalusta

Kuva 4: Resurssien porrasteinen suhde organisaation ydintoimintoihin ja osaamisiin

Kuva 5: Kaksi lähestymistapaa organisaation maineeseen

Kuva 6: Luottamuksen ulottuvuuksia sosiaalisen pääoman kontekstissa

Kuva 7: ISO-standardin riskienhallintaprosessi

Kuva 8: Kulttuuristen prototyyppien riskin ottaminen

Kuva 9: Gahinin riskimalli

Kuva 10: Aineettoman pääoman ja ISO-standardin kahdenkeskeiset vaatimukset

Kuva 11: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuva 12: Laadullisen tutkimusprosessin analyysin vaiheet

Kuva 13: Poliisin arvonluontikartta

Kuva 14: Poliisin aineettomien resurssien suhteellinen tärkeys

Kuva 15: Laskentakaavojen vertailu

Kuva 16: Poliisin aineettoman pääoman riskimatriisi perinteisen laskentakaavan mukaan

Kuva 17: Työilmapiirin muodostuminen organisaatiossa

Kuva 18: Aineettoman pääoman mahdollinen riskienhallintaprosessi poliisissa

Taulukkoluetelo

Taulukko 1: Aineettoman pääoman osa-alueet elementteineen

Taulukko 2: Tyypillinen riskimatriisi riskin suuruuden arvioimiseksi

Taulukko 3: Aineettoman pääoman osa-alueisiin liittyviä riskejä

Taulukko 4: Aineettoman pääoman merkityksen arviointi poliisissa

Taulukko 5: Merkittävimpien riskien arvot

Taulukko 6: Tärkeimpien aineettomien resurssien ja suurimpien riskien vastaavuus

Taulukko 7: Koonti alatutkimuskysymysten tärkeimmistä löydöksistä

1 Johdanto

Organisaatio- ja johtamistutkimuksessa yleisesti tunnistettu tosiasia on, että aineettomaan pääomaan liittyvät asiat vaikuttavat hyvin monin tavoin yritysten ja organisaatioiden menestymiseen ja kykyyn tehdä hyviä suorituksia nyt ja tulevaisuudessa (Lönnqvist, Kujansivu & Antola 2005, 77). Tänä päivänä yksityisen sektorin yritysten lisäksi julkisorganisaatioita pyritään johtamaan ja ohjaamaan yhä enenevässä määrin liiketaloudesta löytyvien teorioiden, periaatteiden ja käytänteiden mukaisesti. Siten kaikkien organisaatioiden täytyy kyetä tunnistamaan oma aineeton pääomansa, sen osa-alueet elementteineen sekä niihin liittyvät riskit. Tällä tutkimuksella pyritään hakemaan vastausta kysymykseen, miten Suomen poliisissa tunnistetaan ja käsitellään aineettomaan pääomaan ja sen aineettomiin resursseihin liittyviä riskejä.

1.1 Tutkimuksen tausta

Aineeton pääoma (*intangible assets*) on käsitteenä jännittävä, hyvin laaja ja aiheeseen perehtymättömälle ehkä epäselväkin. Aineetonta pääomaa voidaan tutkia monesta eri näkökulmasta sekä tarkastella eri tasoilla. Suurin osa tutkimuksesta katsoo aineetonta pääomaa organisaationäkökulmasta, koska sen merkitys yrityksen tai organisaation menestyksen tai kilpailukyvyn kannalta on todettu merkittäväksi yksityisellä ja julkisella sektorilla. (Aula & Heinonen 2002, 71; Puusa & Reijonen 2011a, 5; Lönnqvist ym. 2005, 47.) Aineettomasta pääomasta käytetään usein myös muita nimityksiä, joista suosituimmat lienevät älyllinen pääoma (*intellectual capital*) ja tietopääoma (*knowledge assets*) (Lönnqvist ym. 2005, 18). Muita suomenkielisiä nimityksiä ovat mm. osaamispääoma, aineeton varallisuus ja näkyvät voimavarat (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen, Sillanpää 2007, 28). Varsinkin suomenkielistä tai suomennettua termistöä esiintyy kirjallisuudessa, tutkimuksessa ja erilaisissa julkaisuissa usein ristiin tai päällekkäin. Tässä tutkimuksessa teemasta käytetään johdonmukaisuuden ja selkeyden takia suomenkielistä sanaliittoa *aineeton pääoma*.

Monissa yrityksissä osaaminen, tietämys, verkostot ja muut aineettomat resurssit on tunnistettu tärkeiksi tuotannon ja menestyksen tekijöiksi. Aineettoman pääoman teorian ja siihen liittyvien johtamiskäytänteiden kehittymiseen ovat vaikuttaneet teollisuuden tuotantomallin rakennemuutos sekä tieto- ja viestintäteknologian kehittyminen. Etenkin ICT-alan

läpimurto, työntekijöiden tiedon ja osaamisen merkityksen korostuminen, globalisaatio sekä alati muuttuva toimintaympäristö ovat vauhdittaneet tietotalouden kasvua ja tietoisuuden vallankumousta. (Roos, Fernström, Piponius & Rastas 2006, 5–7; Stähle & Wilenius 2006, 23.) Kun yritysten taloudellinen menestys on pohjautunut tähän asti luonnonvarojen, teollisen osaamisen, sotilaallisen mahdin sekä tieteen ja teknologian hyödyntämiseen, onnistuminen tulevaisuudessa perustuu ratkaisevasti ihmisten lahjakkuuteen, yhteistoimintaan sekä kykyyn arvioida ja ennakoita tulevaisuutta (Stähle & Wilenius 2006, 14).

Organisaation tai yrityksen aineettomalla pääomalla tarkoitetaan niitä ei-fyysisiä ja näkymättömiä asioita, jotka voivat potentiaalisesti tuottaa arvoa tulevaisuudessa (Lönnqvist ym. 2005, 18; Kujansivu ym. 2007, 34). Tutkiakseen omaa arvontuottokykyään organisaatioiden on tärkeä arvioida niiden käytössä olevaa resurssivalikoimaa määrän ja laadun suhteen, jotta toiminnalle oleellisten voimavarojen riittävyys tunnistetaan ja varmistetaan. Aineettoman pääoman viitekehys poikkeaa organisaation muita resursseja tarkastelevista lähestymistavoista, koska siinä painotetaan vahvasti organisaation kykyä luoda arvoa aineettoman pääoman resursseilla pitkällä aikavälillä. (Roos ym. 2006, 44–45.) Varsinkin tietojohtamisen tutkimuksenalalla on vakiintunut viitekehys, jonka mukaan organisaation arvoa luovat aineettomat voimavarat muodostavat sen tietoresurssit. Nämä aineettoman pääoman elementit voidaan jaotella edelleen kolmeen osa-alueeseen eli inhimilliseen sekä rakenne- ja suhdetä pääomaan. (esim. Edvinsson & Malone 1997; Roos & Roos 1997, Stewart 1997; Sveiby 1997; Bontis 1998, Inkisen, Kiannon, Vanhalan & Ritalan 2017, 1161 mukaan.)

Inhimilliseen pääomaan liittyvät osatekijät kuten osaaminen ja tieto voivat olla yksilön lisäksi myös organisaation inhimillistä pääomaa. Organisaation suhdetä pääoma muodostuu sen ulkoisiin sidosryhmiin ja verkostoihin liittyvistä elementeistä rakentuen siten erilaisista kontakti- ja yhteistyösuhteista. Suhdetä pääoman kokonaisuutta tarkastellaan yleensä mielikuvien kautta keskittyen käsitteisiin kuten brändi, imago ja maine, joiden suhdetta organisaatioon peilataan sen jokapäiväisen toiminnan kautta. (Puusa & Reijonen 2011a, 15–16.) Organisaatio voi raportoida henkilöstölleen ja sidosryhmilleen aineettomasta pääomastaan ja antaa näin toiminnastaan läpinäkyvämmän kuvan. Viestinnän motiiveina voivat olla organisaation johdon vastuu sidosryhmiä kohtaan, kollektiivinen käyttäytyminen, yritysvastuu sekä sääntöjen noudattaminen. Aineettomasta pääomasta voi raportoida ja viestiä standardimuotoisten tilinpäätöstietojen lisäksi vapaaehtoisuuteen perustuvilla vuosikertomuksilla ja henkilöstötilinpäätöksillä. (Lönnqvist ym. 2005, 115–117; Wee & Chua 2016, 427–428.)

1.2 Tutkimuksen tavoite

Lainsäädännön mukaan Suomen poliisi on valtiovallan organisaatio, jonka tehtävänä yhteiskunnassa on turvata yleinen järjestys ja turvallisuus. Lisäksi poliisi selvittää ja ennalta estää rikoksia, saattaa niitä esitutkinnassa syyteharkintaan sekä hoitaa sille muita laissa erikseen säädettyjä tehtäviä kuten esim. erilaisiin lupiin liittyviä palveluja. Poliisihallitus poliisin keskusvirastona on tunnistanut aineettoman pääoman käsitteen vuoden 2021 tilinpäätös- ja toimintakertomuksessa kuvaten sitä henkisten voimavarojen termillä. Teemaa koskeva luku keskittyy enimmäkseen kuvauksiin poliisin henkilöstöhallinnollisista painopisteistä ja toimenpiteistä, joilla voidaan edistää esim. osaamisen ja henkilöstöjohtamisen kehittämistä. Tunnuslukuina on käytetty taulukointia henkilöstöresursseista ja sairauspoissaoloista suhteutettuna henkilötyövuosiin. Riskejä on tunnistettu lähinnä operatiivisen valvonta- ja hälytystoiminnan sekä rikostorjunnan tehokkuudessa, tuotoksissa ja laadunhallinnassa. Lisäksi riskejä todetaan kohdistuvan organisaation sisäisessä toiminnassa etenkin tieto- ja kyberturvallisuuteen, sisäisen valvonnan laadun varmistamiseen ja kehittämiseen sekä esimiestoiminnan kokonaisuuteen. (Poliisihallitus 2022a, 12–20, 39, 55–57, 63.)

Poliisin henkilöstötilinpäätös vuodelta 2021 nimeää henkilöstön osaamisen, työhyvinvoinnin ja sitoutumisen vahvistamisen toimenpiteiksi, joilla poliisin nykystrategiaa voidaan toteuttaa. Henkilöstötilinpäätöksessä todetaan, että vastuu oman ammattitaidon ylläpitämisestä, osaamisen kehittämisestä ja jatkuvasta oppimisesta on työntekijöillä itsellään ja että poliisi työnantajana vastaa suunnitelmallisesta osaamisen johtamisesta. Aineetonta pääomaa tai mitään sen osa-alueita ei ole osaamisen ohella huomioitu tai käsitelty yksityiskohtaisemmin. Riskejä on tunnistettu työkyvyttömyyden osalta työhyvinvoinnin ja työkyvyn kokonaisuudessa. (Poliisihallitus 2022b, 3, 14.) Poliisin riskienhallintaa koskevissa asiakirjoissa ei ole tunnistettu aineetonta pääomaa käsitteenä vaan sen elementtejä yksittäisinä asioina poliisin riskimallin riskilajikohtaisina sisällöntekijöinä (esim. Poliisihallitus 2019, 3–6, liite 2). Edellä mainittujen dokumenttien perusteella epäselväksi jää, onko aineettoman pääoman koostumus ja elementit tunnistettu poliisissa riittävällä tarkkuudella vai ainoastaan velvollisuuksista suoriutumisen tai toiminnan pakollisen kehittämisen näkökulmista strateginen ulottuvuus unohtaen.

Aineettoman pääoman osa-alueet niihin liittyvine käytänteineen voivat olla aineettomia menestystekijöitä, jotka vaikuttavat erityisesti organisaation arvon lisääntymiseen ja toiminnan

tehostumiseen luoden kilpailuetua. Strategian ja johtamisen näkökulmista aineettoman pääoman eri osa-aluekijöiden mittaaminen tuloksineen voi toimia organisaatiolle varoittimena tai hälytyksen antajina, diagnosoinnin ja oppimisen indikaattoreina tai tavoitteiden viestimisen keinoina sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. (Lönnqvist ym. 2005, 186–190.)

Menestystekijäominaisuuksien lisäksi aineettoman pääoman osa-alueisiin ja kytkeytyviin toimintoihin voi liittyä organisaatioon ja yksilöihin kytkeytyviä vakavia haavoittuvuuksia. Vaikka organisaation johdon tai esimiestason päätökset liittyvät yleensä aina jollain tavalla organisaation tai yrityksen tulevaisuuteen, ei riskien tunnistamista tai hallintaa ole usein riittävästi upotettu organisaation normaaleihin johtamiskäytäntöihin varsinkaan aineettoman pääoman hallinnan kontekstissa. (Ritvanen 2019, 1, 150.) Aineettomaan pääomaan liittyvistä vahvuuksista voikin nopeasti tulla heikkouksia (Stähle & Wilenius 2006, 15). Siten aineettomaan pääomaan liittyvät riskitekijät voivat toteutuessaan asettaa koko organisaation toiminnan kriisiin ja kyseenalaiseksi. Varsinkin osaamisen tai maineen menettäminen ja niiden myöhempi korvaaminen voi osoittautua erittäin suuritöiseksi. (Lehtonen 2000, 205; Lönnqvist ym. 2005, 66.)

Tutkimustiedon perusteella on näyttöä, että aineettoman pääoman hallinta mahdollistaa organisaatiossa arvon luomisen, kannattavuuden ja kasvun (esim. Guthrie ym. 2012, De Santisin & Giulianin 2013, 212 mukaan). Toisaalta aineeton pääoma nähdään suurelta osin vain positiivisena asiana, minkä takia siihen liittyvä riskit ja velvollisuudet voivat jäädä aineetonta pääomaa luodessa ja kehitettäessä huomioimatta (Ritvanen 2019, 150; Caddy 2000, De Santisin & Giulianin 2013, 212 mukaan). Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää laadullisin tutkimusmenetelmin, miten aineettoman pääoman osa-alueet resurssineen ja niihin liittyvät riskit on tunnistettu poliisissa. Lisäksi mielenkiinnon kohteena on keinot, joilla aineettoman pääoman riskejä voidaan hallita organisaatio- ja konsernitasolla.

1.3 Aikaisempi tutkimus

Suomalainen tutkimus aineettomasta pääomasta suomalaisissa julkisorganisaatioissa on ollut vähäistä. Vielä vähemmälle huomiolle on jäänyt aineettomaan pääomaan liittyvä tarkastelu turvallisuusviranomaisissa ja niiden toiminnassa. Aineettoman pääoman riskeihin liittyvää tutkimusta, jossa poliisi on kohdeorganisaationa, ei ole tehty lainkaan. Akateemisesta

näkökulmasta kysymyksessä on silmiinpistävä tutkimusaukko, jotta tällä opinnäytteellä voidaan paikata.

Muutamia yksittäisiä tutkimuksia aineettoman pääoman yhteydestä ja vaikutuksista poliisin johtamiseen on sen sijaan olemassa. Kattavin niistä on Mensosen akateeminen väitöskirja ”Aineettoman pääoman hyödyntäminen poliisin johtamisessa” vuodelta 2012, jossa kirjoittaja tarkastelee Oulun alueen paikallispoliisin henkilöstön kokemuksia aineettoman pääoman hyödyntämisestä poliisin rakenneuudistuksen aikana. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut saada tieteellinen tulkinta aineettomasta pääomasta ja sen hyödyntämisestä paikallispoliisin johtamisessa. Tutkimustuloksina esitetään suosituksia ja kehittämissuhteita, joiden avulla poliisin aineettoman pääoman johtamisen ohjaamista voidaan kehittää. Johtopäätöksinä todetaan, että aineettoman pääoman johtaminen tulee sitoa tiiviimmin strategiseen johtamiseen, jolloin mahdollistetaan subjektiivisten näkökulmien huomioiminen johtamisessa henkilöstön osaamisen kasvua ja verkostollisia mahdollisuuksia samalla hyödynnettäessä. (Mensonen 2012, 4.) Tutkimuksen ongelma on, että se näkee aineettoman pääoman käytännöllisesti katsoen pelkästään positiivisena ilmiönä.

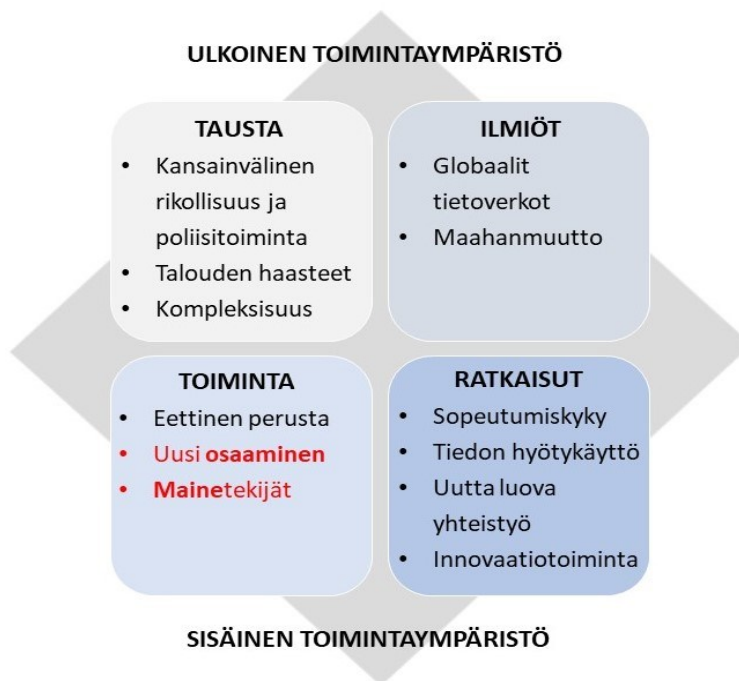
Poliisihenkilöiden tekemät muut tiedon hallintaan liittyvät alemmat opinnäytteet pohjautuvat vahvasti strategiseen tai operatiiviseen johtamiseen ja niiden kehittämiseen analysoidun tiedon näkökulmasta. Kärki (2018) on pro gradu -tutkielmassaan tunnistanut strategisen analyysin aineettomana voimavarana poliisin tulosohjausta kehitettäessä. Tutkimus on sidottu aineettoman pääoman viitekehykseen ja teemaa tarkastellaan etenkin kyvykkyyksien ja tietopääoman dynaamisten ominaisuuksien lähtökohdista. Tutkimuksen johtopäätöksiä ovat, että strategisella tasolla poliisi tarvitsee analysoitua tietoa muodostaakseen valtakunnallisen poliisitoimen tilannekuvan ja että Poliisihallituksen keskusvirastona tulisi arvioida koko organisaation tiedonhallinnan tilaa ja kokonaisarkkitehtuurin kehittämistarpeita. Lisäksi on tunnistettu, että tietoresurssien oikeanlainen yhteensovittaminen tekee jokaisesta organisaatiosta tehokkaamman ja uudistumiskykyisen. (Kärki 2018, 12–13, 77–79.)

Poliisiammattikorkeakoulu seuraa ja analysoi säännöllisesti poliisin työtä ja toimintaympäristöä. Vuosina 2012–2018 on julkaistu neljä artikkelikokoelmaa, jotka sisältävät laaja-alaisen katsauksen poliisin koulutukseen, osaamiseen ja sen kehittämiseen sekä poliisin toiminnan osa-alueisiin peilaamalla niitä yhteiskunnan ja turvallisuusympäristön muutoksiin. Artikkelikokoelmien tarkoituksena on ollut tuottaa asiantuntija- ja tutkimustietoa, jota voidaan hyödyntää poliisitoiminnan ja sisäisen turvallisuuden suunnittelussa ja kehittämisessä sekä

poliisikoulutuksessa. (Poliisiammattikorkeakoulu n.d.) Toimintaympäristökatsaukset on koottu pääosin ajankohtaisesta tutkimus- ja tilastotiedosta, jota on jalostettu muulla lähdemateriaalilla ja asiantuntija-arvioilla. (Muttalainen & Huotari 2018, 146).

Toimintaympäristökatsausten keskeisiä havaintoja tämän tutkimuksen viitekehykseen liittyen on, että poliisin ammatti on muuttunut itsenäisyyden alkuaikojen kouluttamattomasta järjestyksenalvoijasta asiantuntijaksi vaatimaan ja liikkuvaan toimintaympäristöön. Siksi nykyisessä poliisin koulutuksen korkeakouluympäristössä ja poliisin pedagogiikassa korostuvat erityisesti opetus ja oppiminen, oppimisympäristöt, osaaminen, kehittäminen ja arviointi. Alati muuttuvassa toimintaympäristössä kaikilla poliisihallinnon organisaatioilla on kuitenkin vastuu kehittää osaamista täydennyskoulutuksen avulla mm. vahvasti digitalisaatiota hyödyntäen. (Muttalainen & Huotari 2018, 146–147.)

Yleisesti osaamista poliisissa voidaan tukea henkilöstöstrategisilla valinnoilla, henkilöstön osaamista monipuolistamalla sekä poliisiammattikorkeakoulun innovaatiopotentiaalia hyödyntämällä. Luottamusta poliisiin ja siitä edelleen jalostuvaa mainetta voidaan puolestaan rakentaa vuorovaikutuksellisuutta erilaisissa kohtaamistilanteissa lisäämällä. Samoin poliisin sisäiseen ja ulkoiseen maineeseen voidaan vaikuttaa poliisin arvoja kuten palvelua, oikeudenmukaisuutta, osaamista ja henkilöstön hyvinvointia korostamalla. Lisäksi median vaikutus mielikuvien tuottajana on enenevässä määrin otettava huomioon poliisin maine- ja imago työssä. (Muttalainen & Huotari 2018, 146–147.) Muttalaisen & Huotarin (2018, 151) poliisin sisäistä ja ulkoista toimintaympäristöä poikkileikkaavasta havainnekuvasta (kuva 1) on tunnistettavissa poliisin toimintaan liittyvistä aineettoman pääoman elementeistä tämän tutkimuksen mielenkiinnon kohteina olevat osaaminen ja maine.



Kuva 1. Keskeiset havainnot poliisin sisäisestä ja ulkoisesta toimintaympäristöstä vuosina 2014–2018 (mukailten Muttilainen & Huotari 2018, 151)

Iivanainen (2019) on tarkastellut pro gradu -tutkielmassaan julkisorganisaation tieto- eli aineetonta pääomaa case-tutkimuksessa Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksesta. Tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää, mitkä ovat julkisorganisaation tärkeimmät aineettomat resurssit ja niiden väliset vaikutussuhteet. Lisäksi on tarkasteltu, kuinka resurssien suorituskykyä voidaan mitata ja miltä julkisorganisaatioiden tulevaisuus näyttää tietopääoman suhteen. Empiirisen tutkimusaineiston ja taustatietojen perusteella on haettu vastausta päätutkimuskysymykseen, mistä julkisorganisaation tärkein tietopääoma koostuu. Johtopäätöksenä todetaan väljästi, että julkisorganisaatioiden tärkeintä tietopääomaa on ihmisten sekä suhde- ja rakenteellisten resurssien kokonaisuus ja niiden osa-alueiden välinen vuorovaikutus. (Iivanainen 2019, 50, 85.) Muina tutkimushavaintoina ja tärkeimpinä arvoa luovina tietoresursseina on nostettu esille henkilöstön asiantuntemus ja osaaminen, ulkoiset kumppanuudet ja verkostot, organisaation sisäinen sosiaalinen pääoma ja yhteistyökyky, luottamus ja luotettavuus sekä tiedonhallinta ja tietojärjestelmät viitaten samalla Wallin (2005) tutkimukseen julkisorganisaatioista (Iivanainen 2019, 85). On syytä huomioida, että Wallin (2005, 294–296) laajan tutkimuksen, jonka kohderyhmänä oli sata johtavaa julkisen sektorin organisaatiota Pohjois-Irlannissa, mukaan viisi elintärkeää julkisorganisaation

aineettoman pääoman elementtiä tärkeimmästä alkaen ovat organisaation maine, asiakastyytyväisyys, henkilöstön ammattitaito ja osaaminen sekä sidosryhmäsuhteet.

Ulkomainen tutkimus aineettoman pääoman tunnistamisesta ja hyödyntämisestä julkisella sektorilla tai turvallisuusviranomaisissa on samoin vähäistä. Monikansallisessa tutkimuksessa on havaittu, että julkinen sektori on itse asiassa yksi vähiten käsitellyistä alueista aineettoman pääoman tutkimuksessa. Huomio laajentaa edelleen teemaan linkittyvää tutkimusaukkoa. Tämä on myös yllättävää, koska julkinen sektori tuottaa monissa kansantalouksissa yleensä merkittävän osan bruttokansantuotteesta ollen samanaikaisesti voimakkaasti riippuvainen kyvykkyyksistä ja osaamisesta palveluita tuottaessaan (Dumay ym. 2010; Guthrie ym. 2012; Guthrie ym. 2014, Guthrien & Dumayn 2015, 258–259 mukaan).

Poikkeuksellisesti Collier (2001) on tehnyt Ison-Britannian poliisista tapaustutkimuksen, jossa aineettoman pääoman hankintaa ja ylläpitoa tarkastellaan eri toimintamekanismien kautta. Johtopäätös on, että aineeton pääoma osa-alueineen on tietoperusteisille julkisorganisaatioille ja erityisesti poliisille välttämättömyys rikosten havaitsemiseksi ja estämiseksi sekä yleisen järjestyksen, liikenneturvallisuuden ja kansalaisten luottamuksen ylläpitämiseksi. Lisäksi todetaan, että perinteisen PR-henkisen raportoinnin sekä taloudellisiin ja kvantitatiivisiin mittareihin perustuvien tilinpäätöstietojen sijaan tulisi olla kiinnostunut todellisesta aineettomasta pääomasta eli henkilöstön osaamisen parantamisesta ja siten pyrkimyksestä tavoitella organisaation parempaa suorituskykyä. Koska kilpailu resursseista on julkisella sektorilla kovaa, julkista keskustelua tulisi suunnata enemmän poliisiin todellisiin aineettomiin resursseihin pelkkien raportoitujen suoritteiden asemesta. (Collier 2001, 437, 452–453.)

1.4 Tutkimuksen rajaus ja ongelmanasettelu

Aineeton pääoma liittyy organisaation strategiaan ja tapaan toimia, minkä lisäksi sen ominaisuuksia ovat tapauskohtaisuus ja epävakaus. Siten yhdelle organisaatiolle elintärkeä aineeton resurssi voi olla toiselle täysin merkityksetön. (Puusa & Reijonen 2011a, 8.) Aineettoman pääoman keskeisimpiä osatekijöitä ja niiden taustalla olevia resursseja tuleekin mitata, kehittää ja johtaa ensisijaisesti organisaation omien tarpeiden mukaisesti (Kujansivu ym. 2007, 34). Aikaisemman poliisiin liittyvän aineettoman pääoman tutkimuksen perusteella poliisissa ei ole identifioitu aineettoman pääoman osa-alueita riittävällä tarkkuudella

ja siten esim. aineettoman pääoman ohjaus poliisiorganisaatiossa on lähes tutkimaton asia (Mensonen 2012, 219–222). Jos pelkästään aineettoman pääoman tunnistamisessa on puutteita, mitkä sen elementeistä voidaan esittää olevan poliisin toiminnalle tärkeitä tai jo kriittisiä.

Poliisin toimintakertomuksessa viitataan henkilöstöhallinnollisten toimenpiteiden ja painopisteiden arvotukseen sekä erityisesti osaamisen kehittämiseen. Henkilöstön osaaminen on tunnistettu myös poliisin strategiassa sen mahdollistajana. Lisäksi poliisin strategiassa on huomioitu luottamuksen käsite strategisena tavoitteena. (Poliisihallitus 2020a, 2.) Luottamus ja maine ovat läheisessä suhteessa toisiinsa. Luottamusta voidaan pitää ilmiönä, joka on maineen edeltäjä ja arvottamisessa etusijalla. Luottamusta esiintyy yleensä yksilöiden välillä, kun maine voidaan yhdistää jonkin yhteisön olemassaoloon. (Trček 2018, 15–16.) Kun osaaminen ja maine sisältyvät elementteinä selvästi aineettoman pääoman inhimillisen ja suhdet pääoman osa-alueisiin, luottamus psykologisena tilana liittyy vahvasti laajempaan sosiaalisen pääoman kontekstiin (Lönnqvist ym. 2005, 22–23, 31).

Aikaisemman tutkimuksen perusteella ei näin ollen ole pääteltävissä, mitkä ovat Suomen poliisin tärkeimmät aineettomat voimavarat. Aineettoman pääoman näkökulmasta esim. osaamisen käsitteeseen liittyy muitakin riskitekijöitä kuin pelkästään yksilön substanssiosaaminen. Näitä ovat esim. rekrytointiprosessit, osaamisen poistuminen sekä organisaation yleinen osaamistason laskeminen, jotka voivat johtaa työilmapiirin heikentymiseen, kollektiiviseen työn rasittavuuden kasvuun ja edelleen sairauspoissaolojen lisääntymiseen. Mainetta puolestaan pidetään yhtenä keskeisimmistä aineettoman pääoman osatekijöistä ja sen menettämistä suurimpana organisaatiota uhkaavana riskitekijänä (Lönnqvist ym. 2005, 69–71.) Tämä on ilmiö siitä, että maine on sidosryhmien näkemys organisaatiosta saaden aikaan sitä kohtaan tunnettua luottamusta ja uskoa (Dowling 2001, Aulan & Heinosen 2002, 26 mukaan).

Julkisen uutisoinnin ja raportoinnin mukaan etenkin poliisin johtamista kehitetään henkilöstöhallinnollisin toimenpitein. Voidaan kuitenkin kysyä, mitä ja ketä johtaa, jos osaamiseen ja maineeseen liittyvät riskit realisoituvat eikä hallinnossa tai poliisilaitoksilla ole jatkossa osaavaa ja tyytyväistä henkilökuntaa tai poliisin maine menetetään kansalaisten keskuudessa. Viime vuosina julkisuudessa on nostettu esiin poliisin töiden ruuhkautuminen. Suomen poliisijärjestöjen liiton SPJL:n vuonna 2019 tekemän jäsenkyselyn mukaan yli 15 prosenttia jäsenistöstä kertoi kokevansa työuupumusta ja harkitsevansa jatkuvasti alan vaihtoa.

Kun erityisesti rikostutkijan on nykyään hallittava valtava määrä tietoa ja taitoa, ovat rikosten esitutkinnat ruuhkautuneet ja tutkinta-ajat kasvaneet poliisilaitoksissa vuosi vuodelta. Tutkinnan viivästymisen kerrannaisvaikutusten takia luottamus poliisin toimintaan voi kansalaisen mielissä yksiselitteisesti heikentyä. (Kauta 2021.) Tunnistettujen uhkien takia tämä tutkimus rajataan lähtökohtaisesti koskemaan aineettoman pääoman osa-alueiden elementeistä osaamista ja mainetta sekä niihin kiinteästi liittyviä asioita ja riskejä poliisihallinnossa ja -toiminnassa.

Alkukartoituksen ja kerätyn taustatiedon perusteella tämän tutkielman päätutkimuskysymykseksi asetetaan:

Miten Suomen poliisin merkittävimpiä aineettomaan pääomaan liittyviä riskejä voidaan hallita?

Päätutkimuskysymykseen vastaamiseksi sitä tarkennetaan alatutkimuskysymyksillä:

Miten aineeton pääoma ymmärretään poliisissa?

Mitkä ovat aineettoman pääoman tärkeimmät elementit poliisissa?

Mitkä ovat merkittävimmät aineettomaan pääomaan liittyvät riskit poliisissa ja miten niitä hallitaan?

Tämän opinnäytteen avulla on mahdollisuus ainakin osittain paikata suomalaisissa julkisorganisaatioissa ja poliisiviranomaisessa esiintyvää aineettomaan pääomaan liittyvää tutkimusaukkoa. Erityisesti on mahdollisuus kiinnittää poliisihallinnon ja poliisilaitosten johdon huomio aineettomaan pääomaan sekä siihen liittyviin mahdollisuuksiin, riskeihin ja niiden hallintaan. Mielenkiinnon kohteena ovat etenkin organisaation osaamiseen, maineeseen ja luottamukseen liittyvät hyödyt ja uhat sekä niihin liittyvien riskien hallintakeinot. Uudenlainen tietoisuus ja ymmärrys aiheesta voi johtaa näkemyksen yhtenäistymiseen ja edelleen toimenpiteisiin ja käytänteisiin, joilla poliisin toiminta voidaan turvata tietotalouden ja -yhteiskunnan alati kehittyvässä ja muuttuvassa haastavassa toimintaympäristössä.

2 Aineeton pääoma ja riskit

Kirjallisuuskatsauksessa luvuissa 2–4 tarkastellaan aineetonta pääomaa sekä sen osa-alueiden elementteihin liittyvien riskien tunnistamista ja hallintaa koskevaa aikaisempaa tutkimusta, joka toimii samalla tämän tutkielman teoreettisena perustana ja viitekehyksenä. Lisäksi esitellään aineettomaan pääomaan ja riskeihin liittyvät keskeiset käsitteet, määritelmät ja teorit, jotka pyritään sovittamaan yhteen tutkitun aiheen kanssa. Erityisesti pyritään keskustelemaan tutkimuskysymykseen liittyvistä näkökulmista erottamalla kirjallisuudesta oleellimmat tutkimusongelmaan kytkeytyvät havainnot. Luvun tarkoituksena on siten selkeyttää aineettoman pääoman ja riskienhallinnan konseptit sekä antaa riittävä taustaymmärrys käsiteltävästä temasta.

2.1 Aineettoman pääoman määritelmä

Tieteellistä kirjallisuutta lukiessa aineettomasta pääomasta voi saada aluksi epämääräisen ja sekavan vaikutelman. Monitahoisuus ja -ulotteisuus johtunee siitä, että tutkijat haluavat tuoda akateemiseen keskusteluun yleensä jotain uutta, joka peilaantuu heidän omaan tutkimusalaansa sekä näkemykseensä tai lähestymistapaansa käsiteltävästä asiasta. Eri tarkastelumallien ja yhteismitattomuuden takia aineettoman pääoman käsite voi olla poikkitieteellisessä ympäristössä sekä synonyymi että homonyymi eli sama- tai erimerkityksellinen sana asiayhteytensä mukaan (Guthrie ym. 2012; Gowthorpe 2009, Ritvasen 2019, 37 mukaan). Akateemisessa dialogissa tulkintojen monimuotoisuuden voi nähdä rikkautena tai ongelmana. Tämän tutkimuksen kannalta oleellista on ensin selvittää, mitä aineeton pääoma vaikiintuneen tulkinnan mukaan on ja mistä osa-alueista ja -tekijöistä se koostuu.

Aineettoman pääoman tunnistaminen ja sen rakenteen määrittelemine on suhteellisen tuore ilmiö tieteellisen tutkimuksen historiassa. 1980-luvun alku- ja keskivaiheilla yhä enemmän tietointensiivisimmiksi muuttuneissa yhteiskunnissa ja kilpaillussa yritysmaailmassa tarvittiin uutta systemaattisempaa lähestymistapaa keskeisimpien organisaation menestystä selittävien aineettomien ja ei-kopioitavissa olevien tekijöiden kuten positiivisen organisaatiokulttuurin ja -ilmapiirin, osaavan ja motivoituneen henkilökunnan sekä pitkäaikaisten ja luottamuksellisten asiakassuhteiden tarkastelemiseksi. Samalla tunnistettiin myös yritysten

tase- ja markkina-arvojen väliset erot, joiden pääteltiin ainakin osittain olevan seurausta organisaatioiden aineettomasta pääomasta (Lönnqvist ym. 2005, 14; Puusa & Reijonen 2011a, 9.) Monet tutkijat nimeävät yhdysvaltalaisen John Galbraithin ensimmäiseksi tutkijaksi, joka vuonna 1969 nimesi aineettoman pääoman käsitteen määritellen sitä samalla dynaamiseksi älykkääksi toiminnaksi pelkän staattisen pääoman sijaan (esim. Edvinsson & Sullivan 1996, 358; Hudson 1993; Andriessen 2004, Ritvasen 2019, 41 mukaan; Bontis 2001, Puusan & Reijosen 2011a, 8 mukaan). Kuitenkin vasta noin kolmekymmentä vuotta myöhemmin vuonna 1997 laadittiin edelleen tieteellisessä diskurssissa toistuvasti siteeratut aineettoman pääoman määritelmät ja referenssimallit Edvinssonin ja Malonen, Sveibyn sekä Stewartin toimesta (Ritvanen 2019, 42).

Ritvasen (2019) tutkimuksen mukaan aineeton pääoma voidaan kuitenkin ymmärtää monella eri tavalla. Diefenbach (2006); Mouritsen (2009); Vlismas & Veneris (2011) näkevät aineettoman pääoman *ontologisena tutkimusalueena*, Sveiby (1997); Edvinsson & Malone (1997); Stewart (1997) *liikkeenjohdollisena lähestymistapana ja käytäntönä*, Sveiby (1997, 2001); Wiig (1997); Marr ym. (2004); Mouritsen (2004); Diefenbach (2006) *aineettomina resursseina*, johtamismenetelmistä esim. Meritum (2001); DMSTI (The Danish guideline for intellectual capital statements model) (2003); AKWissenbilanz (2004) ja tutkijoista Casonanto ym. (2018); Flower (2015); Adams (2017); de Villiers & Hsiao (2017); Lund & Nielsen (2017); Dumay ym. (2018) *konseptuaalisena viitekehyksenä organisaation aineettoman pääoman raportoinnissa ja hallinnassa*, Sveiby (1997, 2001); Choo & Bontis (2002); Marr (2005); Kujansivu (2008); Kujansivu & Lönnqvist (2008); Lönnqvist ym. (2009); Kianto (2007); Schiuma & Lerro (2008); Schiuma (2009); Lerro ym. (2014); Kianto ym. (2014) *johtamistapana aineettoman pääoman hallinnoinnissa*, Serenko & Bontis (2013) *akateemisena opinalana*, Guthrie ym. (2012) *tutkimuskäytäntönä* (esim. Intellectual Capital Accounting Research, ICAR), Marr ym. (2004); Schiuma (2009); Kujansivu & Lönnqvist (2008) *arvoa luovana systeeminä* etenkin liiketoimintaprosessien näkökulmasta ja Mouritsen (2009) pelkkänä *aiheena* tai *teemana*, joka korostaa inhimillisen pääoman ja yksilön tietoa organisaation arvontuontiprosessissa (Ritvasen 2019, 38–39 mukaan).

Monien näkökulmien myötä aineeton pääoma voidaan myös määritellä eri tavoin. Aineettoman pääoman tieteellisen tutkimuksen alkuvuosina Edvinsson ja Sullivan (1996, 358) ovat yksinkertaisimmillaan todenneet aineettoman pääoman olevan tietoa, joka voidaan muuttaa arvoksi. Choongin (2008, 613) kattavan kirjallisuuskatsauksen mukaan kansainvälisessä

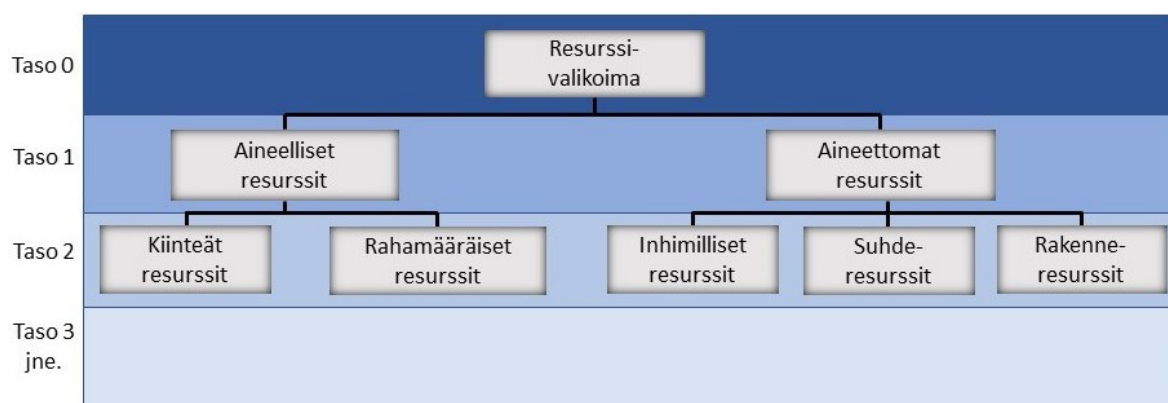
tutkimuksessa käytetyt termit kuten *intangible assets*, *intangible resources*, *intellectual capital* ja *intellectual property* kuvaavat yhdenmukaista ilmiökenttää, jossa aineeton pääoma on tavanomaisesti määritelty ei-rahalliseksi pääomaksi, joka ei ole konkreettista, mutta jolla on arvoa ja joka potentiaalisesti tuottaa voittoja tulevaisuudessa. Hieman jalostuneemmassa tulkinnassa Roos ym. (2006, 13) mieltävät aineettoman pääoman kaikiksi aineettomiksi resursseiksi tai niiden transformaatioiksi, jotka ovat kokonaan tai osaksi organisaation kontrolloitavissa ja jotka luovat yrityksessä arvoa. Lönnqvistin ym. (2005, 18) selkeän kuvailun mukaan ”*aineeton pääoma muodostuu ei-fyysisistä arvonalähteistä, jotka liittyvät työntekijöiden kyvykkyyksiin, organisaation resursseihin ja toimintatapoihin sekä sidosryhmäsuhteisiin*”. Marrin (2008, 5–6) määritellessä aineettoman pääoman ei-aineelliseksi resursseiksi, jotka kohdistuvat organisaatioon ja jotka edistävät sen arvolupauksen toteuttamista, hän alleviivaa, ettei kuitenkaan ole yleisesti oikeaa tai väärää tapaa määritellä aineetonta pääomaa.

2.2 Aineettoman pääoman osa-alueet

Aineettomasta pääomasta puhuttaessa toisistaan poikkeavat termit ja määritelmät tarkoittavat siten yleensä lopulta samaa asiaa. Laajan kokonaisuutensa vuoksi aineetonta pääomaa voi kuitenkin olla vaikea hahmottaa ja hallita ilman sen luokittelua pienempiin osa-alueisiin ja edelleen elementteihin. Luokittelun tarkoituksena on auttaa tunnistamaan ja jäsentämään organisaation tietoresursseista eri osatekijöitä kulloisenkin käyttötarkoituksen mukaan. Edvinssonin ja Malonen (1997) sekä Sveibyn (1997) varhaisista malleista lähtien aineettoman pääoman luokittelusta ja jakamisesta pienempiin osiin on myös esitetty useita eri variaatioita. Vaikka osassa malleista on selviä yhtäläisyyksiä, monet niistä pohjautuvat eri lähtökohtiin aiheuttaen aineettoman pääoman luokittelua eri perustein. Aineettoman pääoman osa-alueiden erilaisista nimityksistä huolimatta niissä käsitellään samoja asioita eli organisaation aineettomia resursseja. Luokittelusta on eniten hyötyä, kun sen todellinen päämäärä on tiedostettu ja se on vaikuttanut itse luokitusjärjestelmään (Lönnqvist ym. 2005, 24–25; Ritvanen 2019, 61.) Mouritsen (2009, 158) on todennut, että luokittelu on (jokaisen) oma valinta; se ei ole siis kanta, jonka perusteella voidaan päättää, mikä kuvaus tai esitys on toistaan parempi.

Eri yritykset, ml. voittoa tavoittelemattomat ja julkisen sektorin organisaatiot, ovat resurssi-valikoiman tai resurssien käytön perusteella kaikki omalla tavallaan ainutlaatuisia. Tämä

johtuu siitä, että ne ovat systeemejä, jotka koostuvat erilaisista aineellisista ja aineettomista resursseista. Aineettoman pääoman johtamisen avulla pyritään vaikuttamaan organisaation aineettomien resurssien valikoimaan siten, että niistä saadaan paras mahdollinen arvontuotto organisaation tarpeiden mukaan. Yksinkertainen resurssipuumalli (kuva 2) on selkeä tapa tunnistaa, luokitella ja tehdä näkyväksi organisaation toimintaan liittyviä aineellisia ja aineettomia resursseja. Resurssipuumalli tulisi kuvata siten, että organisaation ainutlaatuisuus tulee näkyviin ja että siinä on riittävän monta tarkastelutasoa organisaation luonteen mukaan. Visuaalinen luokittelu auttaa organisaation johtoa helpommin hahmottamaan, arviomaan ja painottamaan niitä resursseja, jotka ovat organisaatiolle oleellisimpia arvoa luodessa. Lisäksi resurssipohjaisen puumallin vahvuus on siinä, että se kokoaa yhteen kaikki yrityksen arvoa luovat resurssit saman tarkastelukehyksen alle. (Roos ym. 2006, 44–46.)



Kuva 2. Organisaation resurssipuumalli (Roos ym. 2006, 45)

Ferenhof, Durst, Bialecki & Selig (2015) tunnistivat laajassa aineettoman pääoman mittauksen ja luokittelun tapoja kartoittavassa kirjallisuuskatsauksessa yhteensä 83 erilaista aineettoman pääoman viitekehystä. Niiden avulla oli mahdollista luoda aineettoman pääoman viitekehysten metamalli, joka syntetisoi yhteen aikaisemman tutkimuksen ja nostaa esiin aineettoman pääoman tärkeimmät osa-alueet ja alaluokat. Tutkimushavaintojen mukaan soveltuvin lähestymistapa aineettoman pääoman ryhmittelyyn on sen jakaminen inhimillisen sekä rakenne-, suhde- ja sosiaalisen pääoman osa-alueisiin. (Ferenhof ym. 2015, 90–92.)

Em. tieteenharjoittajien lisäksi Ritvanen (2019, 62) huomioi Stillin, Huhtamäen ja Russelin (2013) tutkimuksesta suhde- ja sosiaalisen pääoman eroista, että sosiaalinen pääoma on

kuitenkin ikään kuin kolmannen ulottuvuuden rakenne, koska se käsittelee enemmän koko yhteiskunnan suhteita pelkkien organisaation sidosryhmäsuhteiden sijaan. Samanlaisen paradigman ovat hahmottaneet aikaisemman tutkimuksen (esim. Woolcock 1998) perusteella Johansson & Siivonen (2004, 14) todetessaan, että sosiaaliseen pääomaan voidaan liittää hyvinvoinnin, talouden ja organisaatioiden sekä demokratian ja yhteiskuntien tutkimukseen liittyviä asioita kuten rikollisuus, terveys, tasa-arvo, siirtolaisuus, yhteisöt, tuki, verkostot, perhe, innovaatiot, ammatillinen asema, ympäristö jne.

Sosiaalisen pääoman suhteesta aineettomaan pääomaan on siten eri näkemyksiä. Esim. Ghoshal & Nahapiet (1998) näkevät sosiaalisen pääoman erillisenä tieteenalana, Ferenhof ym. (2015) yhtenä aineettoman pääoman osa-alueista ja Abhayawansa (2014) IADE-CIC:n (Intellectus model for the measurement, management and information of intellectual capital) (2003) tutkimuksen perusteella suhdepääoman alatasona yhdessä taloudellisen pääoman (*business capital*) kanssa (Ritvanen 2019, 66). Lönnqvist ym. (2005, 23) tiivistävät, että aineettoman ja sosiaalisen pääoman monitahoinen suhde voidaan ymmärtää kiinteästi toisiinsa liittyvinä tai osittain toisiaan leikkaavina asioina: molemmista on löydettävissä samoja elementtejä kuten suhteet työntekijöiden välillä, mutta joista osa, esim. työntekijöiden osaaminen, sisältyvät selvästi vain aineettomaan pääomaan.

Myöhemmin esim. Inkinen ym. (2017, 1163) ovat jakaneet suhdepääoman edelleen sisäiseen ja ulkoiseen suhdepääomaan viitaten organisaation sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmäsuhteisiin. Tässä tutkimuksessa aineeton pääoma jaotellaan yleisen tieteellisen konsensuksen ja vertaisarvioitujen suomalaisten aineetonta pääomaa käsittelevien perusteosten mukaisesti inhimillisen sekä rakenne- ja suhde pääoman osa-alueisiin sosiaalisen pääoman jäädessä omana asianaan taustalle taulukon 1 mukaisesti (esim. Lönnqvist ym. 2005, 23; Roos ym. 2006, 25; Puusa & Reijonen 2011a, 15; Ritvanen 2019; 67.)

Taulukko 1. Aineettoman pääoman osa-alueet elementteineen (mukaiillen Lönnqvist ym. 2005, 23, 31; Kujansivu ym. 2007, 29; Puusa & Reijonen 2011a, 15)

Inhimillinen pääoma	Suhdepääoma	Rakennepääoma
<ul style="list-style-type: none"> • osaaminen • tieto • tietämys • henkilöominaisuudet • kokemus • kyvyt • asenne • koulutus 	<ul style="list-style-type: none"> • suhteet asiakkaisiin • suhteet muihin sidosryhmiin • imago • maine • brändit • yhteistyösopimukset • yhteiskuntasuhteet 	<ul style="list-style-type: none"> • arvot ja kulttuuri • toimintatavat • työilmapiiri • innovatiivisuus • prosessit ja järjestelmät • dokumentoitu tieto • immateriaalioikeudet
Sosiaalinen pääoma		

Inhimilliseen pääomaan (*human assets*) kuuluvat organisaation työntekijöihin ja johtajiin liittyvät asiat kuten esim. osaaminen, henkilöominaisuudet, asenne, tieto ja koulutus. Suhdepääoman (*relational assets*) elementtejä ovat erilaiset organisaatioon ja sen ulkopuolisiin sidosryhmiin kytkeytyvät aineettomat tekijät. Rakennepääoma (*structural assets*) puolestaan muodostuu suoraan organisaatioon liittyvistä asioista, joita ovat esim. arvot ja kulttuuri, työilmapiiri, prosessit, dokumentoitu ja kodifioitu tieto sekä immateriaalioikeudet. Aineettoman pääoman koostumukseen sisältyviä yksittäisiä elementtejä kuten esim. henkilöstön osaaminen, yrityksen maine tai prosessit ja järjestelmät kutsutaan tavanomaisesti aineettomiksi resursseiksi. (Lönnqvist ym. 2005, 18, 31.) Eräät aineettoman pääoman tukijat kuten Marr (2008, 5) näkevät lisäksi luottamuksen suhdepääoman elementtinä, vaikka perinteisesti tutkimus katsoo sen kuuluvan sosiaalisen pääoman viitekehukseen.

2.3 Aineettoman pääoman koostumus

Lönnqvistin ym. (2005, 31) ja Roosin ym. (2006, 13) mukaan organisaatio ei omista työntekijöidensä inhimillistä pääomaa vaan työntekijät itse päättävät oman osaamisensa ja kokemuksensa käytöstä sekä hallinnasta. Tässä näkemyksessä henkilöstön ja yrityksen suhdetta voidaan lujittaa esim. sopimuksellisin keinoin (Roos ym. 2006, 13–14). Puusan & Reijosen (2011a, 15) tulkinnan mukaan inhimillinen pääoma ei kuitenkaan ehdottomasti liity

pelkästään yksilön aineettomaan pääomaan vaan esim. osaamisen ja tiedon elementit voivat olla myös organisaation inhimillisiä resursseja. Tätä tulkintaa perustellaan Linin (2007) tutkimuksen johtopäätöksillä, joiden mukaan luottamus työtovereihin sekä menettelytapoihin liittyvä reiluus ja siitä edelleen syntyvä yksilöiden sitoutuminen voivat lisätä etenkin hiljaisen tiedon jakamista ja leviämistä kaikkien saataville organisaatiossa. (Puusa & Reijonen 2011b, 27–28.) Ritvanen (2019, 68) viittaa Sveibyyn ym. (1990) ja toteaa samansuuntaisesti, ettei organisaatio ole riippuvainen ainoastaan työntekijöistään tiedon tai yksilöllisen osaamisen siirtymisessä organisaatiolle. Nykyiset verkostoituneet toimintatavat ovat laajentaneet aineettoman pääoman soveltamisalaa yrityksistä ja yhtiöistä yhä laajempiin organisaatioihin kuten alueisiin, kansakuntiin ja jopa ekosysteemeihin. Siksi työntekijöiden roolia inhimillisen pääoman ainoina omistajina tulisi tutkimuksellisin keinoin arvioida tulevaisuudessa uudelleen. (Ritvanen 2019, 68.)

Suhdepääoman omistajuutta on samoin vaikea määritellä yksiselitteisesti. Roos ym. (2006, 14) näkevät, ettei organisaatio omista suhdepääoman aineettomia resursseja mutta että se voi kuitenkin kontrolloida niitä osittain. Lönnqvist ym. (2005, 31) huomioivat esim. asiakassuhteiden olevan organisaation yksittäisten ihmisten luomia ja siten sidoksissa kyseisiin henkilöihin. Tällöin työntekijän vaihtaessa työpaikkaa tai jäädessä eläkkeelle tämän ”omistamat” asiakassuhteet voivat mennä hänen mukanaan, ellei asiaa ole kontrolloitu ja estetty esim. sopimuksin. (Lönnqvist ym. 2005, 31.)

Meritum-projektin (2001) määritelmän mukaan suhdepääoma sisältää ne osat inhimillisestä pääomasta ja rakennepääomasta, jotka käsittelevät suhteita sidosryhmiin ja niiden mielipiteitä organisaatiosta (Ritvanen 2019, 69). Organisaation suhteet ulkopuolisiin tahoihin, henkilöihin tai toisiin organisaatioihin, voivat toisaalta olla epävirallisia formaalien sopimuksiin perustuvien ohella. Suhdepääoman elementeistä brändin, imagon ja maineen ylläpitäminen ja hallinta on tullut yhä tärkeämmäksi ja keskeisemmäksi haasteeksi organisaatioiden johdolle niiden vaikuttavuuden takia ulkoisten sidosryhmien mielikuviin ja edelleen organisaation menestykseen. Integroituneessa taloudessa maineeseen ja imagoon liittyvät näkemykset ja mielipiteet vaikuttavatkin paljon siihen, miten yrityksiä ja organisaatioita tänään johdetaan. (Puusa & Tuominen 2011, 250; Marr 2008, 6.)

Aineettomista resursseista rakennepääoman elementit ovat selkeimmin organisaation omistamia, vaikka ne ovat organisaation työntekijöiden luomia. Osa elementeistä kuten rakenteet, prosessit ja järjestelmät ovat jossain määrin myös organisaation kontrolloitavissa pysyen

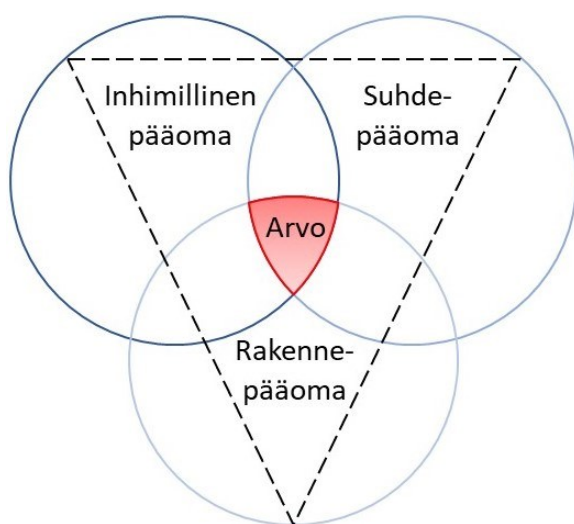
samalla myös sen sisällä, vaikka työntekijät vaihtuisivat. Rakennepääoman muodostuminen tai tarkoituksellinen muuttaminen etenkin organisaation arvojen tai kulttuurin osalta saattaa viedä useita vuosia. (Lönnqvist ym. 2005, 31; Roos ym. 2006, 14.) Rakenneomaisuuden (*structural assets*) termiä käyttäessään Kupi ym. (2008, 7) kuvaavat samojen huomioiden lisäksi rakennepääoman koostumusta yleisesti tiedoksi, joka on integroitu organisaation toimintaan ja rakenteeseen. Inhimillisen pääoman ollessa tietoa, joka poistuu organisaatiosta työntekijöiden mukana työpäivän päätteeksi, rakennepääoma on ”tietopankki” (*pool of knowledge*), joka jää organisaatioon (Meritum 2001, Ritvasen 2019, 67–68 mukaan).

Marr (2008, 6) menee hieman pidemmälle ja luokittelee rakennepääoman kulttuurin, käytäntöjen ja rutiinien sekä immateriaalioikeuksien alakategorioihin omine osatekijöineen. Yrityskulttuuri mahdollistaa yhteisen tavan nähdä asiat, asettaa päätöksentekomallit sekä luo arvojärjestelmän (Itami 1987, Marrin 2008, 6 mukaan). Organisaation sisäiset käytännöt ja prosessit voivat olla virallisia tai epävirallisia menettelyjä ja sääntöjä. Virallistetut rutiinit ilmenevät esim. prosessikäsitteinä esittäen kodifioituja menettelytapoja ja ohjeita, kun epävirallisiin rutiineihin kuuluu ymmärrettyjä kirjoittamattomia käyttäytymis- ja työtapakoodeja. Patentit, tekijänoikeudet, tuotemerkit, liikesalaisuudet ja tietokantasisällöt muodostavat työkalut ja mahdollistajat, jotka määrittelevät ja erottavat organisaation ainutlaatuisen tarjonnan markkinoilla, joilla se toimii. (Marr 2008, 6–7.)

Kriittisessä tarkastelussa voi huomata, että aineettoman pääoman osa-alueet ovat jo pelkäämään määritelmiensä perusteella jotenkin toisiinsa liittyviä tai porautuneita. Jotkut tutkijat mieltävät, että inhimilliseen pääomaan sisältyy enemmän kuin vain yhdelle ihmiselle kuuluvia ominaisuuksia. Toisaalta suhde- ja rakennepääoman määritelmiin on voitu sulkea inhimillisen pääoman näkökohtia, mikä voi johtaa tulkintaongelmiin osa-alueiden tekijöitä puhtaasti kategorisesti luokiteltaessa. (Esim. Meritum 2001; Diefenbach 2006; Mouritsen 2009; Choong 2008; Abhayawansa 2010, Ritvasen 2019, 71 mukaan.) Tästä syystä tulisi painottaa eri osa-alueiden ja resurssien yhdistettyä ja kumulatiivista panosta yksittäisten aineettoman pääoman ulottuvuuksien sijaan, koska vain näin voidaan reflektoida todellista arvon luontia aineettoman pääoman vaikutuksesta organisaation suorituskykyyn (Andriessen 2004, Ferenhofin ym. 2015, 92 mukaan).

Aineettoman pääoman osa-alueiden muodostaman arvoalustan vertaukselliseen kuvaamiseen on tutkimuksessa usein käytetty Venn-diagrammia (kuva 3) tai joitain sen versioista, joissa aineettoman pääoman ulottuvuudet tai osa-alueet limittyessään muodostavat

organisaation arvon niiden ollessa risteyskohdassa yhteydessä toisiinsa (Ritvanen 2019, 70). Jonkin osa-alueen ollessa heikompi tai virheellisesti johdettu, organisaatio ei kykene muuntamaan aineetonta pääomaansa paremmaksi tulokseksi tai suorituskyyvyksi (Lönnqvist ym. 2005, 32). Siksi esim. organisaatioon erilaisin panostuksin kerätyn tiedon määrällä ei ole merkitystä, jos osa siitä unohtuu, eriytyy tai jää muuten tarpeettomaksi ”orvoksi tiedoksi” (Caddy 2001, 236–245). Tästä johtuu, että organisaation aineettoman pääoman ja sen elementtien arvo ilmenee yleensä vasta niitä käyttöön otettaessa tai käytettäessä (Ritvanen 2019, 71).



Kuva 3. Aineettoman pääoman arvoalusta (Saint-Onge ym. 1996, esim. Hussin & Ahosen 2002, 279 mukaan)

Kuvassa 3 katkoviivalla merkitty kärkikolmio edustaa tietojohdamista (*knowledge management*) sekä tietojohdamisen ja aineettoman pääoman välistä suhdetta. Esim. Lönnqvistin ym. (2005) tulkinnan mukaan tietojohdamisen moniulotteinen käsite sisältyy aineettoman pääoman johtamiseen ja erityisesti aineettoman pääoman kehittämiseen. Tietojohdamisella tarkoitetaan siten organisaation sisällä ja sen saatavilla olevan tiedon ja informaation tunnistamista, hankkimista, luomista, välittämistä sekä tiedon käyttöön liittyvien toimintojen hallintaa ja johtamista. Keskiössä on ajatus, että tietojohdamisen toiminnoilla kuten tiedon varastoinnilla, yhteistyöllä, raportoinnilla ja tiedonhakutoiminnoilla pyritään hallitsemaan nykyistä valtavaa datan, informaation ja tiedon määrää. Tietojohdamisen ytimessä on kuitenkin

ihminen eikä tieto- tai viestintäteknologia, vaikka niillä on käytännön sovellusten ja toiminnan kannalta merkittävät roolit. (Lönnqvist ym. 2005, 120–121.)

Stählen & Hongin (2002) näkemyksen, jota Kianto (2022) on jalostanut, mukaan tieto on organisaation omaisuus ja ominaisuus. Tällöin aineeton pääoma on organisaation arvoa lisäävää omaisuutta, jota voidaan edelleen lisätä tietojohdamisen avulla. Tietojohdaminen on siten järjestelmällistä toimintaa, jolla pyritään lisäämään organisaation aineetonta pääomaa. (Stähle & Hong 2002, 178, 180; Kianto 2022.) Vaikka tietojohdaminen on tunnustettu omaksi tieteenalaksi, se voidaan aineettoman pääoman kontekstissa nähdä rakenteena, joka luo synergian aineettomien resurssien osa-alueiden välille.

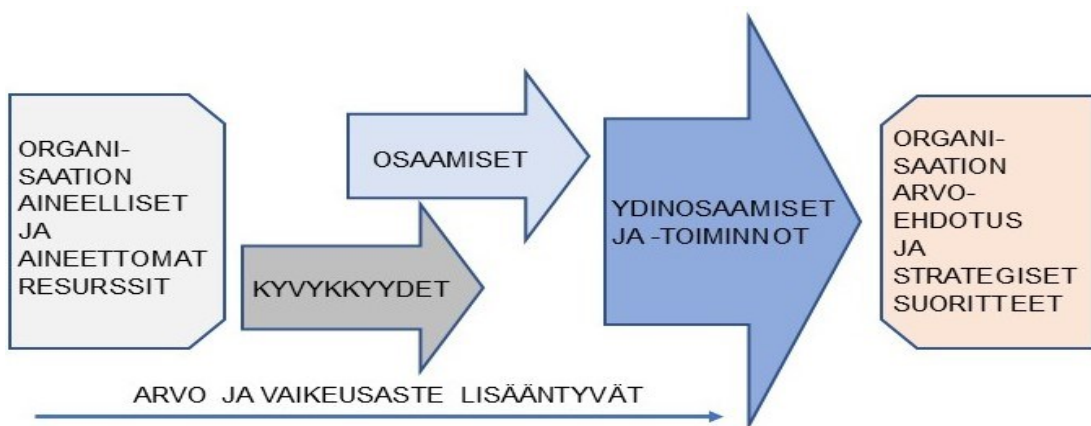
2.3.1 Ydinosaamisen näkökulma

Koska aineeton pääoma on käsitteenä hyvin laaja, siihen liittyviä asioita voidaan lähestyä myös muiden koulukuntien kuin tietojohdamisen näkökulmasta. Abernethyn ym. (2003) mukaan muita aineettomaan pääomaan liittyviä teorioita ja tutkimussuuntia ovat esim. resurssiperusteinen näkökulma, ydinosaamisen näkökulma, henkilöstövoimavarojen laskenta, transaktiokustannukset ja organisatorinen oppiminen (Lönnqvist ym. 2005, 81). Ydinosaamisen näkökulma on organisaatiolle hyödyllinen, jos johtoporras haluaa ymmärtää organisaation osaamisia ja kykyjä resurssien onnistuneeksi käyttämiseksi ja hyödyntämiseksi (esim. Hamel & Prahalad 1994, Lönnqvistin ym. 2005, 84 mukaan). Tämän vuoksi myös Hitt & Ireland (1986) ovat korostaneet, että sisäisten tekijöiden analysointi voi johtaa korkeampaan ymmärrykseen kilpailuedun lähteistä auttaen vastaamaan paremmin organisaation ulkopuolisiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin (Lönnqvist ym. 2005, 84).

Prahalad & Hamel (1990) määrittelevät organisaation keskeisimmäksi ydinosaamiseksi kollektiivisen oppimisen; erityisesti monimuotoisten tuotantotaitojen koordinoimisen ja erilaisien teknologioiden integroimisen käytäntöön. Kun ydinosaamista esiintyy teknologiavirtojen harmonisomisessa, on kyse samalla työn organisoimisesta ja arvon tuottamisesta. Ydinosaamiseksi voidaan nähdä myös kommunikointi, osallistuminen sekä sitoutuminen toimintaan yli organisaatorajojen. (Prahalad & Hamel 1990, 82.) Kun organisaation strategiset resurssit ovat vaikeasti kopioitavissa, korvattavissa tai vaihdettavissa, ydinkompetenssit voidaan Markidesin & Williamsonin (1994, 153) mukaan luonnehtia kokemuksen, tiedon ja

järjestelmien yhdistelmänä, joka luo kilpailuetua. Ydinosaamisella siis viitataan organisaation kykyyn hallita omia resurssejaan taitavasti (Lönnqvist ym. 2005, 84).

Organisaation johdon tulee toisaalta ymmärtää, ettei kaikki aineeton pääoma ole organisaatiolle automaattisesti tärkeää. Aineeton pääoma on arvokasta vain, jos se auttaa organisaation strategian toteuttamisessa ja sen pohjalta asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Vaikka monilla organisaatioilla on käytettävissään laaja valikoima aineettomia resursseja, jotkut resurssivalikoiman elementeistä osallistuvat arvolupauksen toteuttamiseen enemmän kuin toiset. Tämä on seurausta siitä, että aineettoman pääoman arvo riippuu organisaation strategiasta ja että aineeton pääoma ei ole staattista vaan sen elementit ovat dynaamisessa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa niiden arvon kytkeytyessä samalla muihin resursseihin. Ts. yksittäiset aineettoman pääoman elementit ovat vuorovaikutuksessa muiden aineettomien ja aineellisten resurssien kanssa muodostaen organisaation ydinosaamisen. Tämä ydinosaaminen puolestaan antaa organisaatiolle mahdollisuuden suorittaa ydintoimintojaan arvolupauksensa ja strategisten suoritteidensa tuottamiseksi. (Marr 2008, 7–8.) Kuvassa 4 on esitetty, kuinka Marrin (2008, 8) mukaan aineeton pääoma tukee organisaation valmiuksia sekä ydinosaamista ja -toimintoja. Kuvaan on yhdistetty Javidan (1998, 62) ns. rakennuspaikkamalli, joka kuvaa resurssien hierarkkista suhdetta ydinosaamisiin sekä osaamisen arvon ja vaikeusasteen kasvamista tasolta toiselle siirryttäessä.



Kuva 4. Resurssien porrasteinen suhde organisaation ydintoimintoihin ja osaamisiin (mukaan Javidan 1998, 62; Marr 2008, 8)

Ydinosaamiset ja -toiminnot ovat siten yrityksen strategian, kilpailukyvyn ja arvolupauksen kannalta keskeisiä erinomaisesti suoritettuja sisäisiä toimintoja. Ydinosaamisetkin voidaan jakaa erillisiin kokonaisuuksiin, jotka selittävät organisaation sisällä tarkasti, kuinka asiat tehdään. Tavanomaisesti organisaatiolla tulisi olla vain muutama, yleensä kahdesta viiteen, ydinosaamista tai -toimintoa. Johtajien viime vuosina osoittama huomio ydinosaamisten tunnistamiseen ja luokitteluun kuvastaa organisaatioiden pyrkimyksiä ymmärtää keinoja, joilla ne voivat ja eivät voi muuttua kilpaillussa toimintaympäristössään. (Davenport & Prusak 1998, 64; Marr 2008, 8.) Tässä tutkimuksessa poliisin tärkeimmiksi aineettoman pääoman elementeiksi on ennen empiiristä osaa alkuarvioinnin perusteella propositiona esitetty osaaminen ja maine niihin vahvasti liittyvine asioineen.

2.3.2 Osaaminen ja tieto

Yksittäisen työntekijän kannalta henkilökohtainen osaaminen on perusta, jonka varassa tämä onnistuu ja kehittyy omassa tehtävässään työyhteisössään. Organisaation toimintamallit, prosessit ja rakenteet sekä muu näkyväksi tehty tietämys puolestaan kehittyvät työntekijöiden osaamisen varassa. Yksilöiden osaaminen organisaation tietoresurssina on monimutkainen osaamisten yhdistelmä, joka on ainutlaatuinen ja vaikeasti kopioitavissa ja jota on vaikea kuvata täysin seikkaperäisesti. Joka tapauksessa erilaisten työtehtävien suorittamiseen vaaditaan monenlaista osaamista ja osaamistarpeisiin vaikuttavat monet asiat kuten organisaation tai yrityksen toimiala. Lisäksi työ on muuttumassa entistä dynaamisemmaksi, koska sen sisältö ja toimintaympäristö ovat jatkuvassa muutoksessa. Vaikka tietotekniikkaa hyödynnetään entistä enemmän, korkeaa tietoisuuden tasoa ja älyllistä säätelyä edellyttävät työtehtävät ovat lisääntyneet. Voidaan sanoa, että organisaatioissa tarvitaan monimutkaistuvaan työhön entistä monipuolisemmin osaavaa ja kokonaisvaltaisemmin ajattelevaa henkilöstöä. (Viitala 2005, 109–111.)

Inhimilliseen pääomaan liittyvästä yksilötason osaamisesta käytetään kirjallisuudessa monenlaisia käsitteitä kuten esim. taidot, kyvykkyys, pätevyys, kompetenssi tai ammattitaito (*skills, capability, competence, know-how*) (Viitala 2005, 113; Lönnqvist ym. 2005, 33). Riippuen kirjoittajan käyttämästä jaottelusta näitä tekijöitä on voitu tarkastella aineettoman pääoman viitekehyksessä eri yhdistelminä tai yksittäin (esim. Marr 2008, 5). Aineettomista resursseista puhuttaessa osaamisella tarkoitetaan yleensä erilaisia yksilön kykyjä, taitoja,

valmiuksia ja tietoja (Lönnqvist ym. 2005, 33). Monimuotoisen termistön lisäksi osaamista on monenlaista ja se voidaan luokitella eri tavoin. Kun asenne ja motivaatio sekä erilaiset luonteenpiirteet jätetään pois, Lönnqvist ym. (2005, 33–34) jakavat osaamisen Viitalan (2005, 116–120) esityksen perusteella neljään osaamisalueeseen, joita ovat substanssiosaaminen, liiketoimintaosaaminen, organisaatio-osaaminen ja sosiaaliset taidot ja jotka perustuvat Viitalan näkemykseen yksilön ammattitaidon rakentumisesta.

Substanssiosaamisella tarkoitetaan oman ammattialan osaamista eli omaan työtehtävään liittyvää erityistä asiaosaamista, jonka vaatimiin taitoihin henkilö on erikoistunut oman koulutuksensa ja uravalintansa kautta. Substanssiosaaminen on yleensä kynnyskriteeri ihmisiä organisaatioon rekrytoitaessa. Liiketoimintaosaamista voidaan pitää varsinkin yksityisellä sektorilla liiketaloudellisena yleissivistyksenä, joka kattaa perustietämyksen liiketoiminnan eri osa-alueista niin kuin taloudesta ja rahoituksesta, markkinoinnista, strategisesta suunnittelusta, operatiivisesta ja henkilöstöjohtamisesta sekä tuotannosta ja tuotekehityksestä. Organisaatio-osaamiseen sisältyy ymmärrys yrityksen liikeideasta, strategioista, historiasta, tuotteista ja palveluista sekä rakenteista ja järjestelmistä. Lisäksi siihen voidaan katsoa kuuluvan asiakkaisiin ja kumppanuuksiin liittyvien sisäisten ja ulkoisten verkostojen tuntemus. Sosiaalisten taitojen avulla työntekijät puolestaan onnistuvat toimimaan erilaisissa vuorovaikutustilanteissa ja -suhteissa. Vuorovaikutustaitojen lisäksi sosiaalisiin taitoihin liittyy myös persoonallisuuden lähellä olevia asioita kuten kyky empatiaan mutta pääasiassa opeteltavissa olevia taitoja keskustelu- ja kokoustekniikan tapaan. (Lönnqvist ym. 2005, 33–34.)

Yksilön osaaminen perustuu pitkälti tietoon ja sen laatuun, vaikka tieto ei yksinään luo ammattitaitoa tai tuota pätevää työsuoritusta (Viitala 2005, 126). Vaikka esim. Blackler (1995) on organisaatiokirjallisuuden perusteella tunnistanut ja identifioinut tiedon viitenä eri lajina – sisäistettynä (*embrained*), kehollistettuna (*embodied*), kulttuuristettuna (*encultured*), ankuroituna (*embedded*) ja kooditettuna (*encoded*) – on tiedon ulottuvuuksien luokittelussa vakiintunut käytäntö jakaa tieto yksinkertaisemmin eksplisiittiseen (*explicit knowledge*) ja hiljaiseen (*tacit knowledge*) eli implisiittiseen tietoon (esim. Polanyi 1966; Leonard & Sensiper 1998; Wong & Radcliffe 2000; Kreiner 2002, Virtainlahden 2011, 31 mukaan). Kyseiset käsitteet määritellään yleensä joihinkin Nonakan & Takeuchin selityksiin tukeutuen, jolloin eksplisiittinen tieto on formaalia ja systemaattista ja jota voidaan ilmaista sanoin, numeroin, kovan datan, tieteellisten mallien, koodattujen proseduurien ja universaalien periaatteiden muodossa. Hiljainen tieto on puolestaan hyvin henkilökohtaista sisältäen

subjektiivisiä mielipiteitä, intuitiota, aavistuksia, kokemuksia, ideoita, arvoja ja tuntemuksia. (Esim. Nonaka & Takeuchi 1995, 8.) Tieto kanavoituu näkyväksi toiminnaksi vain, jos tiedon haltija osaa soveltaa sitä; ts. yksilön toimintaan liittyvät myös taito ja motivaatio (Viitala 2005, 126).

2.3.3 Maine ja luottamus

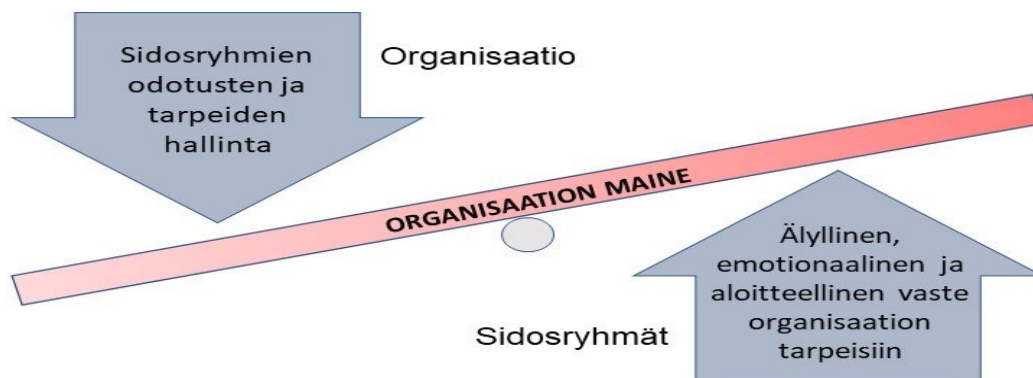
Osaamisen ollessa yksi inhimillisen pääoman elementeistä ja liittyessä keskeisesti organisaation jäseniin ja organisaation sisällä vallitseviin suhteisiin, maine kuuluu suhdepääoman piiriin. (Puusa & Reijonen 2011c, 175). Riippuen dialogiyhteydestä tai organisaatiotasosta maine-käsitettä on osaamiskonseptin tavoin käytetty synonyyminä tai se on yhdistetty muihin lähikäsitteisiin. Termit kuten identiteetti, imago, arvovalta, liikearvo (*goodwill*), arvostus tai asema on liitetty yritysmaineeseen joko sen vastineena, osatekijänä tai laajempaan käsitteeseen, johon maine sisältyy. (Wartick 2002, 373.) Wartickin (1992, 34) itse määritellessä maineen ”yksittäisen sidosryhmän käsitysten yhdistymiseksi siitä, kuinka hyvin organisaation vastaukset tyydyttävät organisaation muiden sidosryhmien vaatimuksia ja odotuksia” Wæraas & Byrkjeflot (2012, 189) pelkistävät akateemisen konsensuksen perusteella maineen tiettyä organisaatiota koskevaksi yleiseksi käsitykseksi, joka siitä muodostuu sidosryhmille ajan mittaan. Weissin, Andersonin & MacInnisin (1999, 75) kliininen tulkinta sanakirjamääritelmästä (Merriam Webster's Collegiate Dictionary 1996) rajaa maineen selitykseksi ”missä määrin organisaatiota pidetään arvossa tai miten siihen suhtaudutaan”. Näin ollen organisaation maine on mentaalinen ja abstrakti käsitys organisaatiosta – aineeton resurssi, jonka hallinnan tarvetta organisaatiossa monet tutkijat korostavat (Wæraas & Byrkjeflot 2012, 189).

Barnett, Jermier & Lafferty (2006, 34) toteavat kattavaan kirjallisuuskatsaukseen perustuen maineen koostuvan havainnoijien kollektiivisista organisaatioon liittyvistä olettamuksista, jotka perustuvat pidempiaikaisiin arvioihin yrityksen tai organisaation taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristövaikutuksista. Maine rakentuukin pitkälti sen perusteella, millaisia viestejä organisaation toiminnasta välittyy kirjanpito- ja markkinatietojen, median sekä muiden lähteiden kautta yritys- ja organisaatiovertailua tekeväle suurelle yleisölle (Fombrun & Shanley 1990, 236, 252). Tarkastellessaan yhteiskuntateorian näkökulmasta kohteen luotettavuutta ja sen määrittämistä Sztompka (1999, 71) toteaa maineen olevan yksi sen perusteista

ja yksinkertaisesti tarkoittavan historiaa (*record*) henkilöiden tai yhteiskunnallisten objektien (instituutiot, järjestöt, hallinnot) menneistä teoista. Tucker & Melewar (2005, 378) tiivistävät, että organisaation maine on valikoima mielipiteitä, jotka perustuvat sidosryhmien tulkintaan organisaation menneestä, nykyisestä ja tulevasta toiminnasta sekä tavoista, joilla niistä kommunikoidaan.

Luoma-aho & Canel (2016) huomauttavat, että mainekäsitys julkisella sektorilla sisältää monimutkaisia tavoitteita, tarpeita, kohdeyleisöjä, määritelmiä ja resursseja, jotka eroavat yksityisestä sektorista. Tämä johtuu siitä, että julkisen sektorin organisaatioiden on toimittava erilaisten lakien ja sääntelyjärjestelmien mukaan, tasapainoiltava poliittisten ja kansallisten linjausten kanssa sekä tehtävä usein kansainvälistä yhteistyötä. Lisäksi niiden on huomioitava byrokraattinen hallintokulttuuri sekä nykyinen usein kontrolloimattomissa oleva ideologioihin vahvasti pohjautuva kansalais- ja asiakaspalaute. (Luoma-aho & Canel, 2016.)

Carpenterin (2010, 46–47) jaottelussa julkisorganisaatioiden yleinen maine muodostuu suorituskyvyn (*performative reputations*), moraalin (*moral reputations*), teknisen osaamisen (*technical reputation*) sekä oikeudellisen maineen (*legal-procedural reputation*) sisältöalueilta. Lee & Van Ryzin (2019, 178) yhtyvät tähän Carpenterin näkemykseen julkisorganisaation maineen moniulotteisesta olemuksesta toteamalla, että byrokraattisen julkisorganisaation maineen korostaessa suuren yleisön kollektiivista harkintaa, se ei kuitenkaan keskity pelkästään suorituskyvyn vaan myös muihin ulottuvuuksiin kuten moraalisiin ja menettelylliseen oikeudenmukaisuuteen, jotka ovat erityisen tärkeitä tekijöitä demokraattisessa yhteiskunnassa. Julkisorganisaation maine voidaan katsoa muotoutuvan useiden tekijöiden tasapainoilusta moninaisuuden ja subjektiivisuuden välillä kuvan 5 mukaisesti.



Kuva 5. Kaksi lähestymistapaa organisaation maineeseen (mukaillen Bass 2018)

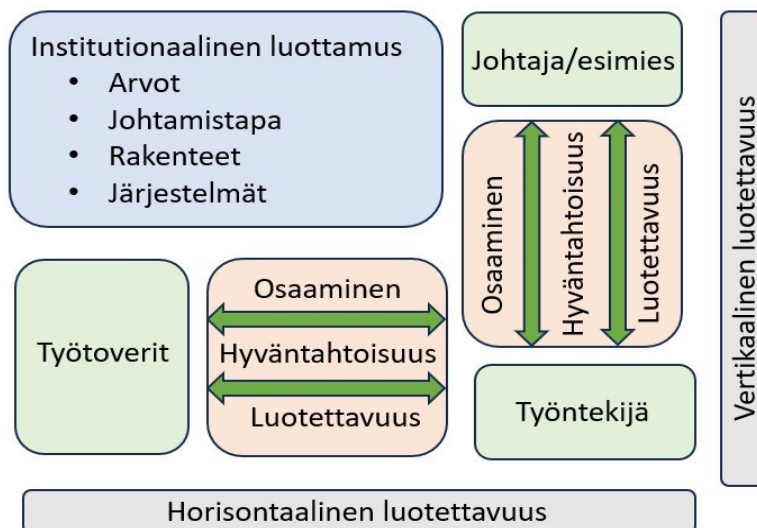
Kaikenlaisten organisaatioiden on huomioitava niiden oma ja sidosryhmiensä käsitykset maineesta. Organisaationäkökulmasta maine on aineeton resurssi, jonka avulla yritys pystyy paremmin hallitsemaan eri sidosryhmiensä odotuksia ja tarpeita luoden samalla erilaistumista ja etuja kilpailijoihin nähden. Sidoryhmien kannalta maine on älyllinen, tunne- ja käyttäytymisreaktio siihen, vastaako organisaation viestintä ja toiminta heidän tarpeitaan ja etujaan vai ei. Kun yritykset ajan mittaan vastaavat sidoryhmiensä tarpeisiin ja kiinnostuksiin, ne lisäävät maineensa kestävyyttä ja vähentävät maineriskiään tarjoamalla itselleen haloefektin, josta voi olla niille hyötyä vaikeina aikoina tai kriisitilanteessa. (Schreiber 2011.) Sidoryhmien käsitykset vaikuttavat yhteiskunnassa laajemmin myös koko julkiseen sektoriin, jolla po. julkinen organisaatio toimii (Canel & Luoma-aho 2019, 17), minkä takia aineettomaan pääomaan liittyvien riskien tunnistaminen ja hallinta on organisaatioissa tärkeää.

Luottamuksella on eri tasoja aina globaalista ja kansallisesta luottamuksesta ihmisten väliseen luottamukseen sekä itseluottamukseen. Eri tieteenaloilla on myös erilaisia perusoletuksia luottamuksesta ja se nähdään usein osaksi aikaisemmin mainittua sosiaalista pääomaa aineettoman pääoman resurssin asemesta. Luottamusta on vaikea käsitteellistää, koska se on aina tilannekohtaista ja kontekstisidonnaista ja koska sitä havaitaan subjektiivisesti erilaisten yksilöiden toimesta historiaan peilaten. (Blomqvist 1997, 283–284.) Yleisesti hyväksytyllä luottamuksen käsitteellä tarkoitetaan psykologista tilaa, missä toimija on valmis hyväksymään haavoittuvuutensa, sillä tällä on myönteinen käsitys ja odotuksia toisen aikomuksista ja toiminnasta (Rosseau, Sitkin, Burt & Caramer 1998, 395).

Luottamus voidaan tulkita maineen esiasteeksi ja siten mainetta voidaan pitää jonkinlaisena heijastuksena useiden henkilöiden luottamuksesta yhteisöön ja organisoituun joukkoon. Organisaation ansaittu maine voi olla puolestaan luottamuksen lähde yksilölle (Trček 2018, 15–16). Arkisesti maineesta ja luottamuksesta puhuttaessa niillä tarkoitetaankin paljolti samoja asioita. Maineen ja luottamuksen keskinäisriippuvuuksien takia Marr (2008, 5–9, 19) sijoittaa luottamuksen aineettoman pääoman suhdetähtämaan kuuluvaksi arvontuottajaresurssiksi organisaatiomaineen kanssa.

Sosiaalisen pääoman viitekehyksessä luottamusta esiintyy yksilöiden sekä yksilöiden ja organisaatioiden tai yritysten välillä. Tällöin puhutaan organisatorisesta (*organizational trust*) ja institutionaalista luottamuksesta (*institutional trust*). Blomqvist (1997, 281) huomauttaa, että henkilöön luottaminen ja organisaatioon luottaminen ovat kaksi hyvin erilaista asiaa. Luhmannin (1979; 1988) puhuessa systeemiluottamuksesta järjestelmän oletetaan toimivan

ennustettavalla tavalla esim. asettaessaan byrokraattisia sanktioita oikeusjärjestelmän toiminnassa. Näin luottamus kohdistuu järjestelmän toimintaan eikä ihmisiin. (Luhmann 1979, 1988; myös Lewis & Weigert 1985, Blomqvistin 1997, 281 mukaan.) Tällainen systeemi- tai instituutioluottamus voi toimia vaihtoehtona vuorovaikutustasoiselle ihmissuhdeluottamukselle. Instituutioluottamus edustaa siten luottamusta yhteiskunnan merkittäviin toimijoihin ja laitoksiin eli instituutioihin mahdollistaen luottamuksen esim. laillisesti pätevään lääkäriin, vaikka suoraa aikaisempaa henkilökohtaista tuntemista ei olisi. (Kaplan 1973; Fox 1975, Zucker 1986 & Hardin 1988, Blomqvistin 1997, 281 mukaan.) Luottamuksen eri ulottuvuuksia havainnollistetaan kuvassa 6.



Kuva 6. Luottamuksen ulottuvuuksia sosiaalisen pääoman kontekstissa (Mayer, Davis & Shoorman 1995; työturvallisuuskeskus 2017, Ikosen 2022 mukaan)

Organisaation toimintaan kytkettynä luottamuksen lähtökohtina ovat yksilön itseluottamus ja työtoverien keskinäinen luottamus. Työntekijän luottamus esimieheen muodostuu vastavalla tavalla luottamuksesta toisen osaamiseen, hyväntahtoisuuteen ja luotettavuuteen Mayerin ym. (1995, 715) luotettavuuden ABI-mallin (*ability, benevolence & integrity*) mukaisesti. Vertikaalisella luottamuksella tarkoitetaan jo olemassa olevaa luottamusta alaisten ja esimiesten välillä. Horisontaalinen eli lateraalinen luottamus kehittyy samanlaisen työtilanteen jakavien työtovereiden välillä. Sosiaalisen pääoman viitekehyksessä luottamuksen merkitys tunnustetaan henkilökohtaisella, organisaatioiden sisäisellä ja niiden välisellä sekä

alueellisella, valtakunnallisella ja globaalilla tasolla. (Fox 1975, Blomqvistin 1997, 282 mukaan.)

3 Riskin käsite

Denneyn (2005) mukaan riski on sanana peräisin espanjalaisten ja portugalilaisten tutkimusmatkailijoiden 1500-luvulla käyttämästä termistä, jolla viitattiin purjehtimiseen tuntemattomilla vesillä. Kasvaneen kaupankäynnin ja liiketoiminnan myötä riskin käsite laajennettiin sittemmin koskemaan myös ajallista ulottuvuutta eli suuntausta tulevaisuuteen. (Denney 2005, Flinkin, Reimanin & Hiltusen 2007, 20 mukaan.) Toisen tulkinnan perusteella ”riski” on peräisin italialaisesta sanasta *risicare*, joka tarkoittaa ”uskaltaa”. Näin riskin voidaan katsoa pitävän sisällään valinnanvaraa ja vaihtoehtoja tai esim. kuolemaa ja menetystä. (Bernstein 1996, Kuuselan & Ollikaisen 2005, 16 mukaan.)

Riskiin liittyvä todennäköisyyden käsite sen sijaan kehitettiin 1600-luvulla ja ensimmäiset riskilaskelmat liittyivät uhkapelien voittotodennäköisyyksien laskentaan. Riskin käsite tieteellistettiin tilastotieteen kehittymisen myötä 1800-luvulla, jolloin alettiin arvioida kansanterveydellisiä riskejä kuten kulku- ja tartuntatautien leviämistä kaupungeissa. (Kamppinen ym. 1995, Flinkin ym. 2007, 20 mukaan.) Teknologiaan liittyvän riskien arvioinnin sekä vikapuu- ja tapahtumapuuanalyysien perustaksi voidaan puolestaan nähdä Yhdysvalloissa 1970-luvulla tehty ns. Rasmussen-raportti, jossa arvioitiin ydinvoimaan liittyviä riskejä (Flink ym. 2007, 20). Yleisellä tasolla riskien ulottuvuuksien tarkastelussa kyse on ihmisten ja organisaatioiden vapaudesta valita eri vaihtoehtojen välillä sekä uskalluksesta edetä päätöksistä tekoihin (Kuusela & Ollikainen 2005, 16).

Tämän päivän yhteiskunnassa riskin käsite esiintyy monenlaisissa tilanteissa ja konteksteissa. Arkikielessä riski-sanaa käytetään tavanomaisesti kuvaamaan sitä vaaraa ja epätietoisuutta, joka liittyy onnettomuuden mahdollisuuteen. Ts. riskillä tarkoitetaan tappion tai ei-toivotun tapahtuman todennäköisyyttä sekä epävarmuutta jossakin toiminnassa. (Flink ym. 2007, 21; Kuusela & Ollikainen 2005, 16.) Näin ollen riski voidaan myös määritellä olosuhteeksi, jossa tapahtuman lopputulos poikkeaa odotetusta (Kuusela & Ollikainen 1998; Suominen 1994, Lönnqvistin ym. 2005, 66 mukaan).

Vakioitun ISO 31000:2009 -standardin mukaan riskillä tarkoitetaan epävarmuuden vaikutusta tavoitteisiin, jolloin vaikutus on poikkeama odotetusta niin myönteisessä kuin kielteisessäkin mielessä. Tässä yhteydessä tulee huomioida, että tavoitteilla voi olla erilaisia

näkökohtia kuten esim. talous, terveys, turvallisuus tai ympäristö ja että niitä voidaan soveltaa strategisiin, koko organisaatiota koskeviin sekä projekti-, tuote- tai prosessikohtaisiin tasoihin. Riskiä voidaan kuvata ymmärrettävästi viittaamalla mahdollisiin tapahtumiin ja seurauksiin sekä niiden yhdistelmään. Käytännöllisesti katsoen riski voidaan nähdä tapahtuman seurausten tai olosuhteiden muutosten ja riskin toteutumisen todennäköisyyden yhdistelmänä (ISO 31000:2009, 12.) Kamppisen & Raivolan (1995, 15) mukaan riskin käsite voidaan esittää matemaattisella kaavalla:

$$\text{Riski (Risk)} = \text{Todennäköisyys (Probability)} \times \text{Haitta (Harmfulness)}$$

Kuusela & Ollikainen (1998) sekä Suominen (1994) kuvaavat em. kahden osatekijän asetelmaa toteamalla, että riskiin liittyy tappion mahdollisuus ja menettämisen uhka, mutta toisaalta myös epävarmuus, mitä tulevaisuudessa tapahtuu (Lönngqvist ym. 2005, 66). Ritvanen (2019) muotoilee saman ajatusrakennelman niin, että riski koostuu kahdesta keskeisestä käsitteestä, jotka ovat epävarmuus (*uncertainty*) ja ei-toivottavuus (*undesirability*). Näin ollen riskin määrällinen arvo heijastaa tapahtuman todennäköisyyttä eli epävarmuuden suuruutta ja seurausta eli ei-toivottavuuden suuruutta. (Ritvanen 2019, 90.)

3.1 Riskin suuruuden määrittäminen

Ei-toivotut seuraukset voivat ilmaantua erilaisina haittaulottuvuuksina kuten esim. tapaturmina tai taloudellisina menetyksinä (Mohagheh-Ahmadabadi 2007, Ritvasen 2019, 90 mukaan). Riskimatriiseissa käytetään usein tätä kahden avainelementin riskikäsitystä/-tulkin-taa, joka viittaa ei toivottuun lopputulokseen. Matriisissa arvioidut riskit (tapahtumat) arvotetaan kahdesta ulottuvuudesta: tapahtuman todennäköisyydestä ja seurausten suuruudesta. Riskimatriisi on käytännöllinen visuaalinen keino saada yleiskuva tarkastelun kohteena olevista riskeistä. Lisäksi siitä voidaan johtaa kvantitatiiviset luvut tarkempaan riskianalyysiin. (Ritvanen 2019, 60.) Taulukko 2 esittää mallin riskimatriisista riskin kokonaissuuruuden määrittämiseksi.

Taulukko 2. Tyypillinen riskimatriisi riskin suuruuden arvioimiseksi (mukaihen Cobon, Stone, Carter, Scanlan, Toombs, Zhang, Willcocks & McKeon 2009, 40)

Todennäköisyys	Seurausten suuruus				
	Vähäinen	Kohtalainen	Merkittävä	Vakava	Katastrofaalinen
Harvinainen	Pieni	Pieni	Pieni	Pieni	Pieni
Epätodennäköinen	Pieni	Pieni	Keskisuuri	Keskisuuri	Keskisuuri
Mahdollinen	Pieni	Keskisuuri	Keskisuuri	Korkea	Korkea
Todennäköinen	Pieni	Keskisuuri	Korkea	Korkea	Äärimmäinen
Melkein varma	Pieni	Keskisuuri	Korkea	Äärimmäinen	Äärimmäinen

Riskin suuruuden arvioiminen on osa riskianalyysia, joka on prosessi, jolla pyritään ymmärtämään riskin luonne ja määrittämään riskitasot. Riskikriteerit ovat sääntöjä, joiden perusteella riskin merkittävyys arvioidaan. Riskikriteerit perustuvat organisaation tavoitteisiin ja toimintaympäristöön ja ne voivat olla johdettu standardeista, laeista, toimintaperiaatteista tai muista organisaatioon liittyvistä vaatimuksista. (ISO 31000:2009, 18, 20.)

Kuusela & Ollikainen (1998) sekä Suominen (1994) toteavat epävarmuuden olevan jo itsessään riskitekijä, mutta mahdollisten konkreettisten ja haitallisten seuraamusten vaikutuksilla on paljon suurempi merkitys. Siten riskin käsitteen keskiössä on tapahtumien seurannaisvaikutusten arvioiminen. (Lönnqvist ym. 2005, 66.) Tämä evaluointi voidaan toteuttaa riskien hallinnan kokonaisprosessissa. Riskien hallinnan yläkäsitteellä tarkoitetaan koordinoitua toimintaa, jolla organisaatiota johdetaan ja ohjataan riskien osalta. (ISO 31000:2009, 12–20.)

3.2 Riskien hallinta

Riskien hallinnan lähtökohtana on oman riskikentän tunteminen, koska toimialasta ja koosta riippumatta organisaatio joutuu toiminnassaan tekemisiin erilaisten riskien kanssa. Organisaation tai yrityksen riskikenttä on hajanainen, jatkuvasti muuttuva ja usein yllätysten sävyttämä. Esim. tuotantoprosesseissa voi esiintyä häiriöitä, avainhenkilöitä irtisanoutua, sidosryhmäverkostossa ilmetä luotettavuusongelmia tai organisaatiossa tapahtua tietovuoto. Eri-tyisen hankalasti hallittava riskilaji on yrityksen maineen menettäminen, koska sitä ei kyetä hallitsemaan millään yksittäisellä toimenpiteellä. (Suominen 2005, 148, 162.) Riskien

hallinta on ollut aikaisemmin enemmän yritysten ja niiden eri osastojen vapaaehtoista toimintaa, mutta nykyään se on systemaattinen keino varautua ongelmiin ja hallita epävarmuutta toimintaympäristössä (Flink ym. 2007, 10).

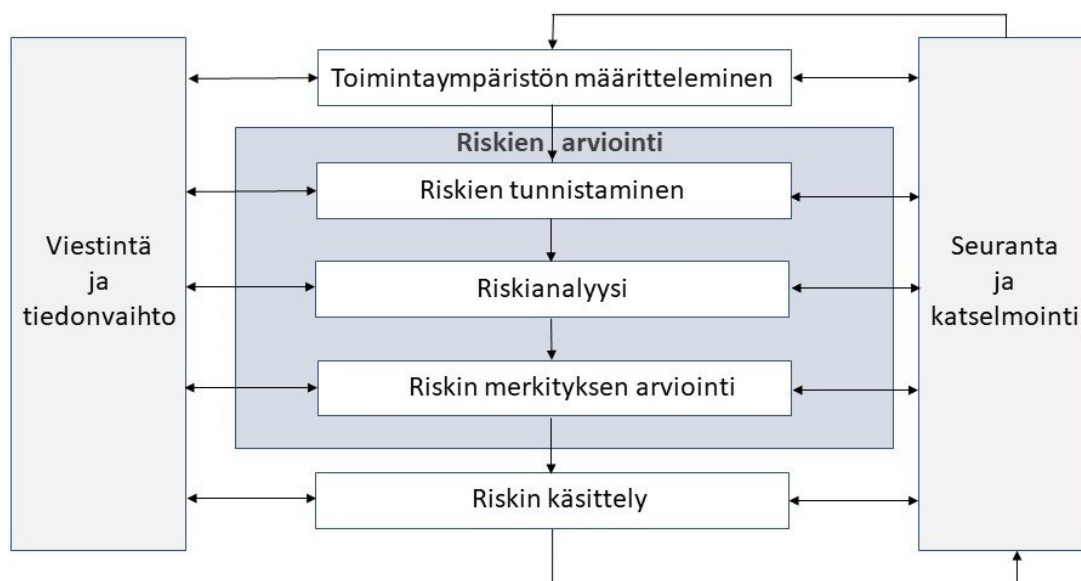
Jotta riskien hallinnalla olisi vaikuttavuutta, sen täytyy noudattaa tiettyjä periaatteita. Organisaatioiden tulee niin ikään kehittää ja toteuttaa puitteita, jotka yhdistävät riskienhallintaprosessit yleiseen hallintotapaan, strategiaan ja suunnitteluun, johtamiseen, raportointiprosesseihin, toimintaperiaatteisiin sekä arvoihin ja kulttuuriin. (ISO 31000:2009, 6.) Koskinen (2018, 21) luonnehtii, että *”kokonaisvaltaisessa riskien hallinnassa toimenpiteiden valinnan kriteerinä on kokonaisuuden maksimointi, ei yksittäisen riskitekijän tai kokonaisriskin minimointi.”*

Luonteeltaan riskien hallinta on pitkälti ennustamista: organisaation kannalta haitallisten tapahtumien todennäköisyyksiä ja seurauksia pyritään arvioimaan ja ennakoimaan eri menetelmin. Vaikuttava riskien hallinta edellyttää myös käyttäytymistieteisiin liittyvien ilmiöiden tunnistamista ja ymmärtämistä, koska inhimillinen tekijä vaikuttaa suurimpaan osaan riskeistä. Siten riskien hallinta vaatii myös erityisosaamista. Vaikka teoriatasolla riskien hallinta vaikuttaa suhteellisen loogiselta ja yksinkertaiselta, käytännön toiminnassa kyseessä on kuitenkin erittäin haasteellinen organisaatio- ja liiketoiminnan osa-alue. Ensinnäkin riskit on kyettävä tunnistamaan tarkasti sekä arvioimaan niiden toteutumisen todennäköisyydet ja seurausten vaikutukset mahdollisimman luotettavasti. Tätä vaikeuttaa eri tekijöiden ja olosuhteiden rinnakkais- ja yhteisvaikutukset, poikkeava ja suuri informaation määrä sekä viivästynyt vaste ja palaute. Lisäksi riskien hallinta edellyttää organisaation toimialan tai liiketoimintaympäristön tuntemista sekä ymmärrystä siitä, miten ihmiset käyttäytyvät yksilöinä ja osana organisaatiota. Riskien hallinnan tulee olla kokonaisvaltaista toimintaa organisaation tavoitteiden hyväksi, minkä takia riskejä ei tule tarkastella irrallisina elementteinä yrityksen strategiasta, operatiivisista tavoitteista tai muusta toiminnasta. Tiivistetysti voidaan sanoa, että organisaatioiden riskien hallinta on logiikaltaan hyvin samankaltaista kuin syy-seuraussuhteiden analysointi optimaalista lopputulosta tai seurausta tavoiteltaessa. (Flink ym. 2007, 10–12.)

Kuten aikaisemmin on todettu, aineettoman pääoman tieteenala tarkastelee organisaation suoriutumiseen liittyviä käsitteellisiä asioita ja ilmiöitä pääasiassa organisaationäkökulmasta. Siten kontekstiin liittyvän riskien hallinnan viitekehyksen tulee kyetä ottamaan joustavasti huomioon aineettoman pääoman erityispiirteet sekä sille tyypillisten eri näkökulmien

soveltaminen käytännössä. Aineettomaan pääomaan liittyvien riskien johtamista koskevassa laajassa tutkimuksessaan Ritvanen (2019) toteaa, että ISO 31000:2009 -standardin neutraali ja melko abstrakti meta-kehys sopii parhaiten tähän tarkoitukseen. Riskin määrittelyn osalta ISO-standardissa (2009) huomioidaan lisäksi, että: ”*epävarmuus on tila, johon liittyy osittainen tai täydellinen tapahtuma, sen seurauksia tai todennäköisyyttä koskevan käsityksen tai tiedon puute.*” Näin määritelmä liittyy myös tietoon, joka on osa aineettoman pääoman keskeistä olemusta ja yksi sen ydinkäsitteistä. Standardin yleisluonteinen toimintamalli kuvaa periaatteet ja ohjeet erimuotoisten riskien hallitsemiseen järjestelmällisellä, avoimella ja uskottavalla tavalla kaikenlaisissa toimintaympäristöissä. Lisäksi ISO 31000:2009 -standardi on kansainvälisesti hyväksytty ja sovittu yleiseksi riskien hallinnan viitekehykseksi, ja joka on julkaisunsa jälkeen saavuttanut merkittävän levinneisyyden ja markkinaosuuden. (Ritvanen 2019, 107–108; ISO 31000:2009, 6, 12.) Kun organisaatio on määritellyt strategiansa, toimintaympäristönsä, tavoitteensa, sidosryhmänsä ja riskikriteerinsä, se voi edetä standardin johdattamana riskien hallinnan periaatteiden ja puitteiden tarkastelusta varsinaiseen riskienhallintaprosessiin.

ISO 31000:2009 standardissa kuvatun riskienhallintaprosessin ydin muodostuu kolmesta toiminnosta: toimintaympäristön määrittelystä, riskien arvioinnista ja riskien käsittelystä. Näitä toimintoja ja niiden suoritteita seurataan ja analysoidaan jatkuvasti. Viestintä ja tiedonvaihto sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa riskienhallintaprosessin kaikkien vaiheiden aikana tekee toiminnasta läpinäkyvää muodostaen kokonaisrakenteesta ikään kuin vuorovaikutuksellisen verkon. Riskienhallintaprosessin seuranta ja katselmointi toimivat osaltaan organisaation suorituskyvyn mittarina. Tuloksia voidaan hyödyntää organisaation yleisen suorituskyvyn hallinnassa, mittaamisessa sekä ulkoisessa ja sisäisessä raportoinnissa. Tehtyjä johtopäätelmiä tulee käyttää riskien hallinnan puitteiden katselmoinnin lähtötietoina toimintoja edelleen kehitettäessä. Tämä riskienhallintaprosessi, joka on esitetty kuvassa 7, muodostaa parhaimmillaan organisaatiolle tehokkaan lisäarvoa tuovan mekanismin muuttuvan toimintaympäristön ja siinä esille tulevien riskien ymmärtämiseksi ja niihin reagoimiseksi. Lisäksi se tukee ennakoivaa johtamista ja luo perustan luotettavalle päätöksenteolle ja suunnittelulle. (Ritvanen 2019, 115; ISO 31000:2009, 6, 34–36, 46.)



Kuva 7. ISO-standardin riskienhallintaprosessi (mukaiillen ISO 31000:2009, 34)

Riskien arviointi kattaa riskien tunnistamisen, riskianalyysin ja riskin merkityksen arvioinnin. Viimeksi mainittu on osaprosessi, jossa riskikriteereitä verrataan riskianalyysin tuloksiin ja selvitetään, onko riski tai sen suuruus hyväksyttävissä vai onko riskiin yritettävä vaikuttaa jollakin keinolla. Riskien arvioinnin perusteella laaditaan ja toteutetaan suunnitelma niiden hoitamiseksi. (Ritvanen 2019, 115.) Riskien hallintaan liittyvät ratkaisut kuuluvat organisaation strategiseen päätöksentekoon (Suominen 2005, 158).

Ratkaisuihin vaikuttavat varsinaisen riskin lisäksi torjuntakeinojen mahdollisuudet ja kustannukset. Yleisimmät riskien hallintakeinot (riskien käsittely) ovat riskin siirtäminen, poistaminen, pitäminen tai pienentäminen. Riskin siirtämisellä tarkoitetaan seurauksien vastuun siirtämistä osittain tai kokonaan ulkopuolisen tahon vastuulle, jolloin vahingoista aiheutuneista kustannuksista vastaa tavanomaisimmin vakuutusyhtiö. Yritystoiminnassa toinen mahdollisuus riskin siirtämiseksi on käyttää alihankkijaverkostoja. Riskin poistaminen tarkoittaa riskin poistamista kokonaisuudessaan esim. jättämällä tekemättä riskin aiheuttama toiminta. Pitäminen on poistamisen vastakohta, jolloin riskin mahdollistama tuotto tai tulos on niin houkutteleva, että aktiviteetti suoritetaan riskin uhallakin. Tästä huolimatta riskin toteutumiseen voidaan varautua eri keinoin kuten yrittämällä pienentää riskin toteutumisen mahdollisuutta. Riskin pienentäminen tarkoittaaakin asioihin puuttumista ja toimenpiteitä, joilla riskin todennäköisyys tai seuraukset pienenevät. (Flink ym. 2007, 147–148.)

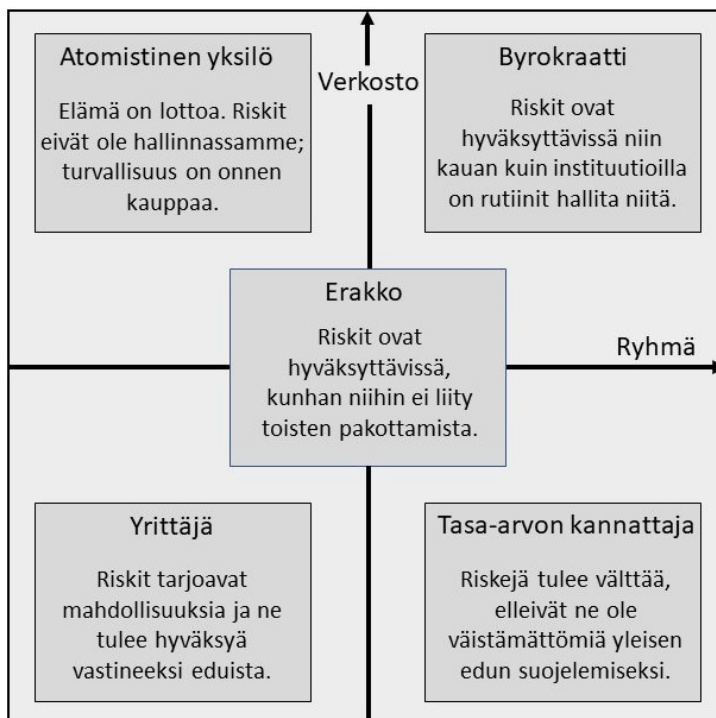
3.3 Riskien luokittelu

Riskien holistinen tarkastelu edellyttää avointa ja eri kokonaisuudet kattavaa luokittelua. Riskejä tarkastellaan helposti pelkästään omista subjektiivisista lähtökohdista, jolloin riskin kaikkia ulottuvuuksia ei todennäköisesti tule huomioitua. Krimsky (1992, 12) esittää Kasperonin ja Rennin ym. (1988) tutkimuksen perusteella riskeille lähtökohtaisesti neljää eri dimensiota: tekninen, sosiaalinen, psykologinen ja kulttuurinen. Tekninen riskikäsitys tutkii riskiä tai vaaraa teknisenä tapahtumana ja prosessina. Esim. vakuuttamiseen liittyvä riskien arviointi sekä monimutkainen matemaattinen laskeminen todennäköisyyksineen ja seurauksineen edellyttävät riskiprosessien mallintamista ja tietynasteista monistamista. (Renn 1992, 58–59.) Sosiaalinen riskikäsitys sen sijaan perustuu sosiologisiin teorioihin, joissa tutkitaan yhteisöjen syntymekanismia ja rakennetta. Sen ytimessä on näkökanta, että ihminen ei arvioi riskejä puolueettomasti vaan oman maailmankatsomuksensa kautta, johon vaikuttavat sosiaaliset ja kulttuuriset merkitykset. Niitä puolestaan muokkaavat ensisijaisesti sosiaalinen ympäristö kuten perhe, ystävät, esimiehet ja työtoverit. (esim. Dietz; Frey; Rosa, Rennin 1992, 67 mukaan.)

Psykologinen lähestymistapa tutkii ihmistä, joka muodostaa oman käsityksensä riskeistä ja vaaroista. Riski nähdään yksilön subjektiivisena arviona kolmella tasolla, joita ovat henkilökohtaiset käsitykset, ennakkoluulot ja asiayhteyden vaihtelu. Henkilökohtainen riskiajattelu kytkeytyy yksilön käsityksiin ja mieltymyksiin olemassa olevista mahdollisuuksista selittäen sitä, miksi ihmiset eivät pohjaa riskiarvioitaan odotettuihin arvo-oletuksiin. Ennakkoluulot ja alitajuisesti tehdyt oletukset puolestaan vaikuttavat ihmisten kykyyn tehdä päätelmiä riskien todennäköisyyksistä käytettävissä olevasta tiedosta huolimatta. Asiayhteyden vaihtelu kuvaa ympäristön ja olosuhteiden vaikutusta riskin arvioinnin lisäksi tulkintaan. Muuttujia ovat odotettavissa olevien vahinkojen määrä, samanarvoisten riskien arvottaminen yksilöllisistä lähtökohdista, riskien laadullinen luokittelu riskin lähteen tai sen ominaisuuksien perusteella sekä yksilöllisten käsitysten ja asenteiden yhdistäminen riskin syihin. Psykologisen riskikäsitksen avulla voidaan etsiä tietoa yksilön ja ryhmän huolista päätöksenteon tueksi ja luoda perusteita erilaisten normien ja ohjeiden sisällölle. Ihmistä tutkimalla voidaan myös analysoida riskien yleistä merkittävyyttä. (Renn 1992, 64–67.)

Wildavskyn (1979) mukaan kulttuurisessa lähestymistavassa ympäristö ja riskit voidaan ymmärtää sosiaalisina rakennelmina (Renn 1992, 73). Kun sosiologinen analyysi yhdistää

yhteiskunnalliset arviot riskeistä yksilöllisiin tai yhteiskunnallisiin etuihin, kulttuurinen näkökulma olettaa, että kulttuuriset mallit jäsentävät yksilöt ja sosiaaliset organisaatiot omaksumaan tietyt arvot ja hylkäämään toiset. Näin kulttuurinen tarkastelumalli näkee riskikäsitteykset osana laajempaa kokonaisuutta, jolloin riskit ovat sosiaalisten ryhmien vuorovaikutusten tuloksia. Renn (1992) tyypittelee riskinottajat kulttuurikontekstissa viiteen eri luokkaan: yrittäjät, tasa-arvon kannattajat, erakot, atomistiset yksilöt (tapa suhtautua muihin ja maailmaan) ja byrokraatit (kuva 8). Jaottelu erottaa luokat ryhmän yhtenäisyydessä: missä määrin yksilöt omaksuvat ryhmän ajattelutavan ja löytävät identiteetin sosiaalisesta ryhmästä (ryhmäjana) sekä missä määrin muodollisen järjestelmän hierarkiaa ja menettelysääntöjä kunnioitetaan ja hyväksytään (verkostojana)? (Renn 1992, 72–75.) Näin kollektiivisesti voi syntyä esim. yhteisymmärrys tietyistä vaaroista. Toisaalta yhteiset arvot voivat johtaa myös yhteisiin pelkoihin.



Kuva 8. Kulttuuristen prototyyppien riskin ottaminen (mukaillen Renn 1992, 74)

Kuusela ja Ollikainen (2005) kategorisoivat riskit pääasiassa dynaamisiin ja staattisiin riskeihin. Dynaamiset riskit muuttuvat suhdanteiden ja olosuhteiden mukaan. Näitä ovat useimmat liikeriskit ml. tekniset, taloudelliset ja poliittiset riskit, koska niistä voi seurata

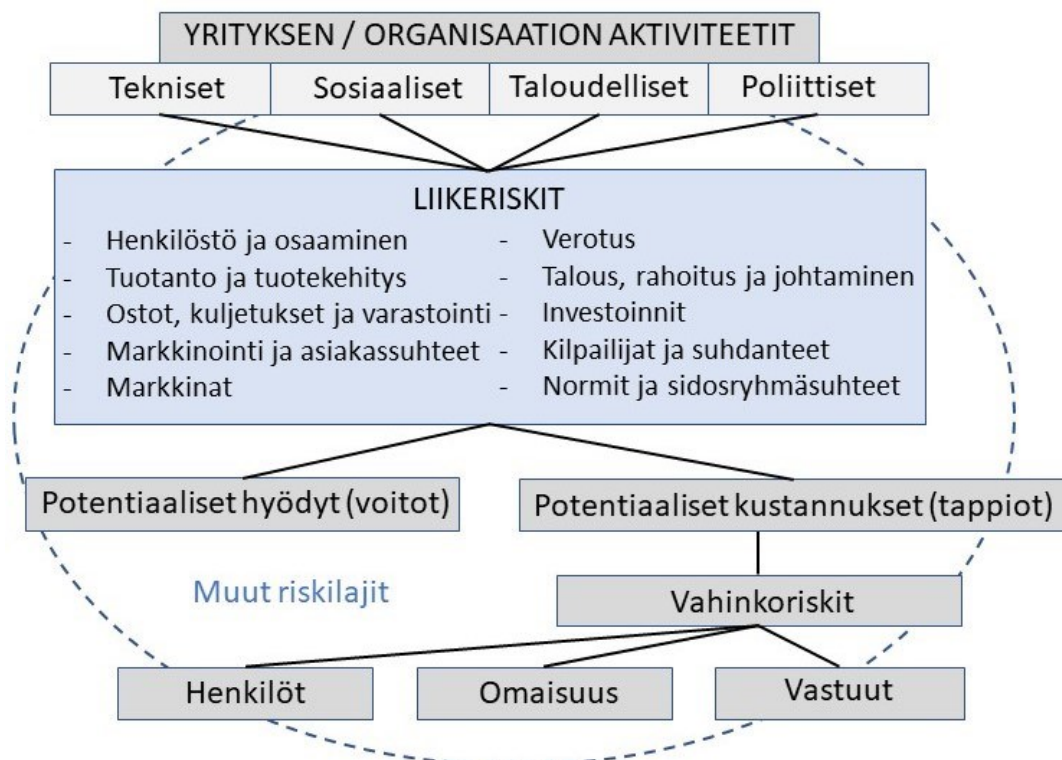
voittoja tai tappioita. Dynaamisia riskejä voidaan kutsua myös spekulatiivisiksi riskeiksi, koska toimija voi itse vaikuttaa niihin riskinottoa säätelemällä eikä niitä voi siirtää muiden kannettavaksi. Staattisista eli vakuutusriskeistä voi seurata ainoastaan menetyksiä. Niiden toteutuminen ei hyödytä ketään ja ne tapahtuvat organisaation tai yksilön tahdosta riippumatta. Staattisten riskien todennäköisyys on helpommin ennustettavissa kuin dynaamisten riskien. Tämän takia niille voidaan kehittää vakuutuksia ja siirtää korvausta vastaan vakuutusyhtiöiden vastuulle. Staattiset riskit nimetään toisinaan myös puhtaiksi riskeiksi, jolloin ne voidaan jaotella henkilöihin ja omaisuuteen kohdistuviin sekä vastuu- ja riippuvuusriskeihin. (Kuusela & Ollikainen 2005, 33–34.)

Henkilökohtaiset riskit liittyvät toimeentuloon ja selviytymiseen, omaisuusriskit nimensä mukaisesti omaisuuden menettämisen uhkaan ja niiden toteutumisen haitallisiin seurausvaikutuksiin. Vastuuriskit liittyvät henkilöiden vahingonkorvausvelvollisuuteen suhteessa kolmansiin osapuoliin. Sopimusten avulla voidaan vaikuttaa riippuvuusriskeihin, joilla tarkoitetaan toisen osapuolen sitoutumisen mahdollista toteutumatta jäämistä ja johon on vaikea saada vakuutusturvaa. Lisäksi yhteiskunnallisella tasolla voidaan tunnistaa fundamentaaliset riskit, jotka sisältävät menetyksen mahdollisuuden ja jotka eivät ole yhden ihmisen aiheuttamia eivätkä yleensä kohdistu yhteen henkilöön. Fundamentaalisia riskejä aiheuttavat taloudelliset, sosiaaliset ja poliittiset tapahtumat ja niiden vaikutukset koskevat laajaa ihmisjoukkoa. (Kuusela & Ollikainen 2005, 34.)

Koskinen (2018) väittää, että Kuuselan ja Ollikaisen (2005) riskiluokkien määritelmät poikkeavat oleellisesti nykyisistä kansainvälisen käytännön mukaisesti määrittelyistä ja viittaa Rejdan & McNamaran (2014) riskien luokitukseen satunnaisuuden luonteen perusteella. Tällöin riskit luokitellaan seuraavasti: dynaaminen vs. staattinen, spekulatiivinen vs. puhdas, subjektiivinen vs. objektiivinen ja hajautuva vs. systemaattinen. Luokittelu on kuitenkin muuten samanlainen paitsi, että subjektiivisella riskillä tarkoitetaan persoonan henkiseen tilaan perustuvaa epävarmuutta. Objektiivinen riski on puolestaan toteutuneen tappion suhteellinen vaihtelu odotetun tappion ympärillä, jolloin sen suuruus voidaan määrittää käyttämällä jotain tilastollisen hajonnan mittaria. Hajautuva riski voidaan poistaa hajauttamalla, mutta systemaattisen riskin suuruuteen sillä ei ole vaikutusta. (Koskinen 2018, 14–15.)

Yritysmaailmassa riskit jaotellaan selkeämmin vahinko- (*pure risk, static risk*) ja liikeriskeihin (*speculative risk*). Aikaisempia jaotteluja mukaillen vahinkoriskeillä on vain negatiivisia vaikutuksia ja ne ovat periaatteessa aina vakuutuskelpoisia. Vahinkoriskejä arvioidaan

niiden luonteen mukaisesti suhteessa niiden todennäköisyyksiin ja seurauksiin ja ne voidaan jakaa edelleen henkilö-, omaisuus- ja vastuuriskeihin. Liikkeen metaforalla liikeriskit ovat dynaamisia ja ne vaihtuvat olosuhteiden mukaan. Niitä ei voi ennakoita ja analysoida samaan tapaan ja samoilla menetelmillä kuin vahinkoriskejä. Liikeriskit liittyvät mm. maineen menettämiseen, osaamiseen, työkykyyn, jaksamiseen sekä yleiseen kyvykkyyteen tehdä oikeita ratkaisuja. Useat aineettomaan pääomaan liittyvät riskit ovat siten nimenomaan liikeriskejä. Liikeriskit linkittyvät organisaation strategiseen päätöksentekoon ja investointeihin sekä niihin liittyviin odotettuihin ja toteutuneisiin tuottoihin ja kustannuksiin. Vahinkoriskit ovat lähempänä operatiivista toimintaa, jossa voi tapahtua jotain ennalta arvaamatonta, haitallista ja vahingollista. (Lönnqvist ym. 2005; 67; Flink ym. 2007, 23.) Liike- ja vahinkoriskien lisäksi voidaan tunnistaa paljon muitakin osittain päällekkäisiä riskejä. Ns. Gahinin riskimallissa (kuva 9) liike- ja vahinkoriskit eivät ole erillisiä vaan riippuvaisia toisistaan (Suominen 2003, 13).



Kuva 9. Gahinin riskimalli (mukaillen ja täydentäen Suominen 2003, 13)

Muita organisaation identifioituja riskilajeja ovat mm. ajatteluvirheet, tietoturvallisuus- ja ICT-riskit sekä rikos-, ympäristö- ja paloriskit. Liikeriskien täydellistä luetteloa ei ole mahdollista esittää, koska niiden arviointi voi laajuudeltaan, syvällisyydeltään ja toimintatavoiltaan olla hyvin vaihtelevaa yrityksen toimialasta ja koosta johtuen. (Santanen, Laitinen & Kekäle 2002, 61–61; Flink ym. 2007, 24; Suominen 2003, 54.) Kun Marr (2008, 5) toteaa, ettei ole ehdottomasti oikeaa tai väärää tapaa määrittellä aineetonta pääomaa, Koskenranta (2006) päätelee samansuuntaisesti, että periaatteessa kaikki riskijaottelut ovat oikeita, mikäli riskien kategorisointi on organisaation toiminnan kannalta tarkoituksenmukainen (Flink ym. 2007, 25). Toisaalta Kupi, Ilomäki, Talja, Sillanpää & Lönnqvist (2008) muistuttavat, että jaettaessa riskit eri osa-alueisiin (esim. ympäristö- ja turvallisuusriskit sekä tieto- ja rahoitusriskit jne.) kokonaiskuva riskeistä saattaa jäädä hajanaiseksi. Siksi karkea riskilajiperusteinen jaottelu ei välttämättä tue riittävästi yrityksen kokonaisvaltaista riskien hallinnan kehittämistä ja koko toiminnan laaja-alaista riskien tarkastelua. (Kupi ym. 2008, 13.)

4 Aineettomaan pääomaan liittyvät riskit

Jonkinasteisten riskien ottaminen organisaation toiminnassa tai yrityksen liiketoiminnassa on käytännössä välttämätöntä. Riskien toteutumisen seuraukset voivat kuitenkin vaarantaa toimintoja tai estää organisaation tavoitteita täyttymästä. Aineettomaan pääomaan liittyy usein merkittäviä riskitekijöitä, jotka toteutuessaan saattavat vaarantaa tai lamaannuttaa koko organisaation toiminnan. Varsinkin tietoon ja osaamiseen toimintansa perustavien tietointensiivisten yritysten menestyminen ja arvontuotto on nykyään yhä enenevässä määrin aineettomien resurssien kuten maineen, osaamiseen ja immateriaalioikeuksien varassa. Käytäntö on osoittanut, että esim. organisaation osaamisen ja maineen korvaaminen voi olla erittäin haastavaa. Siksi pelkkä riskien tunnistaminen ei riitä vaan niiden syyt ja seuraukset tulee selvittää. (Lönnqvist ym. 2005, 66.) Tärkeä kysymys on, panostetaanko aineettoman pääoman johtamiseen riittävästi taloudellisten ja muiden riskien hallitsemiseksi (Komonen ym. 2005, Kupin ym. 2008, 9 mukaan).

Aineettoman pääoman riskejä on tarkasteltu harvakseltaan aineettoman pääoman tutkimuksessa. Riski on aineettoman pääoman tavoin aineettoman ilmiön käsite, minkä takia on outoa, ettei riskeistä ole keskusteltu enemmän aineetonta pääomaa tarkasteltaessa. Samoin johtamisen näkökulmasta on syytä kummeksua, ettei riskien ja epävarmuustekijöiden tarkastelua ole sisällytetty vakiintuneisiin käytänteisiin ja perustoimintoihin aineettoman pääoman ja sen johtamisen viitekehyksessä. Näihin seikkoihin liittyy vahvasti Mouritsenin (2006) tutkimushavainto, jossa aineeton pääoma nähdään yleisesti optimistisena agendana. (Ritvanen 2019, 150.)

Ritvanen (2019) on tästä huolimatta havainnut, että aineettoman pääoman riskejä koskevassa tutkimuksessa on kaksi pääsuuntausta: ensimmäisessä niistä käytetään riskin (*risk*) käsitettä ja toisessa aineettomien rasitteiden (*intellectual liabilities*) tulkintaa. Riskin käsite liittyy aineettoman pääoman tai sen johtamisen alan ohella myös muiden tutkimusalojen aineettoman pääoman elementteihin esim. tietojohtamisen (*knowledge management*) kontekstissa. Sen sijaan aineettomat rasitteet -käsite näyttää olevan aineettoman pääoman -spesifinen tulkinta negatiivisesta tapahtumasta organisaation toiminnassa. Aineeton rasite ei kuitenkaan ole käsite, jolle on olemassa yksi yleisesti hyväksytty määritelmä. Nämä kaksi pääluokkaa jakautuvat sisäisesti edelleen omiin alaluokkiinsa. (Ritvanen 2019, 151.) Kupin ym. (2008, 21)

kuvailussa aineettomat resurssit voivat muodostua aineettomiksi rasitteiksi, jos organisaation resurssit eivät ole odotuksiin nähden riittäviä.

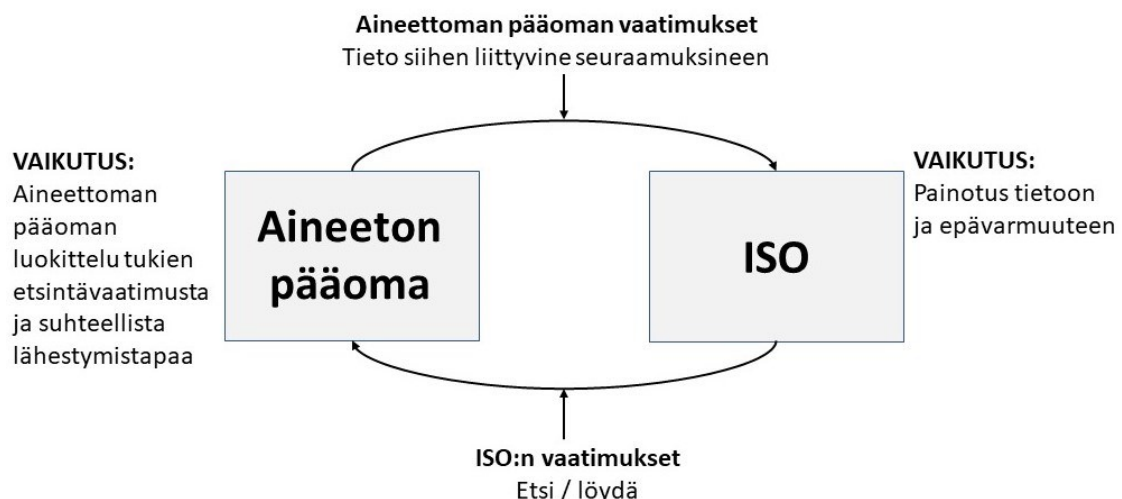
Ritvanen (2019) huomioi lisäksi, että viimeisimmän aineettomat rasitteet -konseptia ja siihen liittyvää kirjallisuutta käsittelevän katsauksen ovat laatineet De Santis & Giuliani (2013). Kyseinen kirjallisuuskatsaus kattaa aineettomat rasitteet -käsitteen lisäksi termejä kuten ”riski”, ”menetykset” ja ”uhka” sisällyttäen ne pääkäsitteen alle. Tarkasteltaessa ja mitattaessa aineetonta pääomaa pääasiassa aineettomien rasitteiden näkökulmasta saattaa tulosten tulkinta kuitenkin tulla moniselitteiseksi, koska saadut arvot voivat viitata rasitteiden (*liabilities*) lisäksi etuihin (*assets*). Kun esim. henkilöstöhallinnon (*human relations*) toimintoja mitattaessa henkilöstön vaihtuvuuden indikaattori on alhainen, se voi edustaa aineettoman pääoman indikaattoria (inhimillisen pääoman vakaus), mutta korkeana rasitetta (osaamisen menettämisen riski). Ts. indikaattori voidaan käsittää etuna tai vaaratekijänä, jos mittauskontekstia ei tulkita oikein. Tästä huolimatta termejä käytetään yleensä vaihtokelpoisina tai riskit alistettuna yläkäsitteenä toimivan aineettomien rasitteiden kokonaisuuden alle. (Ritvanen 2019, 151–151, 163.)

Ritvanen kuitenkin (2019) alleviivaa, etteivät termit ole vaihdettavissa keskenään, koska ne eivät kata samoja ydinalueita samoin merkityksin ja tulkinnoin. Aineettomaan pääoman riskejä käsittelevän kirjallisuuden perusteella aineettoman pääoman riskit ja aineettomat rasitteet sisältävät osittain saman alueen aineettomasta pääomasta, mutta aineettomien rasitteiden kattavuus on suppeampi. Aineettomien rasitteiden käsite edustaa vain osaa kirjallisuuden määrittelemistä aineettoman pääoman elementeistä ja on riippuvainen yhtäläisestä tulkinnasta aineettoman pääoman kanssa. Riski voidaan puolestaan yhdistää koko aineettoman pääoman kontekstiin huolimatta siitä, miten se on määritelty. Aineettomia rasitteita käsittelevässä kirjallisuudessa ei ole myöskään kehitetty prosesseja tai menettelytapoja riskien tunnistamiseksi tai hallitsemiseksi. Em. perusteella voidaan johtaa analogia kysymykseen, voiko aineettoman pääoman kolmijakomalli (inhimillinen pääoma, suhde- ja rakennepääoma) toimia itsenäisesti aineettomaan pääomaan liittyvien riskien systemaattisessa kartoittamisessa ja tarkastelussa yhdessä ISO-riskinhallintamallin kanssa. (Ritvanen 2019, 163–166).

Kysymykseen ei ole yksiselitteistä vastausta. Ritvanen (2019) kuitenkin huomioi, että aineettoman pääoman kontekstia tarkastellaan tavallisesti organisaatiotasolla. Organisaation rajoista tai toimialasta riippumatta sen toimintoja voidaan kuitenkin usein tarkastella

vähintäänkin karkeasti aineettoman pääoman klassisen kolmijaon perusteella: inhimillinen pääoma on työntekijöissä, suhdet pääoma muodostuu suhteista ulkopuolisiin toimijoihin kuten asiakkaisiin sekä muihin sidosryhmiin ja rakennepääoma koostuu menetelmistä ja prosesseista yrityksen sisällä. Lisäksi aineettoman pääoman luokittelun tulee tukea teoreettisia ja käytännön tarkoituksia kuten erityisesti mittaamista. Ts. tunnistettu tarpeellinen tieto tulee voida allokoita tarkoituksenmukaisesti aineettoman pääoman elementteihin. Näin tieto ja tietämys voidaan hyödyntää organisaation johtamisen, suorituskyvyn tarkastelun ja aineettoman pääoman riskien hallinnassa. Aineettoman pääoman luokitusjärjestelmä on kuitenkin tarvittaessa päivitettävä vastaamaan muuttunutta maailmaan, toimintaympäristöä tai todellisuutta. Uudelleenarviointi rikastaa ensisijaisesti aineettoman pääoman riskien hallintaa aineettoman pääoman kokonaisuuden määrittelyn asemesta. (Ritvanen 2019, 169–171.)

Kun aineetonta pääomaa tarkastellaan organisaatiokontekstissa Sveibyn (1997, 2001), Mouritsenin ym. (1998), Meritumin (2001), DMSTI:n (2003), Marrin ym. (2004) sekä Schiuman ja Lerron (2008) tavoin tietoon perustuvana ja kun painotus on osaamisessa ja inhimillistä pääomaa pidetään aineettoman pääoman sydämenä, em. huomioid voidaan yhdistää Ritvasen (2019) pelkistettyyn näkemykseen aineettoman pääoman ja ISO-standardin keskinäisistä vaatimuksista kuvan 10 mukaisesti (Ritvanen 2019, 169–171).



Kuva 10. Aineettoman pääoman ja ISO-standardin kahdenkeskeiset vaatimukset (mukaillen Ritvanen 2019, 222)

Kupin ym. (2008) luonnehdinta aineettoman pääoman riskeistä on Ritvasen moniulotteista analyysiä suoraviivaisempaa. Tutkijaryhmä toteaa, että nykyään riskit liittyvät yhä enenevässä määrin organisaation tai yrityksen strategiseen suunnitteluun, osaamisen kehittämiseen, markkina-aseman säilyttämiseen sekä asiakas- ja sidosryhmäsuhteisiin. Huomio on kuitenkin siinä, ettei aineettoman pääoman riskien tunnistamisessa tule keskittyä pelkästään omassa tai toisissa organisaatioissa toteutuneisiin riskeihin vaan apuna tulisi käyttää skenaarioanalyysijä tai muita menetelmiä, joilla mahdollisia uusia tapahtumaketjuja voidaan tunnistaa. Kupi ym. (2008) jakavat aineettoman pääoman osa-alueisiin liittyvät riskit aiemmin kuvatun aineettoman pääoman vakiintuneeseen kolmijakomalliin perustuen taulukossa 3 esitetyn mukaisesti. (Komonen ym. 2005; Kupi ym. 2008, 13, 22, 37.)

Taulukko 3. Aineettoman pääoman osa-alueisiin liittyviä riskejä (Kupi ym. 2008, 22)

Inhimillinen pääoma	Suhdepääoma	Rakennepääoma
<ul style="list-style-type: none"> • henkilöstön vaihtuvuus • osaamisen menettäminen • osaamisen vanhentuminen • ongelmat osaamisen suuntaamisessa uusiin haasteisiin sopivaksi • asenteet erilaisiin komennuksiin • epäonnistuneet rekrytoinnit • henkilöstön puutteellinen koulutus ja kehittäminen • kokematon ylin johto • henkilöstön organisaatioon kohdistamat rikokset 	<ul style="list-style-type: none"> • tuotteiden ja palveluiden heikko laatu • alihankkijoiden ja jakelijoiden alhainen sitoutuminen ja luottamus • asiakkaiden, alihankkijoiden ja jakelijoiden suuri vaihtuvuus • maineen heikentyminen/ menettäminen • riippuvuus alihankkijoista ja/tai yksittäisistä asiakkaista • puutteelliset verkostot • strategiaan alliansseihin liittyvät riskit 	<ul style="list-style-type: none"> • heikko tuotekehitys • innovaatioiden, patenttien ja tekijänoikeuksien puute • tuotekehitysprosessiin liittyvät epävarmuustekijät • patentointiin liittyvät riskit • joustamaton organisaatorakenne • toimintaa tukematon kulttuuri • puutteelliset informaatiojärjestelmät

Inhimillisen pääoman osalta Kupi ym. (2008) viittaavat Lönnqvistin ym. (2005) aikaisempaan tutkimukseen ja toteavat osaamisen menettämisen olevan inhimillisen pääoman keskeisimpiä riskejä. Osaaminen poistuu organisaatiosta useimmiten työntekijöiden irtisanoutuessa tai heitä irtisanottaessa. Lisäksi osaamista menetetään työtapaturmien, sairastumisten ja eläkkeelle siirtymisen takia. Huomioitavaa on, että eläköitymisten myötä organisaatiosta voi hävitä paljon työntekijöille vuosien saatossa kertynyttä osaamista ja hiljaista tietoa, jonka korvaaminen tulevaisuudessa on haastavaa ja aikaa vievää. Erityisesti tietointensiivillä aloilla avainhenkilön jättäessä organisaation menetetään elintärkeää ydinosaa, ellei

osaamista ja tietoa ole dokumentoitu ja siirretty perehdyttämällä toisille henkilöille. Erityisen riskialttiita ovat tilanteet, joissa organisaation ydinosaaminen on yhden tai muutamien henkilöiden varassa näiden jättäessä organisaation. Tällöin osaamisvajeen lisäksi työyhteisön motivaatio voi alentua ja työilmapiiri heikentyä, koska osaavan työntekijän menetys lisää organisaatioon jääneiden työmäärää kasvattaen edelleen kumuloituvaa stressiä. (Lönnqvist ym. 2005, 71–72; Kupi ym. 2008, 22–23.)

Osaamisen poistuminen organisaatiosta voi toisaalta tapahtua hiljalleen ajan kuluessa. Esim. virheet tai laiminlyönnit henkilöstön koulutuksessa saattavat alentaa osaamistasoa siinä määrin, ettei osaaminen ole enää riittävää toimialan nykyvaatimuksiin suhteutettuna. Ts. riskinä on henkilöstön osaamisen vanhentuminen ja muuttuminen ei-ajantasaiseksi toimintaympäristöön ja organisaation toiminnan vaatimuksiin nähden. Osaamisen poistumiseen liittyy myös epäonnistuneen rekrytoinnin riski menetettyä työntekijää korvattaessa. Prosessista aiheutuu rekrytointimenojen lisäksi uuden työntekijän perehdyttämis- ja koulutuskuuluja, ylityökustannuksia sekä mahdollisesti asiakkuuksien menettämisestä johtuvia tulonmenetyksiä. Muut kasautuneet seuraamukset kuten tuotantokatkokset sekä töiden ja toimitusten viivästymiset voivat vaikuttaa kielteisesti myös yrityksen maineeseen. (Lönnqvist ym. 2005, 71–72; Kupi ym. 2008, 22–23.)

Suhdepääoman elementeistä maine nostetaan yleensä organisaation keskeisimmäksi aineettomaksi resurssiksi (Lönnqvist ym. 2005, 69; Kupi ym. 2008, 24). Maineen menetys nimettiin suurimmaksi yksittäiseksi riskiksi Ison-Britannian 2000 johtavan yksityis- ja julkisorganisaation toimesta vakuutusyhtiö Aonin 2002–2003 tekemässä eurooppalaisessa tutkimuksessa (Murray 2003, 142). Hyvä maine tuo yritykselle tai organisaatiolle strategisia ja taloudellisia etuja. Se mm. helpottaa rekrytointia, vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja helpottaa rahoituksen saamista omalta hallinnolta tai keskus- ja katto-organisaatioilta. Hyvä maine voi toimia myös puskurina: hyvämaineinen organisaatio saa takaiskut todennäköisesti helpommin anteeksi kuin huonomaineinen. On nimittäin ilmeistä, ettei mikään organisaatio pysty täysin välttämään kaikkia maineeseensa negatiivisesti vaikuttavia tapahtumia. Tällainen maineriski toteutuu, kun organisaatio tai sen edustaja tekee päätöksen tai käyttäytyy tavalla, joka ei vastaa organisaation arvoja tai sidosryhmän odotuksia. (Lönnqvist ym. 2005, 69; Kupi ym. 2008, 24.)

Hall (1992, 142) huomioi tutkimuksessaan, että pahasti kolhitun menetetyn maineen korjaaminen voi kestää organisaatiolta pitkään; keskimäärin jopa n. 11 vuotta. Toisaalta

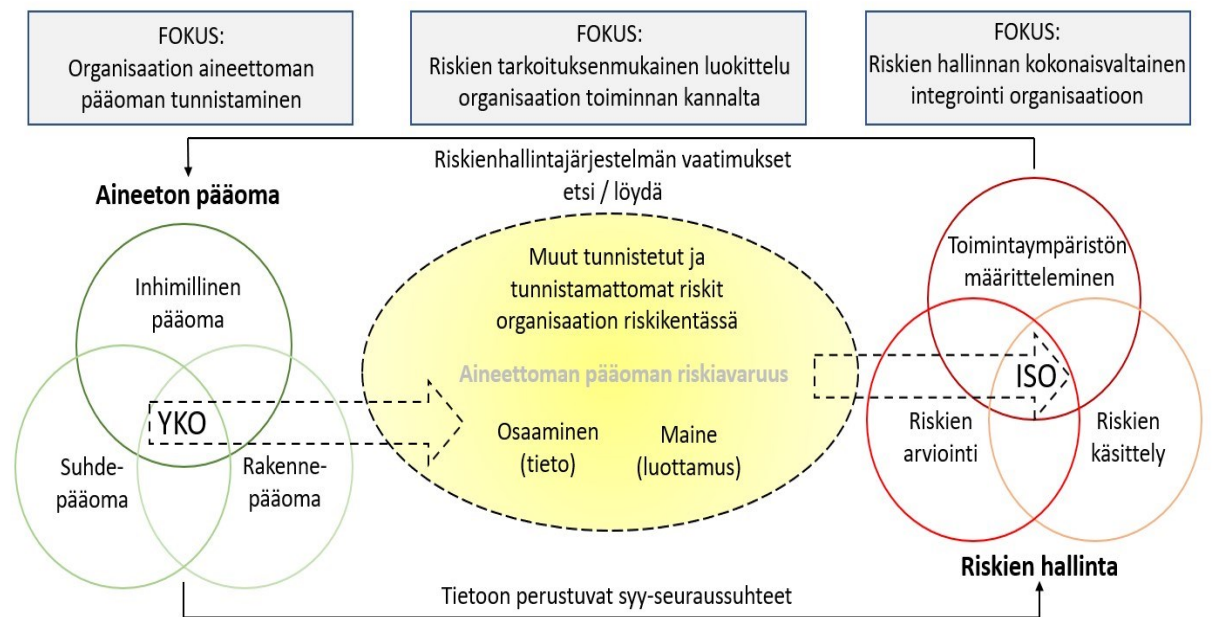
maineriskien seuraukset riippuvat siitä, miten organisaation johto toimii ja osoittaa johtajuutta ”eettisten väärinkäytösten katastrofeissa”. Siksi Gaultier-Gaillard & Louisot (2006) näkevät tutkimustietoon perustuen mainekriiseissä myös toiveikkuutta. Jos organisaatio selviytyy tapahtuneesta hyvin esim. ilmaista mediajulkisuutta apunaan käyttäen, sidosryhmien luottamus voi vahvistua uudelleen. (Gaultier-Gaillard & Louisot 2006, 426.)

Rakennepääomasta on haasteellisempaa tunnistaa yhtä yksittäistä riskialtista aineettoman pääoman elementtiä. Voidaan kuitenkin väittää, että tuotekehitykseen liittyy paljon riskitekijöitä. Tuotekehitysinvestoinnit ovat erityisen ratkaisevia teknologia-aloilla ja organisaatioiden teknologia- ja järjestelmähyödyntämisessä ylipäätään. Tuote- ja järjestelmäkehitykseen liittyvät prosessit ovat yleensä pitkiä, eikä lopputuloksesta voida olla koskaan täysin varmoja ennakoita. Alkuperäiset hyvätkään ideat eivät realisoitu käytäntöön, jos kehitettyä teknologiaa ei pystytä lopulta hyödyntämään. Tuotanto- ja kehityskustannukset ovat voineet kuitenkin nousta prosessin aikana korkeiksi. Uusi kehitetty teknologia voi olla nopeasti vanhentuvaa: mitä pidempi aika kuluu kehitysideasta tuotteen käyttöönottamiseen tai kaupallistamiseen, sitä suurempi riski on, että tuote on kelvoton tai että kilpailijat oppivat toisten virheistä ja ehtivät lanseeraamaan paremman tai korvaavan tuotteen markkinoille. Näin ollen hyvätkään lähtökohdat eivät takaa onnistumista, jos tuotekehityksen kokonaisprosessi ei ole toimiva tai se poikkeaa merkittävästi alkuperäisestä suunnitelmasta. (Bose & Oh 2004, 353–354; Lönnqvist ym. 2005, 72–72; Kupi ym. 2008, 25.) ICT:n kehittämiseen liittyy myös riski ulkopuolisten organisaatioon kohdistamista tietomurroista tai henkilöstön tietovuodoista, jos arkaluonteisten tietojen suojaamiseen tietojärjestelmissä tai prosessien yhteydessä ei ole varauduttu riittävästi (Kupi ym. 2008, 25).

Edellä kuvattuja riskejä on viime vuosina toteutunut poliisissa. Suurten ikäluokkien eläköityminen on alkanut, minkä seurauksena taktista ja teknistä osaamista katoaa paljon kaikilta poliisitoiminnan sektoreilta. Uusien kyvykkäiden ja henkilöominaisuuksiltaan sopivien henkilöiden värvääminen poliisikoulutukseen on kuitenkin yhä vaikeampaa. Poliisin työ koetaan usein liian rasittavaksi ja käytettävissä olevat resurssit liian pieniksi, jolloin yhä useampi poliisi miettii ammatinvaihtoa. Eduskunnan oikeusasiamies pitää poliisin esitutkintojen tilaa niiden viivästyminen takia yleisesti ottaen huolestuttavana ja näkee riskinä rikosoikeudellisen järjestelmän uskottavuuden ja poliisin kohdistuvan luottamuksen vähenemisen (eduskunnan oikeusasiamies 2022). Miten yksittäisen kansalaisen luottamus poliisiin säilytetään

tai saadaan takaisin, jos tämän rikosasia on ehtinyt vanhentua tutkinnan aikana tai sitä ei ole osattu tutkia oikein?

Varmasta perussuorittamisesta ja lukuisista onnistumista huolimatta poliisin mainekin on saanut kolhuja. Esim. tapaukset Aarnio ja Ulvila ovat herättäneet kysymyksiä poliisin uskotavuudesta ja osaamisesta; johtavassa asemassa oleva poliisi syyllistyy vakaviin rikoksiin ja henkirikostutkinnan luotettavuus voidaan kyseenalaistaa heikon rikospaikka- ja esitutkinnan takia. Järjestelmien ja prosessien kompastuskiviksi ovat osoittautuneet etenkin poliisin tietojärjestelmien kehittäminen. Kalliit tietojärjestelmähankkeet viivästyvät vuosia tai eivät valmistu lainkaan (esim. HS 2014; Heikkinen 2014; Passi 2016). Ajankohtainen ja asiallinen kysymys voisi olla, onko poliisissa joustamaton organisaatorakenne ja -kulttuuri ja liian vähän esim. hankinta- ja kilpailutusosaamista. Onko aineettoman pääoman resurssit huomioitu strategisissa tavoitteissa toiminnan turvaamiseksi? Kirjallisuuskatsauksessa on käyty läpi mm. Lönnqvistin ym. (2005), Kupin ym. (2008) ja Ritvasen (2019) aineettoman pääoman riskejä koskevaa tutkimustyötä. Yhdistämällä tärkeimmät havainnot esitettyihin tutkimuskysymyksiin tämän opinnäytteen teoreettinen viitekehys voidaan esittää kuvan 11 osoittamalla tavalla.



YKO = Ydinkompetenssit ja osaamiset

ISO = ISO-standardi tai muu riskienhallintajärjestelmä

Kuva 11. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (soveltaen Kupi ym. 2008, 36; Ritvanen 2019, 222)

Jotta aineettoman pääoman riskien tunnistaminen onnistuisi ja jotta sillä olisi myöhemmin vaikuttavuutta, tulee organisaation ensin löytää aineettoman pääoman osa-alueiden kolmijajosta ne keskeisimmät ei-fyysiset resurssit, jotka muodostavat organisaation ydinosamisen. Näitä tunnistettuja ydinkompetensseja tulee peilata organisaation toiminnassa esiintyvään ja siihen vaikuttavaan riskikenttään. Aineettomaan pääomaan liittyvät riskit tulee luokitella niin, että riskeihin kohdistetuilla toimenpiteillä voidaan tosiasiallisesti vaikuttaa organisaation toimintaedellytyksiin strategisella ja operatiivisella tasolla. Näin riskienhallintajärjestelmässä tai -prosessissa identifioituihin ja arvoitettuihin riskeihin voidaan kohdistaa tarvittavia toimenpiteitä olemassa olevat olosuhteet tunnistuen ja huomioiden. Riskien tunnistaminen ja niiden suuruuden määrittäminen on jatkuvaa toimintaa. Riskien vaikutusta organisaatioon arvioidaan samassa yhteydessä jatkuvasti siten, että johtamista ja organisaatio- tai toimintamalleja muutetaan tarvittaessa uusien riskien tunnistamiseksi ja hallitsemiseksi.

Kuvaa tulkitessa on muistettava, että riskien hallinnalla tarkoitetaan organisaation kulttuuria, prosesseja ja rakenteita, joiden avulla havaitaan potentiaalisia mahdollisuuksia sekä hallitaan tapahtumien haitallisia seuraamuksia. Riskienhallinta (yhteen kirjoitettuna) on riskien hallitsemiseksi sovellettavia toimintatapoja eli riskienhallintaprosesseja tai -järjestelmiä. Esim. ISO-riskistandardi on riskienhallintaprosessi johtamispolitiikkojen, menettelytapojen ja käytänteiden systemaattisesta soveltamisesta riskeihin liittyvään viestintään, asiayhteyden havaitsemiseen, tunnistamiseen, analysointiin, suhtautumiseen ja tarkasteluun. Usein riskienhallinnalla ja riskienhallintaprosessilla kuitenkin tarkoitetaan samansisältöistä toimintaa prosessin ollessa muodollinen kuvaus toiminnan sisällöstä. (Kupi ym. 2008, 7.)

5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen empiirisen osuuden lähestymistapana oli kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus, jossa kiinnostuksen kohteena oli Suomen poliisi hallinnonalana ja organisaatiotasolla. Aineistonkeruunstrumenttina toimivat pääasiassa puolistrukturoidut haastattelut, joita metodologiakirjallisuudessa kutsutaan myös teemahaastatteluiksi. Niissä haastateltaville henkilöille esitettiin teeman, aineettoman pääoman ja riskien hallinnan viitekehyksen sekä tutkimuskysymysten avulla ennakkoon muotoiltuja kysymyksiä. Lisäksi empiiriseen aineistoon lisäarvoa ja -tulkintaa toivat poliisihallinnon kansalaisiin kohdistaman ns. poliisibaronetrin tulokset sekä SPJL:n jäsenistölleen tekemä viimeisin jäsenkysely. Aineistonkeruun jälkeen materiaali yhteismitallistettiin ja analysoitiin käyttäen teorialähtöisen analyysin periaatteita. Tutkimuksellisen osion voidaan sanoa olevan enemmän kuvaileva, tulkitseva ja uusia kehittämisehdotuksia luova ajankohtainen katsaus kuin puhtaaseen dataan perustuvaa johtopäätösten esittämistä.

5.1 Tutkimusstrategia ja -metodit

Tutkimuksessa tutkimusstrategialla tarkoitetaan tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta, josta voidaan erottaa suppeammat ja konkreettiset empiirisen tutkimuksen aineiston hankinnan menetöt eli tutkimusmenetelmät. Tutkimusstrategian eli tutkimuksellisen lähestymistavan sekä tutkimusmetodien valintaan vaikuttavat valitut tutkimustehtävät ja -kysymykset. Tutkimusstrategioita voidaan luokitella monin tavoin, mutta perinteinen jaottelu erottelee ne kokeellisiin, kysely- ja tapaustutkimuksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 132–134.) Tapaustutkimuksessa korostuvat tavanomaisesti laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiin liittyvät seikat, ellei kyseessä ole pelkästään määrillistä aineistoa sisältävä tutkimus (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Monet laadulliset tutkimukset ovatkin tapaustutkimuksia tai niiden kaltaisia, koska niissä tutkittavat seikat ovat yleensä esimerkkejä tai näytteitä jostakin laajemmasta ilmiöstä tai asiasta. Tutkimuskohteena eli tapauksena voi siten olla organisaatio, ryhmä, henkilö tai jonkin prosessin valmistelu päätöksentekoa varten tai itse prosessissa tavoiteltu muutos. (Kallinen & Kinnunen n.d.; Metsämuuronen 2006, 90–92.)

Tämän opinnäytteen tutkimusstrategiaksi valittiin kvalitatiivinen tapaustutkimus. Em. mukaisesti sillä tarkoitetaan tavanomaisesti empiiristä tutkimusta, jonka avulla tiettyä käynnissä olevaa tapahtumaa tai ilmiötä tutkitaan mahdollisimman monipuolisesti eri tiedoin ja menetelmin. Tapaustutkimukselle on tyypillistä tutkimusaineistosta oppiminen ja edelleen tulosten soveltaminen käytännön toimintaan. Yleistysten tekeminen ei ole siten tarpeellista muttei myöskään poissuljettua. (Metsämuuronen 2006, 90–91.) Laadullinen tutkimusote todettiin tähän opinnäytteeseen parhaiten sopivaksi tutkimukselliseksi lähestymistavaksi, koska tutkimusongelma kysymyksenasetteluineen koskee aineettoman pääoman ja siihen liittyvien riskien tunnistamista ja ymmärtämistä poliisin organisaatiossa. Lisäksi laadullisella tutkimuksella nimenomaisesti pyritään ilmiöiden syvälliseen ymmärtämiseen esim. ongelmien havaitsemiseksi ja organisaation toiminnan kehittämiseksi.

Laadullisessa tutkimuksessa ollaan erityisesti kiinnostuneita merkityksistä ja siitä, kuinka ihmiset kokevat ja näkevät reaali maailman. Siksi kvalitatiivisen tutkimuksen valintaa puolsi myös laadullisen tutkimuksen tiedonhankintamenetelmät, joita ovat erityisesti erilaiset haastattelut, havainnointi sekä valmiiseen kirjalliseen aineistoon tutustuminen eli tiedon koostaminen dokumenteista. (Kananen 2008, 25, 57.) Poliisissa johtaminen ja päätöksenteko perustuvat Poliisihallituksen, sen alaisten valtakunnallisten yksiköiden sekä paikallisten poliisilaitosten johtajien ja päälliköiden ratkaisuihin valittujen strategioiden ja toimintalinjausten mukaisesti. Siksi oli oleellista selvittää tämän avain- ja ydinhenkilöjoukon tietämys ja havainnot tutkimuksen kohteena olevista asioista laadullisen tutkimuksen menetelmin, jolloin haastateltavien henkilöiden käsitykset ja näkemykset sekä niille annetut merkitykset korostuvat. Kun laadullisessa tutkimuksessa tutkija on toimija organisaation aidossa toimintaympäristössä, mahdollistaa se vuorovaikutuksellisen aineiston keräämisen sekä organisaatioon liittyvien prosessien, merkityksien ja ilmiöiden ymmärtämisen sanoitusten, tekstien ja kuvailujen kautta (Kananen 2008, 25; Kananen 2017, 34).

Tutkittaessa orientoivaa käyttäytymistä, eli aikomuksia käyttäytyä jollain tavalla, ovat kysymiseen perustuvat primääriset aineistokeruulinstrumentit yleensä sopivimpia. Erilaiset haastattelut ovatkin laadullisen tutkimuksen käytetyin menetelmä. Haastattelumuotoja ovat syvä-, teema ja lomakehaastattelut puolistrukturoidun eli teemahaastattelun ollessa niistä käytetyin. Vuorovaikutuksellisuuteen ja haastattelun onnistumiseen vaikuttaa, että tutkijalla ja informanteilla on yhteinen esim. työhön tai organisaatioon perustuva ”kieli”, jolla keskustelu voidaan toteuttaa. Laadullisen tutkimuksen haastattelua voidaan pitää joustavana, koska

sitä ei ymmärretä tietokilpailuna. Tavoitteena on saada haastateltavan avulla mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta, jonka laajempaa ymmärtämistä haastattelijatutkija voi omalla uudella tai vanhalla osaamisellaan tukea. (Kananen 2017, 88–89; Tuomi & Sarajärvi 2018, 83–85.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten rakenne on kaikille haastateltaville sama, mutta niiden järjestystä voi vaihdella tarpeen vaatiessa. Vastauksia ei ole myöskään sidottu valmiisiin vaihtoehtoihin vaan haastateltavat antavat vastauksensa omin sanoin. Menetelmäoppaissa esiintyy myös tulkintaa, että kysymykset tulee olla määritelty ennalta mutta että haastattelijä voi tilanteen mukaan vaihdella käytettyjä sanamuotoja. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.) Tämän tutkimuksen puolistrukturoidut haastattelukysymykset perustuvat tutkimuskysymyksiin, joilla pyritään ratkaisemaan varsinainen tutkimusongelma. Kysymykset teemoitettiin neljälle osa-alueelle: aineettoman pääoman osalta ydinkompetensseihin ja tärkeimpiin aineettomiin resursseihin sekä riskien osalta tunnistamiseen ja hallintaan. Lopuksi kohdeorganisaation aineettoman pääoman ja riskien kokonaisuutta pyrittiin selvittämään avoimempien kysymysten avulla. Haastattelukysymysten pääroolissa on ajatus, että haastateltavan antamien faktojen, ajatusten ja mielipiteiden avulla voidaan auttaa varsinaisen tutkimusongelman ratkaisemisessa. Informanteille esitetyt haastattelukysymykset on esitetty liitteessä 3.

Tiedonkeruutavat, joilla pyritään ymmärtämään toimijoita heidän itsensä tuottamien dokumenttien, kertomusten ja muistelmien avulla, ovat yleistyneet laadullisen tutkimuksen sisällä (Hirsjärvi ym. 2009, 217). Kirjallisen aineiston kokoamisella saatava monimuotoinen dokumentaatio voi siten toimia laadullisen aineiston sekundäärisenä tietolähteenä (Kananen 2017, 120). Dokumenteilla tarkoitetaan kaikkea kirjallista aineistoa sekä kuva- ja äänimateriaalia, joista voi olla hyötyä tutkimusongelman selvittämisessä. Kirjallinen aineisto jaotellaan pääasiassa yksityisiin ja joukkotiedotuksessa käytettäviin eli julkisiin materiaaleihin. (Kananen 2008, 81; Tuomi & Sarajärvi 2018, 96.) Tämän tutkimuksen kontekstissa hyödynnettäviä dokumentteja olivat avoimista lähteistä saadut tiedot poliisibarometrin tuloksista sekä SPJL:n jäsenistölleen vuonna 2022 tekemän jäsenkyselyn tulokset. Voidaan myös esittää, että yhtenä tiedonkeruumenetelmänä pienessä määrin oli osallistuva havainnointi, koska tutkija/kirjoittaja pyrki oman työnsä ohessa ymmärtämään tutkimusilmiötä poliisihallinnossa yleisellä tasolla kokonaisuutena. Osallistuvan havainnoinnin idea on siinä, että

tutkimuksen tekijä on mukana yhteisön toiminnassa aktorina eläen ilmiön kanssa ja tehden siitä samalla havaintoja (Kananen 2008, 70).

5.2 Poliisi tutkimuskohteena

Suomen poliisin eri toimijoita ovat Poliisihallitus, alueelliset poliisilaitokset, Keskusrikospoliisi (KRP) ja Poliisiammattikorkeakoulu (Polamk). Poliisin keskusvirasto on Poliisihallitus, jonka tehtävänä on johtaa ja ohjata poliisin operatiivista toimintaa. Lisäksi se suunnittelee, kehittää, organisoii ja valvoo yleistä poliisitoimintaa ja sen eri tukitoimintoja. Keskusvirastoaseman ohessa Poliisihallituksen yhteydessä toimivat arpajais- ja asehallintoyksiköt sekä turvallisuusalan valvonta. Poliisilaitokset sekä poliisin valtakunnalliset yksiköt Keskusrikospoliisi ja Poliisiammattikorkeakoulu toimivat Poliisihallituksen alaisuudessa, missä yhteydessä Poliisihallitus vastaa niiden tulosohjauksesta. Poliisihallitusta johtaa poliisiylijohtaja, joka viime kädessä vastaa siitä, että kansalaiset saavat poliisin palveluja yhdenvertaisesti ja laadukkaasti koko Suomessa. (Sisäministeriö n.d. a.)

Alueelliset poliisilaitokset muodostavat paikallispoliisin. Yhdentoista (11) poliisilaitoksen palveluverkosto muodostuu pääpoliisiasemista ja poliisiasemista sekä poliisin palvelu- ja yhteispalvelupisteistä ympäri Suomen. Poliisilaitoksia johtavat poliisipäälliköt. Keskusrikospoliisi eli KRP on puolestaan erikoistunut kansainvälisen, järjestäytyneen, ammattimaisen sekä muun vakavan rikollisuuden paljastamiseen ja torjuntaan. KRP koordinoi poliisin, Tullin ja Rajavartiolaitoksen PTR-rikostiedustelu-yhteistyötä. Keskusrikospoliisissa toimivat myös Rikostekninen laboratorio ja Kyberrikoskeskus. Keskusrikospoliisi on kansainvälisen rikospoliisiyhteistyön keskus Suomessa vastaten Interpolin, Europolin ja Schengenin kansallisten keskuksen tehtävistä. (Sisäministeriö n.d. a.)

Poliisiammattikorkeakoulun tehtävänä on vastata poliisikoulutuksen opiskelijavalinnoista, poliisin tutkinto-, täydennys- ja johtamiskoulutuksesta sekä poliisialan tutkimus- ja kehittämistoiminnasta. Rehtorin johtamassa Poliisiammattikorkeakoulussa tehdään soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä, jonka tarkoituksena on edistää poliisitoiminnan sekä kansallisen ja sisäisen turvallisuuden kehittämistä ja suunnittelua. Lisäksi sen tehtävänä on tuottaa poliisin tilastopalveluja. (Sisäministeriö n.d. a.)

Kaiken kaikkiaan poliisin vahvuus Suomessa on tällä hetkellä noin 7500 poliisihenkilöä. Määrä on laskenut viime vuosina poliisiin kohdistettujen säästötoimenpiteiden takia, mutta viimeisimmän hallitusohjelman mukaan poliisien määrää on tarkoitus lisätä n. 500:llä eli 8000 poliisihenkilötyövuoden tasolle vaalikauden loppuun mennessä. (Sisäministeriö n.d. a.; SPJL 2023.)

Poliisilaki (872/2011) määrittää poliisin päivittäiseen toimintaan liittyvät yleiset säännökset ja periaatteet. Lisäksi poliisin toimivaltuuksista säädetään esitutkinta- ja pakkokeinolaissa. Perus- ja ihmisoikeudet huomioivan lainsäädännön lisäksi poliisin toimintaa ohjaavat poliisin omat eettiset arvot, jotka on esitetty mm. poliisin strategian yhteydessä. (Sisäministeriö n.d. b.) Poliisilain 1 luvun 1 §:n mukaan poliisin tehtävä on oikeus- ja yhteiskuntajärjestyksen turvaaminen, kansallisen turvallisuuden suojaaminen, yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitäminen sekä rikosten ennalta estäminen, paljastaminen, selvittäminen ja syyteharjintaan saattaminen. Poliisi toimii turvallisuuden ylläpitämiseksi yhteistyössä muiden viranomaisten sekä yhteisöjen ja asukkaiden kanssa ja huolehtii tehtäviinsä kuuluvasta kansainvälisestä yhteistyöstä. Lisäksi poliisi suorittaa lupahallintoon liittyvät ja muut sille laissa erikseen säädettyt tehtävät sekä antaa jokaiselle tehtäväpiiriinsä kuuluvaa apua.

Poliisi on asettanut strategiassaan vuosille 2020–2024 viisi merkittävintä tavoitetta. Lähtökohtana on arjen turvaaminen ja luottamuksen säilyttäminen poliisiin korkeana (1). Yleiseen järjestykseen ja turvallisuuteen sekä rikostorjuntaan liittyen tavoitteina on ennalta estää rikoksia ja häiriöitä (2) sekä paljastaa ja selvittää erityisesti vakavia rikoksia tehokkaasti (3). Tukeviksi tavoitteiksi voidaan nähdä aikomus tuottaa nykyaikaisia, turvallisia ja kehittyviä palveluita (4) sekä aktiivinen yhteistyö ja viestintä (5). Strategiset tavoitteet tekevät mahdolliseksi poliisin vision olla kaikkien turvaaja kaikkina aikoina. Visiota ja kurssia kohti tavoitteita tukevat poliisin arvot, joita ovat palvelu, oikeudenmukaisuus, osaaminen ja henkilöstön hyvinvointi. (Poliisi 2023.)

Strategian toteuttamisen mahdollistaviksi toimenpiteiksi nähdään henkilöstön osaamisen, työhyvinvoinnin ja sitoutumisen vahvistaminen sekä toiminnan johtaminen tuloshakuisesti vaikuttavuutta tavoitellen. Osana kokonaisuutta ovat toimintakriittisten ICT-palveluiden turvaaminen ja uusien teknologioiden hyödyntäminen kaikkia toimintaprosesseja samalla yhdenmukaistamalla. Vahva yhteistyö keskeisten sidosryhmien kanssa sekä avoin ja yhtenäinen viestiminen kytkee koko yhteiskunnan osaksi toimivaa turvallisuusjärjestelmää, jossa kaikilla on mahdollisuus toimia aistivina sensoreina. Kaikkea tätä on mahdollista

monitoroida toimimalla tietojohdoisesti analyysiä ja ennakkointia hyödyntäen. (Poliisihallitus 2020a.)

Oikeista havainnoista huolimatta paikallispoliisitason näkökulmasta ongelmana on kuitenkin tutkimustiedon jalkauttaminen ja kehittämistoimien todellinen käytännön toteuttaminen suoritusportaassa. Sinänsä oikeiden huomioiden alleviivaamista rasittaa aikaisemmin kuvattu positiivisen agendan ongelma. Aineettoman pääoman elementtejä kuten osaamista, mainetta ja erilaisia kehittämisprosesseja tarkastellaan yleensä vain myönteisten lähestymistapojen kautta. Riskinäkökohtia tai mahdollisten haitallisten seurausten hallintaan liittyviä ongelmia ei liiemmästi huomioida; aineettoman pääoman riskinäkökulma puuttuu. Alati niukkenevien resurssien ja rahoituksen mutta tästä huolimatta haasteellistuvan ja monipuolistuvan toimintaympäristön takia pitäisi kysyä: mitä teemme, jos tulokset laskevat emmekä saavuta tavoitteita? Varsinaiseen tutkimusongelmaan vastaamisen lisäksi tällä opinnäytteellä on mahdollisuus tuoda lisäarvoa avartamalla poliisihallinnon tutkimuksellista laajakatseisuutta eli rikastuttaa toimintaympäristösynteesiä eri näkökulmasta. Samalla on mahdollista tuoda kuuluville poliisin eri yksiköiden ja organisaatioiden äänet, jolloin poliisitoiminnan turvaamiseksi ja kehittämiseksi voidaan saada uusia strategisia lähestymistapoja.

5.3 Aineiston hankinta ja analyysi

Haastateltaviksi valittiin ja saatiin poliisin hallinnonalan avainhenkilöitä poliisin ylijohdosta, alueellisten poliisilaitosten poliisipäälliköistä ja johtamiseen erikoistuneista apulaispoliisipäälliköistä sekä Poliisihallituksen poliisin ydintoimintojen (valvonta- ja hälytystoiminta, rikostorjunta, liikenne- ja lupapalvelut) ja sisäministeriön strategisen ohjauksen ja kehittämisen vastuuhenkilöistä. Haastateltaville lähetettiin enakkoon sähköpostitse lyhyt perehdytysmateriaali aineettomasta pääomasta ja riskien hallinnasta (liite 1), enakkotehtävä aineettoman pääoman ja riskien tunnistamisesta ja evaluoinnista poliisissa (liite 2) sekä haastattelukysymykset (liite 3). Enakkovalmisteluilla pyrittiin varmistamaan koko ilmiön osa-alueiden mukaantulo sekä haastateltavien riittävä ymmärrys teemasta.

Koska informanttien toimipaikat sijaitsevat eri puolilla Suomea, haastattelut toteutettiin kahta poikkeusta lukuun ottamatta julkisen hallinnon turvallisuusverkossa (TUVE) Skype-videopuheluna. Yksi haastatteluista tehtiin Teams-videoneuvotteluna ja toinen kasvotusten haastateltavan poliisilaitoksen työpisteessä. Haastattelut vietii läpi yleensä n. 30

minuutissa. Haastattelut nauhoitettiin tietoturvasyistä ainoastaan haastattelijan omalle tallettimelle, minkä jälkeen äänitallenne litteroitiin ja kuullut henkilöt anonymisoitiin aineistoon. Haastatteluja jatkettiin niin pitkään, kunnes aineistossa saavutettiin kylläntymis- eli saturaatiopiste. Ts. haastateltavien vastaukset ja näkemykset alkoivat viitekehyyksessä selvästi toistaa itseään. Empiirisen osion haastatteluja tehtiin lopulta yhteensä 11 kappaletta.

Haastattelun aluksi selvitettiin vastaajan organisaatio poliisissa, työtehtävä ja asema sekä tarvittaessa työkokemus ja kosketuspinta tutkimuksen teemaan. Perustietojen jälkeen edettiin haastattelukysymyksiin, joihin suurin osa tutkimukseen osallistuneista oli perehtynyt ennakolta. Kysymyksissä edettiin aina samassa järjestyksessä kuin, miten ne oli ennakkomateriaalissa esitetty. Käytännön esimerkkejä koskevissa asioissa jouduttiin toisinaan esittämään tarkentavia kysymyksiä, jotta varsinkin riskien hallinnan osalta päästiin konkretian tasolle. Lopuksi informantit saivat esittää omia havaintojaan teemasta ja tutkimuksesta tuoden joissakin tapauksissa arvokkaita havaintoja poliisin johdon näkökulmasta aihealueeseen ja kokonaisuuteen. Haastattelujen jälkeen informantit palauttivat sähköpostitse täytetyt ennakotehtävät ja suostumukset haastattelijalle aineiston analyysia varten.

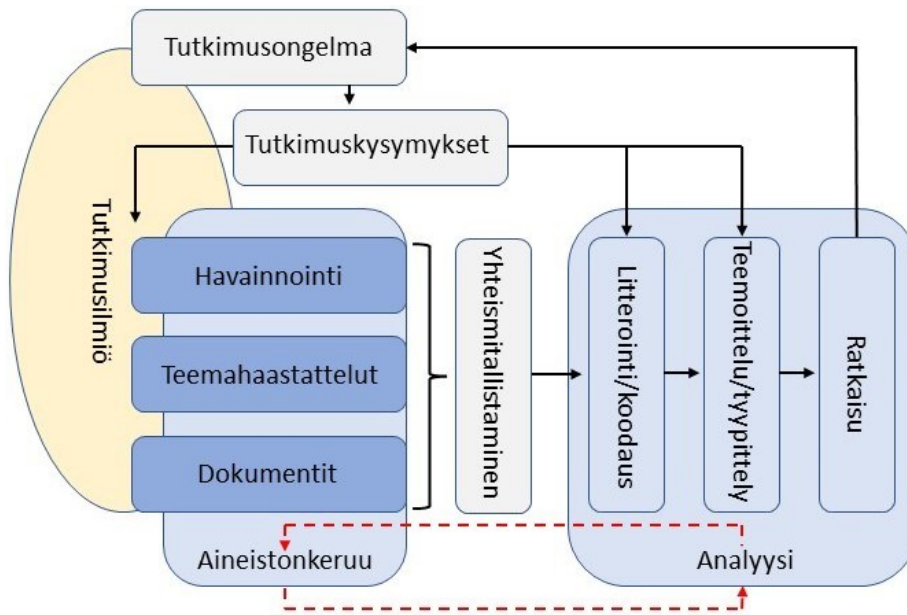
Laadullisessa tutkimuksessa kertyneen aineiston analyysin tekemiseksi on tarjolla paljon erilaisia vaihtoehtoja, tekniikoita ja työskentelytapoja, koska standardoituja menettelytapoja on vain vähän eikä tiukkoja sääntöjä ole olemassa. Yhtä ehdottomasti muita parempaa tai oikeampaa analyysitapaa ei siten ole. (Hirsjärvi ym. 2009, 224; Hirsjärvi & Hurme 2001, 136.) Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston kerääminen ja analysointi tapahtuvat yleensä osittain samanaikaisesti. Tämä tarkoittaa, että kerättyyn aineistoon perehdyttäessä ja sitä esim. teemoittaessa tehdään samalla myös laadullista analyysia ja päätelmiä. (Metsämuuronen 2006, 122; Hirsjärvi ym. 2009, 224.) Näin ollen laadullinen tutkimus etenee yleisen tutkimusprosessin mukaisesti erotuksella, että aineiston keruu ja analyysi tavanomaisesti vuorottelevat keskenään (Kananen 2017, 131).

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä. Sitä voidaan pitää yksittäisenä metodina tai väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikonaisuuksiin. Metodikirjallisuudessa useilla eri nimillä esiintyvät laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat periaatteessa joillain tapaa aina sisällönanalyysiin, jos analyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysiä teoreettisena raamina. Vaikka laadullisen analyysin ja tutkimuksessa käytetyn päättelyn logiikan yhteydessä puhutaan usein induktiivisesta ja deduktiivisesta analyysistä, on käytännöllisempää

jakaa laadullisen analyysin muodot Eskolan (2001, 2007) esittämän mukaisesti aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin. Kyseisessä jaottelussa voidaan paremmin huomioida analyysin tekoa ohjaavat seikat sekä teorian tai teoreettisen merkitys laadullisen tutkimuksen yhteydessä. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 103, 107–108.)

Tässä tutkimuksessa kertynyt aineisto on analysoitu teorialähtöisen analyysin perinteitä noudattaen. Teorialähtöinen analyysi tukeutuu johonkin tiettyyn teoriaan, malliin tai jonkin auktoriteetin esittämään ajatteluun eli nyt tutkittavana olevassa ilmiössä olennaisesti aineettoman pääoman kolmijako- ja ISO-standardin riskien hallintamalleihin. Siten aineiston analyysia ohjasi aikaisemman tiedon perusteella luodut teoriat, viitekehykset ja käsitteet. Ts. kertynyttä tutkimusaineistoa peilattiin jo tunnettuun aikaisempaan tietoon ja konsepteihin.

Teoreettisessa osassa esitetyn tiedon avulla rakennettiin tutkimuskysymykset, joihin eri aineistonkeruumenetelmillä saadulla informaatiolla tutkimusongelma pyrittiin ratkaisemaan. Tutkittava ilmiö on näin ollen määritellyt, miten aineiston hankinta on järjestetty ja miten tutkittavat asiat käsitteinä määritellään. Teorialähtöisen analyysin päättelyn logiikka yhdistetään usein em. deduktiiviseen päättelyyn, vaikka siihen liittyy keskeisesti ajatus yleisestä yksittäiseen. Toisaalta päättelyketjuun liittyy välttämättä myös palauttaminen, koska yksittäisten tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyjen asioiden on palauduttava myös yleiseen. Mitä enemmän teoria korostuu johtopäätöksissä ja mitä nopeammin teoria ohjaa analyysissä päättelyä, sitä lähempänä deduktiivista analyysiä ollaan. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 110–113.) Yleinen kuvaus aineiston analyysin toteuttamisesta tässä tutkimuksessa on esitetty kuvassa 12.



Kuva 12. Laadullisen tutkimusprosessin analyysin vaiheet aineistonkeruu ja analyysimene-
telmineen tässä tutkimuksessa (mukaiillen Kananen 2017, 131.)

Empiirinen aineiston keräämisen jälkeen materiaali yhteismitallistettiin muuttamalla ja tal-
lentamalla se erilaisista lähteistä tekstimuotoon: nauhoitetut teemahaastattelut litteroitiin,
havainnoinnin muistiinpanot kirjoitettiin puhtaaksi ja dokumentit käytiin tarvittaessa läpi
tekstintunnistusjärjestelmän avulla. Koodausvaiheessa materiaalia tarkasteltiin tutkimus-
ongelman ja tutkimuskysymysten näkökulmista ja samalla etsittiin ne tekstikokonaisuudet,
jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön. Huomiodut asiat merkittiin kunkin aineiston raakatek-
stiin, minkä jälkeen havainnoista laadittiin niiden sisältöä kuvaavia ilmaisuja sekä edelleen
irrotettiin yhteiset tiivistelmät erilleen muusta aineistosta. Ts. aineisto pilkottiin, ryhmiteltiin
ja tiivistettiin tutkimusongelman ja -kysymysten aihepiirien mukaisesti, missä yhteydessä
oli myös mahdollista etsiä uusia esiin nousseita teemoja ja näkemyksiä ilmiöstä. Tutkimus-
ongelman ratkaisuksi aihealueiden havainnoista etsittiin yhteisiä ominaisuuksia ja niistä
muodostettiin tuloksissa esitettävät yhteenvedot tyyppiesimerkeistä, lainauksista ja yleisty-
ksistä. Osa haastatteluista ja niihin saaduista vastauksista rikastutettiin analyysiprosessin ai-
kana tekemällä informanteille tarkentavia kysymyksiä. (Ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 104–
107; Kananen 2017, 131–133.)

5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen tutkimusasetelmassa muuttujia ovat tutkittava ilmiö eli tutkimuksen kohde, tutkija ja tutkimusmenetelmät. Tämän takia täydellisen objektiivisia havaintoja on lähes mahdotonta saada, sillä käytetyt käsitteet, menetelmät, tutkimusasetelma ja metodologinen osaaminen vaihtelevat tutkijoiden kesken vaikuttaen aina tutkimustuloksiin. (Kananen 2008, 121.) Silti kaikessa tutkimuksessa pyritään objektiivisuuteen ja välttämään virheiden syntymistä, mutta samalla myös arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Tavanomaisesti tieteellisen tutkimuksen luotettavuusmittareita ovat reliabiliteetti ja validiteetti, missä yhteydessä tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli tulosten pysyvyyttä ja validius mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä tutkia ja mitata oikeita asioita. Ts. Reliabiliteetti ja validiteetti mittaavat tutkimuksen yleistä luotettavuutta ja laatua. (Hirsjärvi ym. 2009, 231; Kananen 2008, 123; Kananen 2017, 174.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisen kaikista vaiheista, koska tämä itse päättää, ketä tutkitaan (informantit), mitä kysytään ja mitä ei kysytä ja, miten kerätty aineisto analysoidaan (koodaus/teemoittelu/tyypittely). Luotettavuustarkastelun edellytys on siten työn riittävä dokumentaatio, missä aineiston tuottamisen olosuhteet on kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 232; Kananen 2017, 176). Creswellin (2007) ja Erikssonin ym. (2008) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereinä voidaan käyttää ainakin informantin vahvistusta teema-haastattelun tulkinnasta, aineistotriangulaatiota tutkimuksen vahvistettavuuden ja luotettavuuden lisääjänä sekä riittävää dokumentaatiota tutkimuksen ratkaisujen jäljittämiseksi ja arvioimiseksi. Lisäksi kvalitatiiviselta tutkimukselta voidaan edellyttää johtopäätösten tulkinnan ristiriidattomuutta (sisäinen validiteetti), tutkimustulosten saturaatiota eli kylläntymistä sekä aikaisempien tutkimusten vahvistusta omille tutkimustuloksille (kriteerivaliditeetti). (Creswell 2007; Eriksson 2008, Kananen 2017, 176–179 mukaan.)

Mäkelä (1990) tiivistää ja ehdottaa laadullisen tutkimuksen arviointiperusteiksi aineiston riittävyyttä (saturaatio), kattavuutta sekä analyysin arvioitavuutta ja toistettavuutta (dokumentaatio) (Kananen 2008, 124–125.) Tässä tutkimuksessa luotettavuutta haettiin jo sen suunnittelu- ja aineistoanalyysivaiheissa valitsemalla tutkimukselliseksi lähestymistavaksi laadullinen tapaustutkimus ja empiirisen osan pääasialliseksi aineistonkeruunstrumentiksi

teemahaastattelut. Kirjallisuudesta pyrittiin löytämään se oleellinen aineettomaan pääomaan liittyvä tutkimustieto, jota voitiin hyödyntää poliisin toimintaan liittyvässä kontekstissa ja arvioinnissa. Kun haastateltaviksi valikoitui avainhenkilöperiaatteella poliisihallinnon ja sisäministeriön korkean kompetenssin henkilöitä, löydettiin tutkimuksessa tuloksissa esiteltäviä selviä yhteyksiä aineettoman pääoman teoriaan ja aikaisemman tutkimuksen tutkimuslöydöksiin. Tutkimuslöydökset kytkeytyvät etenkin osaamisen ja luottamuksen merkityksiin poliisin organisaatiossa ja toiminnassa. Kun tämän tutkimuksen menetelmät ja tulokset on esitetty johdonmukaisesti ja seikkaperäisesti, tutkimuksen tekeminen ja löydökset ovat toistettavissa samoin tutkimusasetelmin ja -menetelmin.

Kritiikkiä voidaan kohdistaa haastateltavien suhteellisen pieneen määrään eli informantteihin liittyvään otantaan. Tutkimustulokset ja päätelmien ristiriidattomuus kuitenkin osoittavat tiettyjen seikkojen yhdenmukaisuuden, erottumisen ja toistumisen, minkä takia aineiston saturaatiota voidaan pitää todellisena. Tulokset yhdistyvät myös teoriaan ja aikaisempaan tutkimukseen, jolloin itse tutkimuksesta ja tutkittavasta ilmiöstä on saatu muodostettua riittävän kattava, monipuolinen ja luotettava kuva.

6 Tutkimustulokset

Tutkimustuloksissa kootaan yhteen informanttien näkemykset poliisiorganisaation perustehtävästä, ydinkompetensseista sekä tärkeimmistä aineettoman pääoman elementeistä. Lisäksi esitetään haastateltavien näkemykset merkittävimmistä aineettomaan pääomaan liittyvistä riskeistä ja niiden ajateltavissa olevasta hallinnasta poliisihallinnossa. Haastatteluja ja muuta kirjallista tutkimus- ja lähdeaineistoa on arvioitu erityisesti tutkimuksen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten kautta ja tuloksia syntetisoidaan ja esitetään suorien lainausten, aineistonäytteiden, kuvien ja taulukoiden avulla johtopäätösten lähtökohdiksi ja tekemiseksi.

6.1 Poliisin perustehtävä ja ydinkompetenssit

Poliisin perustehtävä nähtiin muodostuvan poliisilain kirjauksista, joissa lainsäädännön kautta määritellään poliisin tehtävät. Yleisesti viitattiin poliisilain 1 luvun 1 §:ssä poliisille annettuihin tehtäviin eli lähtökohtaisesti poliisin velvollisuuteen turvata yhteiskuntajärjestys ja -rauha muiden laissa säädettyjen velvoitteiden ohessa. Ts. poliisilaitosten tehtävänä on tuottaa turvallisuutta ja poliisipalveluita alueensa asukkaille, yrityksille ja sidosryhmille Poliisihallituksen johdossa ja ohjauksessa. Poliisilla ei ole erillistä arvolupausta, mutta siihen rinnastettiin toistuvasti poliisin strategia tavoitteineen ja arvoineen. Informanttien näkemyksiä poliisin perustehtävästä ja arvolupauksesta olivat mm. seuraavat huomiot:

”Perustehtävä on huolehtia siitä, että poliisilaitoksen alueen turvallisuudesta huolehditaan niin yleisen järjestyksen ja turvallisuuden osalta kuin sitten rikostutkinnasta, lupapalveluista ja varautumiseen liittyvistä asioista. Eli asukkaat ovat se, kenelle me tuotetaan sitä lisäarvoa ja yritykset tietysti myös.”

”Niin... Yleinen järjestys ja turvallisuus ja kaikki ne tehtävät, mitä poliisilaki poliisille siis ikään kuin säätää. Mutta se kokonaisuus, joka nyt kaikissa poliisilaitoksissa on. Niin me hoidetaan sitä sitten täällä ja tietysti poliisin ylijohdon johdossa ja ohjauksessa.”

”Meillä on tavallaan se poliisin koko valtakunnan visio siellä taustalla, että poliisi on kaikkien turvaaja kaikkina aikoina ja siihen liittyvät tai poliisin strategiaan liittyvät poliisin arvot.”

Poliisin perustehtävän ja toimintojen mahdollistavina ydinkompetensseina korostuivat johtaminen, operatiivinen kyvykkyys, ydintoimintoihin (valvonta- ja hälytystoiminta, rikostorjunta, lupapalvelut ja liikenneturvallisuus) liittyvä osaaminen, lainsäädännön tuntemus, toimintamallien ja prosessien yhteismitallisuus sekä arvojen ja eettisten periaatteiden noudattaminen poliisin työtehtävissä. Ydinkompetenssit nousivat esille varsinkin poliisin kyvykkyyttä ja itsearviointia suoritettaessa:

”Eli lähtien aina perusyksikön partionjohtamisesta, kenttäjohtamisesta ihan sinne henkilöstöjohtamiseen saakka. Ja myös sitten niihin asioiden johtamiseen. Eli johtaminen olisi se. Siinä on oikeasti oltava hyvä ja siinä on mun mielestä menty viime vuosina eteenpäin.”

”Operatiivinen kyvykkyys on kaikkein tärkeintä. Eli ollaan koko ajan, 24/7, niin kuin siinä valmiudessa. Ja sitten tavallaan se, että me noudatetaan lakia ja asetuksia, ohjeita ja määräyksiä ja että me tunnetaan ne. Ja lisäksi, että meillä on nää ohjausasiakirjat ja lait niin... Arvot ja eettiset periaatteet. Jos me on sisäistetty ne, niin me toimitaan niin, että me ollaan hyviä. Mä väitän, että siinä on niinku semmoinen juonne, että kun me ymmärretään tää koko kokonaisuus niin sitten me ollaan jo hyviä. Tai siis todella hyviä.”

”Mutta sitten toisena hyvin tärkeänä on nää erilaiset toimintamallit, prosessit. On ikään kuin toimintamalli siitä, miten tietynlaiset asiat lähtökohdiltaan hoidetaan. Ja että ne on tietyllä tavalla yhteismitalliset. Tietynlaisia sävyeroja ja tilannekohtaisia eroja saa olla mutta perustoimintamallit. Siinä on oltava oikeasti hyvä. Se on sitä työn tehokkuutta ja tuottavuutta ja tuo suoraan lisää arvoa asukkaillekin.”

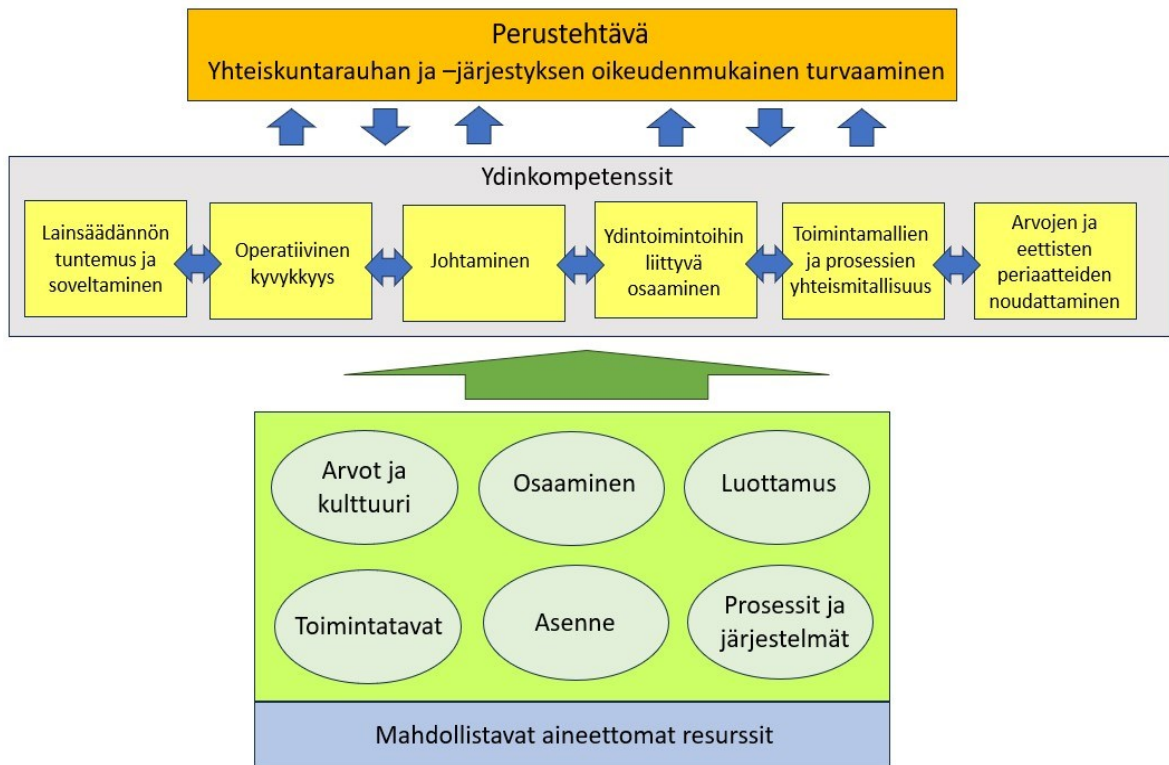
Ydintoimintojen osalta esille nousi niille jokaiselle ominaisia osaamisia ja ominaisuuksia, jotka mahdollistavat kyseiseen toimintoon liittyvän menestyksellisen tehtävien hoitamisen. Näitä olivat esim. liikenneturvallisuustyössä valvonnan oikeanlainen kohdistaminen ja lupahallinnon toimintojen kehittämisessä tietojärjestelmätuntemus, hankehallinta ja projekti-työskentelyosaaminen. Rikostorjunnassa huomioitiin operatiivisen toiminnan johtajuusosaaminen suurten rikosilmoitusmäärien keskellä sekä valvonta- ja hälytystoimintojen osalta erityisesti ydin- ja perustehtäväosaaminen kenttä- ja hälytystoiminnassa.

Erityisasiantuntemusta vaativassa poliisityössä ja sen kehittämisessä todettiin korostuvan näkemyksellinen tietotaito sekä prosessi- ja järjestelmähallinta teknisen osaamisen ja varsinaisen toiminnan rajapinnoilla:

*”Pitää olla sellaista jännää... Semmoista niinku välimallin tietotaitoa. Pitää olla yl-
lättävänkin paljon näkemystä siitä, että miten esimerkiksi tietojärjestelmäkehitystä
tehdään tai... Miten niin kuin tämmöiset hyvin teknisetkin asiat tosiasiallisesti vaikut-
taa suoraan siihen toimintaan?”*

*”Jos me ajatellaan, kuinka paljon meillä on mennyt esimerkiksi rikosjutuista verkkoon
tai paljonko me ollaan erinäköisten teknisten härveleitten kanssa tekemisissä. Niin kyl-
lähän siinä on mun mielestä hyvä esimerkki siitä, miten paljon meidän pitää nykypäi-
vänä osata muutakin kuin sitä peruspoliisin toimintaa. Ja erityisesti niinku rikostut-
kinnan puolellahan se korostuu. Kyllä se osaaminen siellä on se toinen iso. Ja sitten
on tietenkin meidän omat sisäiset prosessit. Toimiiko meidän koneet niin sanotusti
siellä taustalla niin hyvin kuin ne voisi toimia? Eli omat prosessit ja hallinnointi.”*

Ydinkompetenssien taustalla mahdollistajina ja tärkeimpinä aineettoman pääoman resursseina korostuivat osaaminen, luottamus, arvot ja kulttuuri, asenne, prosessit ja järjestelmät sekä toimintatavat. Nämä nähtiin myös poliisin merkittävimpinä aineettoman pääoman yksittäisinä elementteinä. Kun poliisin perustehtävää peilataan tunnistettuihin ydinkompetensseihin ja informanttien arvottamiin tärkeimpiin aineettoman pääoman elementteihin, voidaan poliisin arvonluontikartta rakentaa kuvan 13 mukaisesti.



Kuva 13. Poliisin arvonluontikartta (perustuen Marr 2008, 11)

Erityisesti voidaan huomioida ydinkompetenssien vastaavuus poliisin strategiassa esitettyihin toimenpiteisiin, joilla se pyritään mahdollistamaan. Näitä ovat esim. henkilöstön osaaminen, toiminnan johtaminen sekä toimintamallien ja prosessien turvaaminen ja yhdenmukaistaminen. Lisäksi haastatteluissa korostui operatiivisen kyvykkyuden painoarvo, mikä puolestaan liittyy lainsäädännössä määriteltyihin poliisin tehtäviin ja siten poliisin perustehtävissä onnistumisen tärkeyteen eli riittävään ja tosiasialliseen kykyyn turvata valtion sisäinen turvallisuus eli yhteiskuntarauha ja -järjestys.

6.2 Aineettoman pääoman tunnistaminen ja tärkeimmät aineettomat resurssit

Tutkimuksen tematiikan mukaisesti informanteille toimitetussa ennakkotehtävässä 1/2 (liite 2) ja haastatteluissa keskityttiin tarkastelemaan vain organisaation aineettomia resursseja, jotka ovat relevantteja poliisin toiminnan kannalta. Näin ollen aineellisia resursseja ei käsitelty eikä niitä nostettu tai noussut esille. Haastateltavilla oli yhteinen näkemys siitä, että aineettoman pääoman yksittäisiä elementtejä on luonnollisesti tunnistettu poliisissa mutta

että kokonaisnäkemyistä ei ole tai se on ainakin hyvin jäsentymätön ja sirpaleinen. Lisäksi aineettoman pääoman tai tietopääoman osalta poliisihallinnossa puuttuu yhteinen hyperonyymi eli yläkäsite, joka luokittelisi sen alle aineetonta pääomaa ja kaikkia sen kaltaisia tai siihen liittyviä käsitteitä. Siten yhteinen terminologia puuttuu, eikä aineetonta pääomaa voida välttämättä tarkastella riittävästi yhteisellä kielellä poliisihallinnossa. Eri haastateltavien huomioita aineettoman pääoman tunnistamisesta ja ymmärtämisestä poliisissa olivat mm. seuraavat löydökset:

”Ajattelen niin, että oikein terminä sitä ei ole käytetty ja terminologia ei ole millään tavalla vakiintunut. Eli voi olla, että ymmärretään vähän eri tavoin. Mutta sitten kun katsoo sun tutkimuksen taustatietoihin laitettua lomaketta osaamisesta aina sinne asenteisiin ja maineisiin, niin väitän kuitenkin, että kyllä näitä asioita otetaan huomioon ihan päivittäisessä toiminnassa ja johtamisessa ja sitten myös näissä meidän strategisissa papereissa ja ohjausasiakirjoissa, määräyksissä ja ohjeissa.”

*”Mulla on semmoinen käsitys, että (aineettoman pääoman käsite) on aika täsmenny-
mätön. Eli me ei olla puhuttu näillä käsitteillä niin kuin tietenkin esimerkiksi osaami-
sesta, osaamisen kehittämisestä ja sen ylläpidosta. Niin ollaan puhuttu siis niistä ele-
menteistä, mutta me ei olla varsinaisesti mun mielestä käytetty oikein tähän mennessä
missään vaiheessa aineettoman pääoman käsitettä. Mä sanoisin, että se on erittäin
täsmennyämätön poliisissa ainakin toistaiseksi.”*

*”Ehkä yleisellä tasolla mä voisin sanoa, että ei välttämättä niin laajasti kuin ehkä olisi
syytä ja tarpeen. Mä uskon, että aineeton pääoma nähdään niin kuin pitkälti ehkä sem-
moisella tietyllä tavalla teknisen osaamisen ja tehtäväsidonnaisen, verrattain teknisen
osaamisen kautta. Eli tavallaan semmoisena välineellisenä juttuna. Ja se heijastuu
mun mielestä esimerkiksi niinku viime vuosien rekrytointipainotuksiin.”*

Aineettoman pääoman kokonaiskuvan sirpaleisuuden lisäksi informanttien kommentit alle-
viivaavat poliisihallinnon yleistä käsitystä osaamisen merkityksen tärkeydestä ja sen koros-
tuneesta asemasta poliisin työssä. Osaaminen onkin nimetty yhdeksi poliisin arvoista. Poliisi
on henkilöstö- ja työvoimavaltainen ala, minkä takia useat haastateltavat tunnistivat aineet-
tomasta pääomasta tärkeiksi resursseiksi myös muita inhimillisen pääoman elementtejä ku-
ten koulutuksen, asenteen ja kokemuksen. Sen hahmottaminen, miten suhde- ja rakennepää-
oman aineettomat resurssit liittyvät aineettoman pääoman kokonaisuuteen, on jäänyt polii-
sissa enemmän taka-alalle. Siksi laajempi näkemys puuttuu tai se on jäsentymätön. Tästä
huolimatta näistä osa-alueista ja etenkin rakennepääomasta nimettiin elementtejä

tärkeimpien tunnistettujen resurssien joukkoon. Toisaalta akateemisessa tutkimuksessa inhimillinen pääoma mielletään perinteisesti aineettoman pääoman sydämeksi (esim. Kianto 2022), mitä seikkaa em. havainnot lähtökohtaisesti tukevat.

Informanttien arvioissa aineettoman pääoman tärkeimmistä resursseista poliisihallinnossa korostui selvästi kaksi elementtiä: osaaminen ja luottamus. Vaikka aineettoman pääoman tunnistaminen painottui inhimillisen ja rakennepääoman elementteihin, haastateltavat kuitenkin nimesivät suhdempääomasta luottamuksen lähes yhtä tärkeäksi ydinresurssiksi kuin osaamisen. Tämä poikkeaa tutkimuksen propositiosta ja työhypoteesista, että maine koettaisiin poliisissa osaamisen ohella tärkeimmäksi aineettomaksi elementiksi.

Kuten kirjallisuuskatsauksessa todettiin, maine ja luottamus ovat kuitenkin läheisessä suhteessa toisiinsa luottamuksen ollessa enemmän ilmiö, joka on maineen edeltäjä ja arvottamisessa siten etusijalla. Tutkimuksessa luottamus psykologisena tilana on liitetty myös enemmän yksilöiden välisiin suhteisiin ja laajempaan sosiaalisen pääoman kontekstiin. Akateemiseen tutkimukseen perustuen voidaan yleistäen sanoa, että maine ja luottamus ovat kuitenkin keskinäisesti riippuvaisia. Poliisin käyttöyhteys luottamus-sanaan maineen asemesta vaikuttaisi olevan puhtaasti terminologinen valinta, kuten poliisin ylijohdon edustaja asiasta totesi:

”No, luottamus on se, mitä me niin kuin hallinnonalana aina... Se on se sana, jota me käytetään. Sehän on niin kuin toinen tosi tärkeä elementti meidän onnistumisen kannalta. Ei vaan näiden meidän asiakkaiden luottamus poliisiin vaan myöskin tietysti sidosryhmien ja ehkä laajemminkin yhteiskunnan luottamus poliisitoimintaan.”

Osaaminen ja luottamus arvioitiin lähes kaikkien haastateltavien toimesta poliisin tärkeimmiksi aineettoman pääoman elementeiksi eron muihin resursseihin ollessa suhteellisen selvä. Muut aineettomat elementit, jotka arvoettiin yli annettavissa olevan numeerisen keskiarvon, ovat arvot ja kulttuuri, asenne, prosessit ja järjestelmät sekä toimintatavat. Kymmenen tärkeimmän tunnistetun aineettoman resurssin suhteellinen tärkeys haastateltavien vastausten perusteella on koottu taulukkoon 4. Järjestys on muodostunut informanttien ennakkotehtävässä 1/2 kymmenelle tärkeimmälle aineettomalle resurssille annetuista pisteistä. Pisteiden perusteella jokaiselle aineettomalle resurssille on edelleen laskettu keskiarvo suhteutettuna pistemääräasteikkoon.

Taulukko 4. Aineettoman pääoman merkityksen arviointi poliisissa

Tunnistetut 10 tärkeintä resurssia	Resurssin painoarvo toiminnan kannalta 0 = ei lainkaan tärkeä 10 = elintärkeä
1. Osaaminen	8,5
2. Luottamus	7,9
3. Arvot ja kulttuuri	6,5
4. Asenne	6,2
5. Prosessit ja järjestelmät	6,2
6. Toimintatavat	5,6
7. Työilmapiiri	4,8
8. Maine	3,9
9. Johtamisfilosofia	3,3
10. Koulutus	3
10. Kyvyt	3
10. Suhteet muihin sidosryhmiin	3

Osaamisen nähtiin resurssiksi, jolla on vaikuttavuutta moniin poliisin toimintoihin ja päällekkäisyyksiä muiden aineettomien elementtien kanssa. Huomio kohdistui etenkin kasvaviin osaamisvaatimuksiin alati muuttuvassa toimintaympäristössä niin tietoverkko- kuin reaali-maailmassakin. Tämä edellyttää poliisilta mm. uudistumiskyvykkyyttä ja priorisointia valittaessa henkilöstöä koulutukseen haastavassa taloustilanteessa. Havaintoja osaamisen merkittävydestä sekä sen suhteesta muihin aineettoman pääoman elementteihin ja toimintoihin poliisihallinnossa olivat esimerkiksi:

”Me ollaan tosi työvoimavaltainen ala, jolloin niin kuin menestyksen kannalta on aivan ensisijaisen tärkeitä, että henkilöstö pystyy ja haluaa ja heillä on niinku osaaminen hoitaa ne tehtävänsä.”

”Kaikki nää niinku johtaminen, työhyvinvointi ja osaaminen. Ne tarjoaa sitten kuitenkin sen perustan, että meillä on ylipäätään mahdollista onnistua näissä töissä ja tavoitteissa, mitä meille on annettu.”

”Ja toki sitten sen jälkeen tulee niinku osaaminen kanssa. Se laatu on kuitenkin nykyään tietenkin kaikessa työssä tärkeä. Ja meidän työssä varsinkin tärkeä, kun ollaan tekemisissä ihmisten perusoikeuksien rajoittamisen kanssa tuolla ääritilanteissa. Niin siellä täytyy mennä asiat oikein.”

”Me on resurssipulassa jouduttu miettimään, että voidaanko me laittaa ihmisiä koulutukseen. Ja se on äärimmäisen vahingollista, jos me ei voida laittaa sellaisista syistä. Että tehdään vaan sitä työtä niin pitkälle, kuin se osaaminen riittää. Sitten kun se loppuu, niin loppuu ikään kuin kaikki. Vaan me ylläpidetään sitä osaamista koulutuksella ja mahdollistetaan sitä. Mä pidän niin kuin ihan ykkösasiana tota osaamista.”

Lisäksi osaamisen koettiin linkittyvän kansalaisten luottamukseen ja organisaatiomaineeseen etenkin yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Luottamuksen katsottiin rakentuvan perusosaamiseen liittyvän tehtävien hoitamisen kautta. Osaaminen tuo myös arvostusta ja auktoriteettia tehtävien hoitamiseen ja niistä suoriutumiseen poliisihallinnon sisällä sekä sidosryhmien näkökulmasta katsottuna.

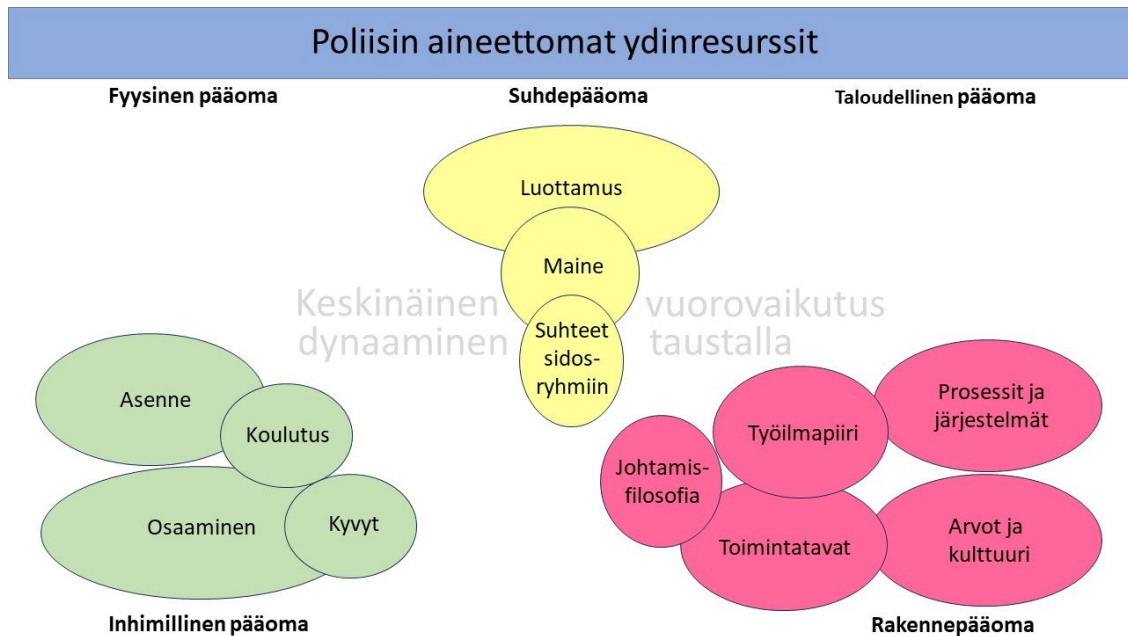
”Ja sitten niinku tavallaan tässä se osaaminen yhdistyy tuohon maineeseen siltä osin, että sillä on aika iso merkitys siihen ihmisten luottamukseen. Jos meidän osaaminen ei riitä rikostutkinnassa esimerkiksi juttujen tutkimiseen tai ei kyetä hoitamaan kentällä meidän hommia sen takia, että siellä on osaamisvajeita, niin se heijastuu sitten taas maineeseen ja sitä kautta siihen meidän luottamukseen.”

”Se, että jos kansalaiset ei luottaisi poliisiin, niin kyllä sillä olisi yhteiskunnallisesti iso merkitys. Kun sitten ruvettaisiin menemään sinne anarkian puolelle ja muualle. Vielä on poliisilla kuitenkin sitten varmaan tuon luottamuksen ja osaamisen kauttakkin sitten sitä auktoriteettia, että poliisia kunnioitetaan.”

”Mutta tää on just vaan se, että meidän pitää pitää siitä huoli, että meidän osaaminen säilyy. Koska jos meidän maine rupeaa niinku rapisemaan sieltä kansalaisten näkökulmasta ja syyttäjiä puolelta ja tuomioistuimen puolelta, niin sitten me ollaan hankalassa paikassa. Tämäkin on semmoinen monisyinen asia. Kun osaamisesta pidetään huoli, niin se vaikuttaa meillä sisäisesti ja sitten se vaikuttaa ulospäin. Ihan tuohon maineeseen asti.”

Tulosten pohjalta osaaminen ja luottamus nähtiin siis tärkeimmiksi aineettoman pääoman elementeiksi poliisissa. Koulutus, kyvyt ja suhteet muihin sidosryhmiin saivat saman pistemäärän, minkä johdosta ne ovat tuloksissa jaetulla kymmenennellä sijalla. Kaiken kaikkiaan tunnistetut resurssit jakautuivat aineettoman pääoman osa-alueiden kesken siten, että inhimillisestä pääomasta nimettiin neljä, suhdet pääomasta kolme ja rakennepääomasta viisi elementtiä. Tunnistetut aineettomat ydinresurssit jakautuvat tärkeydeltään kuvan 14 mukaisesti poliisin ydinresurssikentässä. Huomioitavaa on, että lähes kaikki haastateltavat tunnistivat

Samat ydinresurssit ennakkotehtävässä 1/2 esitetyn 27 aineettoman pääoman elementin joukosta vain arvottaen valittuja resursseja hieman eri tavoin.



Kuva 14. Poliisin aineettomien resurssien suhteellinen tärkeys (perustuen Marr 2008, 10)

Vaikka inhimillisen pääoman elementit tulevat yleensä ensimmäisinä merkityksellisinä mieleen, tärkeimpien resurssien visualisoinnista voidaan havaita, että lopulta rakennepääomasta löydettiin eniten poliisille tärkeitä resursseja. Rakennepääoman elementtien määrällinen painotus johtune siitä, että poliisi on virastomalliltaan johtamiseen perustuva ns. päällikkövirasto, jolla on selkeä käskyvalta- ja organisaatorakenne yksiköissään. Joidenkin valmius- ja hälytysyksikköjen osalta poliisi on lähes puolisolitaallinen organisaatio, mutta lähtökohteisesti poliisi on siviiliorganisaatio, jossa yksiköiden johto on organisaatorakenteessa keskitetty nimetyille henkilöille. Tämä edellyttää poliisin työn ja perustehtävän toteuttamiseksi johtajuutta ja edelleen sitä tukevia resursseja eli selkeitä ja toimivia prosesseja, järjestelmiä ja toimintatapoja. Tämän lisäksi tarvitaan henkilöstön näkökulmasta oikeudenmukaista ja hyvää työilmapiiriä sekä valittuja arvoja kunnioittavaa organisaatiokulttuuria, jota johdetaan näkemyksellisellä johtamisfilosofialla ja orkestroinnilla.

Ainoa poikkeus dominantista valtalinjasta resurssien tärkeydestä oli sisäministeriön edustajan näkemykset. Hänen arvioissaan painottuivat hieman enemmän suhteet,

yhteistyösopimukset ja yhteiskuntasuhteet. Tämä johtunee sisäministeriön ja haastateltavan roolista toimia linkkinä ja kontaktina ministeriön, poliisin ja kansalaisyhteiskunnan sidoryhmien välillä liittyen hallinnonalan toimien ja turvallisuuden politiikkaohjelmien koordinointiin poikkihallinnollisessa toimintaympäristössä.

On myös syytä muistaa, että aineeton pääoma ja sen eri elementit eivät ole staattisia vaan dynaamisessa vuorovaikutuksessa keskenään niiden arvon kytkeytyessä samalla organisaation aineellisiin resursseihin. Tämä vuorovaikutus muodostaa organisaation ydinosamisen, joka antaa sille mahdollisuuden suorittaa ydintoimintojaan arvojen ja strategisten tavoitteidensa toteuttamiseksi. Ydinosamisen näkökulma on organisaatiolle ja sen johdolle siten hyödyllinen, jos halutaan ymmärtää organisaation osaamisia ja kykyjä käytettävissä olevien resurssien taitavaksi hyödyntämiseksi.

6.3 Aineettoman pääoman riskit ja niiden merkittävyys

Ennakkotehtävässä 2/2 (liite 2) haastateltavia pyydettiin nimeämään näkemyksensä mukaan viisi merkittävintä poliisin toimintaan liittyvää aineettoman pääoman riskiä ja antamaan niille painoarvo riskin todennäköisyyden ja haitallisuuden perusteella asteikolla 0–5 arvojen ollessa: 0 = ei merkitystä – 5 = erittäin suuri merkitys. Informanteilla oli käytettävissään kirjallisuuteen perustuva esimerkkitaulukko aineettoman pääoman riskeistä, mutta heillä oli myös mahdollisuus nimetä muita tunnistamiaan aineettoman pääoman riskejä poliisissa.

Annettujen numeeristen arvojen perusteella laskettiin kunkin riskin todennäköisyydelle ja seurausten haitallisuudelle summa ja edelleen keskiarvo pisteasteikon perusteella. Tämän jälkeen tunnistettiin viisi suurinta riskiä käyttämällä ensin perinteistä laskukaavaa:

$$\text{riski } (R) = \text{todennäköisyys } (P) \times \text{haitallisuus } (H)$$

Esimerkiksi merkittävimmäksi riskiksi arvioidun luottamuspulan tuloksi saatiin arvo 4,5 laskujonolla:

$$\text{Riskin todennäköisyys (pisteet / vastaajien lkm.)} \times \text{riskin haitallisuus (pisteet / vastaajien lkm.)} = \text{riskin suuruus}$$

Sama on numeerisesti: $16/11 \times 34/11 = 4,5$. Em. mukaisesti teoreettinen maksimiarvo riskin suuruudelle on näin ollen 25 pistettä.

Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki (2022) toteavat, että perinteisen laskukaavan mukaan riskit, joiden vaikuttavuus on pieni ja todennäköisyys on suuri saavat saman merkittävyyssarvon kuin riskit, joiden vaikuttavuus on suuri, mutta todennäköisyys on pieni. Siksi he ehdottavat käytettäväksi painotusta riskin vaikutuksen korostamiseksi esim. tapauksissa, joissa suuren vaikutuksen riski uhkaa yrityksen toimintaa kohtalokkaasti, vaikka sen todennäköisyys olisi pienempi. Tässä painotetun vaikuttavuuden laskentamallissa haitallisuus tai vaikutus korotetaan toiseen potenssiin (Ilmonen ym. 2010, 90.):

$$\text{Riski (R)} = \text{todennäköisyys (P)} \times \text{haitallisuus}^2 \text{ (H)}$$

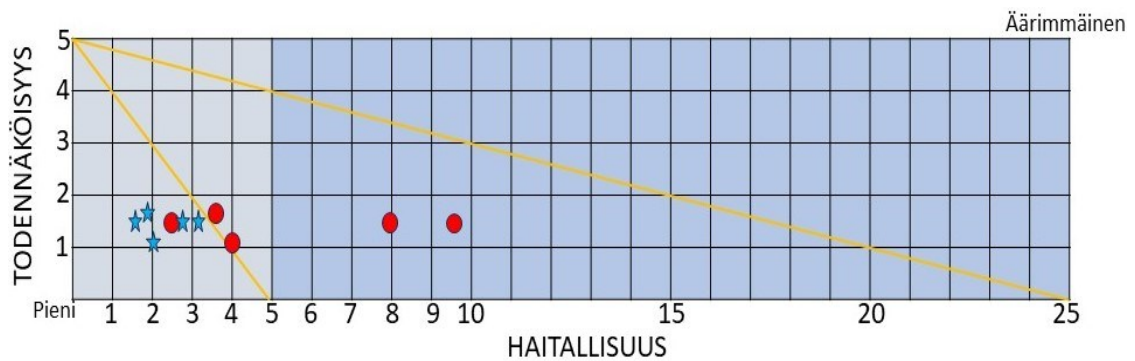
Tällä laskentatavalla maksimiarvo riskin suuruudelle esimerkkitapauksessa on 125 pistettä.

Haastateltavat arvoivat jokaisen valitsemansa riskin kohdalla niiden haitallisuuden suuremmaksi kuin niiden todennäköisyyden. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että riskien kokonaissuuruutta tulee tarkastella myös haitallisuutta painottavan laskukaavan avulla. Taulukossa 5 riskiluku 1 kuvaa klassisella laskentakaavalla saatua tulosta ja riskiluku 2 haitallisuutta painottavalla laskennalla saatua tulosta.

Taulukko 5. Merkittävimpien riskien arvot

	Todennäköisyys	Haitallisuus	Riskiluku 1	Riskiluku 2
Luottamuspula	1,45	3,10	4,5	13,9
Osaamisen menettäminen	1,45	2,82	4,1	11,5
Puutteelliset prosessit ja järjestelmät	1,64	1,91	3,1	6,0
Huono työilmapiiri	1,18	2,0	2,4	4,7
Osaamisen vanhentuminen	1,45	1,55	2,2	3,5

Merkittävimmäksi riskiksi poliisin toiminnassa arviointiin molemmilla laskentakaavoilla luottamuspula (4,5 p. ja 13,9 p.). Seuraavat neljä merkittävyyssjärjestyksessä olivat osaamisen menettäminen (4,1 p. ja 11,5 p.), puutteelliset prosessit ja järjestelmät (3,1 p. ja 6,0 p.), huono työilmapiiri (2,4 p. ja 4,7 p.) ja osaamisen vanhentuminen (2,2 p. ja 3,5 p.). Laskentakaavojen vaikutus riskien kokonaissuuruuteen on esitetty kuvassa 15. Hieman yllättäen haitallisuutta painottavassa laskentakaavassa riskien yleinen suuruus on kuitenkin alhaisempi verrattuna perinteiseen laskentatapaan.



Kuva 15. Laskentakaavojen vertailu. Tähdet edustavat riskien suuruutta perinteisellä laskentakaavalla ja ympyrät painotetulla (haitallisuus²) laskentatavalla. Keltaiset janat kuvaavat riskimatriisien keskiarvoja.

Havaitut merkittävimmät riskit ovat selvässä vastaavuus- tai vaikuttavuussuhteessa tunnistettuihin viiteen tärkeimpään aineettomaan resurssiin. Voidaankin sanoa, että tulokset tunnistettujen tärkeimpien aineettomien resurssien ja suurimpien riskien kesken ovat yhteydessä toisiinsa ja siten loogisia. Muunlainen tulos riskien merkittävydestä olisi toisaalta indikoinut, etteivät haasteltavat olisi olleet perehtyneet huolellisesti teemaan ja vastauksiinsa tai että koko ennakkotehtävän kysymyksenasettelu olisi ollut epäonnistunut.

Kun osaamiseen ja luottamukseen liittyvät riskit ovat täysin selviä ja yhdistettävissä omiin resursseihinsa, on esim. Aro (2018, 41) todennut, että työilmapiiri on seuraus eikä syy ja se riippuu monista työolotekijöistä kuten arvoista sekä organisaatio- ja tapakulttuurista työpaikalla. Juuti (1989, 247) puolestaan mainitsee työilmapiirin koostuvan lisäksi mm. yksilön työasenteesta, jolloin työilmapiiri muodostuu asenteesta, ryhmän ilmapiiristä, johtamistavoista sekä työyhteisön välisestä kanssakäymisestä. Taulukon 6 värimaailma hahmottaa aineettomien ydinresurssien ja tunnistettujen aineettoman pääoman riskien välistä vastaavuutta ja yhteyttä.

Taulukko 6. Tärkeimpien aineettomien resurssien ja suurimpien riskien vastaavuus

Tärkeimmät aineettomat resurssit	Suurimmat aineettoman pääoman riskit
Osaaminen	Luottamuspuula
Luottamus	Osaamisen menettäminen
Arvot ja kulttuuri	Puutteelliset prosessit ja järjestelmät
Asenne	Huono työilmapiiri
Prosessit ja järjestelmät	Osaamisen vanhentuminen

Luottamuksen menettäminen tai luottamuspuula poliisiin katsottiin seurausten osalta yhteiskunnallisesti vahingolliseksi. Tutkimusten perusteella ja kansainvälisesti vertaillen ihmiset luottavat Suomen poliisin toimintaan ja poliisin legitimitettiin on vahva (esim. Vuorensyrjä, Rauta, Hämäläinen, Attila, Koivula & Ollila 2023, 158–159), minkä takia luottamuspuulan todennäköisyys on kuitenkin tällä hetkellä varsin pieni ja minkä johdosta riskin suuruus on keskisuuren luokkaa molemmilla laskukaavoilla. Maininnoissa luottamuspuulasta tai luottamukseen liittyvistä ongelmista painotettiin niiden yhteyttä poliisin yleiseen tehtävistä suoriutumiseen. Osa vastaajista hahmotti myös luottamuksen merkityksen organisaatiomaineen rakentumisen osana:

”Mitä tapahtuu, kun luottamus menee? Se on aivan järjettömän tärkeä asia, että meidät koetaan osaksi kansalaisyhteiskuntaa, eikä valtion antamasi viholliseksi kansalaisyhteiskunnalle. Sitten me ollaan niin sanotusti vaikeuksissa ja me tarvitaan ihan eri tavalla resursseja kuin tänä päivänä.”

”Jos ei meillä sitä luottamusta ole niin silloin meidän on hyvin vaikea tuolla päivittäisessä työssä operoida. Sen ylläpitämiseksi täytyy tehdä paljon ja maine on sitä ja liittyy vähän siihen samaan.”

”Vaikka maine tai luottamus... Mä saan näin ja näin paljon ilmoituksia... Jutut selviää ja todistajat kertoo meille asioita ja niin pois päin. Niin se itse asiassa rakentuu tälle luottamukselle, kun se kytkeytyy siihen toimintaan ja perustehtävään se aineeton pääoma. Niin silloin sen merkitys näkyy.”

Osaamiseen liittyvissä riskeissä tunnistettiin samoin niiden negatiivinen vaikutus henkilöstön perustyöstä selviytymiseen. Osaamisen menettäminen erityisosaamista vaativissa asiantuntijatehtävissä koettiin erityisen ongelmalliseksi ja vaikeasti ratkaistavaksi asiaksi.

Osaamisen menettämisen ja vanhentumisen nähtiin liittyvän myös toimintaympäristön jatkuvaan muutokseen etenkin tietojen ja taitojen nopean vanhentumisen osalta. Toisaalta muutamit haastateltavat toivat esiin myös hiljaisen tiedon merkityksen liittyen kokemusperäisen osaamisen menettämiseen esim. eläköitymisten takia asiantuntijatehtävissä ja -osaamisessa. Ts. osaamiseen liittyvät riskit näyttäytyvät haasteina uuden omaksuttavan osaamisen ja tiedon sekä vanhan osaamisen säilyttämisen välillä organisaation henkilöstön ja toimintojen sisällä.

Lisäksi osaamisen menettämisen ja vanhentumisen nähtiin liittyvän oleellisesti muihin aineettoman pääoman elementteihin kuten koulutukseen, luottamukseen ja maineeseen, johtamiseen, työilmapiiriin, prosesseihin ja järjestelmiin. Lisäksi osaamisen mahdollistavan tiedon tulisi olla riittävän hyvin kodifioitu tai ainakin eksplisiittisesti eli seikkaperäisesti ilmaistu, julkilausuttu tai dokumentoitu, jotta sitä on mahdollista tallentaa myöhempää oppimista, käyttöä ja soveltamista varten. Em. havainnoista voidaan päätellä, että aineettomien resurssien keskinäinen dynamiikka ja vuorovaikutus on ymmärretty, vaikka sitä on voinut olla vaikea sanoittaa aineettoman pääoman kokonaisuuden ollessa poliisihallinnossa melko jäsentymätön.

Samoin osaamisen menettämällä ja sen vanhentumisella koettiin olevan rajapintoja käytännön henkilöstöhallinnollisiin toimiin kuten rekrytointiin, maineen ja poistumien hallintaan sekä organisaatioon sitouttamiseen. Riskit tiedostamalla niitä voidaan paremmin ennakoita ja hallita. Kommentteja osaamiseen liittyviin riskeihin olivat muun muassa:

”Sitten mulla on täällä toi osaamisen menettäminen. Liittyy vähän siihen, että aika tavalla toi poliisitoiminnan lainsäädäntö kehittyy ja järjestelmien käyttäminen ym. Eli tietenkkin se, että meidän pitää pitää huoli siitä, että meidän henkilöstö ei niinku tipahda siitä osaamisen kelkasta. Tavallaan siinä on haasteita kanssa.”

”Niin tää osaamisen menettäminen, epäonnistuneet rekrytoinnit ja toimintaa tukematon organisaatiokulttuuri ja tuo johtaminen... Jos ei oikein tiedä, mitä tekee ja kuinka hoitaa, niin ne jää tekemättä. Toi osaamisen menettäminen on mun mielestä semmoinen, ja se nyt liittyy tietysti tuohon koulutukseen, että... Siitä meidän pitää vaan kynsin hampain pitää kiinni, että meillä on riittävän osaavaa porukkaa.”

*”Sitten se pitää niinku ymmärtää ja tunnistaa, että me ollaan suuressa määrin asian-
tuntijaorganisaatio. Vaikka asiat tapahtuu loppupeleissä käskystä, niin kenenkään ei
ole pakko olla täällä töissä ja jos ei kiinnostosta niin porukka lähtee menee.”*

Kun toimivat prosessit ja järjestelmät mielletään varsinkin organisaation sisäisestä näkökul-
masta kriittisiksi mahdollistajiksi, niin toimimattomat prosessit ja järjestelmät nähdään siten
ensisijaisesti työn hidastajina ja vaikeuttajina poliisihallinnon eri toiminnoissa. Prosessi- ja
järjestelmäekonomian vikojen koettiin liittyvän pääasiassa huonosti toimiviin tai vajaisiin
tietojärjestelmiin ja -projekteihin sekä poliisin jähmeisiin sisäisiin hallintoprosesseihin. Toi-
mimattomat, viivästyneet ja toistensa kanssa puutteellisesti keskustelevat tietojärjestelmät
vähentävät työn tuottavuutta ja sujuvuutta, lisäävät byrokratiaa ja kiinni kurottavaa ns. kor-
jausvelkaa. Ne myös hidastavat hallinnollisten menettelyjen digitalisointia sekä poliisin siir-
tymistä hallintona enemmän sähköisen asioinnin piiriin.

Viimeisin suuri epäonnistuminen on ollut VITJA-teknologiahanke eli yhteisen viranomais-
tietojärjestelmän kehittäminen, joka lopetettiin poliisiylijohtajan päätöksellä 14 vuoden val-
mistelun ja n. 90 miljoonan kulutetun euron jälkeen (Kärkkäinen 2023). Haastatteluvastauk-
sissa konsensus oli, että tietojärjestelmiä tulisi kehittää työn tehostamiseksi ja nopeutta-
miseksi sen sijaan, että henkilöstöltä vaaditaan yhä enemmän venymistä, jaksamista ja kär-
sivällisyyttä. Tehtiin myös havainto, että rakennepääomaan kuuluvat tietojärjestelmät ja pro-
sessit ovat periaatteessa toissijaisia, jos poliisissa ei ole inhimillisen pääoman osaamista niitä
näkemyksellisesti ja tuloksellisesti käyttämään ja kehittämään. Tätä uudistustyötä on hidas-
tanut myös poliisin toimintojen prosessikuvausten puuttuminen, jolloin hankkeet joutuvat
taistelemaan niiden kanssa projekteissa yhä uudelleen.

Joustamattomien ja liian byrokraattisten sisäisten hallintoprosessien koettiin liittyvän ennen
kaikkea rekrytointiin ja poliisin palkkausjärjestelmään, mitkä seikat vaikeuttavat etenkin eri-
tyisasiantuntemuksen saamista poliisiin. Kiinnitettiin huomiota myös siihen, että erilaisiin
toiminta- ja esitutkintaprosesseihin liittyvien suoritteiden tulisi olla valtakunnallisesti yh-
denmukaisia ja tasalaatuisia, jotta kansalaisten oikeudenmukainen kohtelu voidaan varmuu-
della taata ja jotta poliisin työn jälkeä voitaisiin mitata ja arvioida ilman paikka- tai yksik-
kösidonnaisuutta. Kaiken kaikkiaan toimimattomat sisäiset prosessit järjestelmät saattavat
heikentää varsinkin poliisin oman henkilöstön luottamusta hallintoon. Puutteelliset prosessit
ja järjestelmät herättivät paljon keskustelua mm. seuraavin huomioin:

”Sitten noi puutteelliset prosessit ja järjestelmät. Jälleen kerran me ollaan niin iso organisaatio. Meillä on paljon porukkaa, joka lähtökohtaisesti tekee tuota samankaltaista tai samojen asioiden parissa työtä ja tehtävämäärät on huomattavan suuret. Niin silloin täytyy tietysti olla prosessit ja järjestelmät... Pitäisi olla kunnossa, sanotaan näin.”

”No, sitten tullaan siihen, että mahdollistaako meidän hallinto riittävän joustavasti asioiden hoitamisen. Meidän rekryprosessit on ihan karmeita. Ne kestää kuukaudesta toiseen. No, se ei oo ollenkaan joustavaa. Meidän vaatavuustasot ei ole päivitetty vastaamaan tän ajan työn tekemistä. Ja ne vähän heiluu poliisihallinnon sisälläkin, että kuka määrittää mitäkin tehtäviä minnekin vaatavuustasolle. Eli meidän hallintoprosessit on liian jähmeitä ja ne muuttuu liian hitaasti. Ja se on mun mielestä semmoinen, mikä vaikuttaa sitten meidän oman porukan luottamukseen omaan hallintoon nähdessä.”

”Meillä on nyt ne ydinprosessit määritelty, mutta muutenhan meillä ei ole yleisesti prosessikarttoja tehty ja tän tyyppistä työtä. Mikä niin kuin äkkiseltään saattaa kuulostaa vähäsen sellaiselta näpertelyltä ja sitten toisaalta ne on niitä, joista aina ensimmäisenä säästetään. Mutta sitten kun tosiasiaa ruvetaan tekemään töitä, niin meidän jokainen kehittämishanke joutuu ne asiat ratkomaan kuitenkin, jolloin me tehdään samaa asiaa moneen kertaan.”

Huono työilmapiiri pilaa organisaatioilmaston ja vähentää henkilöstön jaksamista sekä tuottavuutta ylipäänsä. Huono työilmapiiri voi näkyä myös käytettävissä olevia henkilötyövuosia rasittavina pitkinä sairauspoistumina. Ymmärrettiin, että äärimmäisessä tapauksessa huono työilmapiiri aiheuttaa sen, että työntekijät vaihtavat toimipistettä tai jopa siirtyvät toiselle alalle. Joidenkin havaintojen mukaan eräille poliisilaitoksille ja -asemille on jo nyt vaikeuksia saada rekrytoitua henkilöstöä, mihin seikkaan saattaa olla osasyynä kyseisen yksikön huono maine heikosta työilmapiiristä poliisihallinnon keskuudessa.

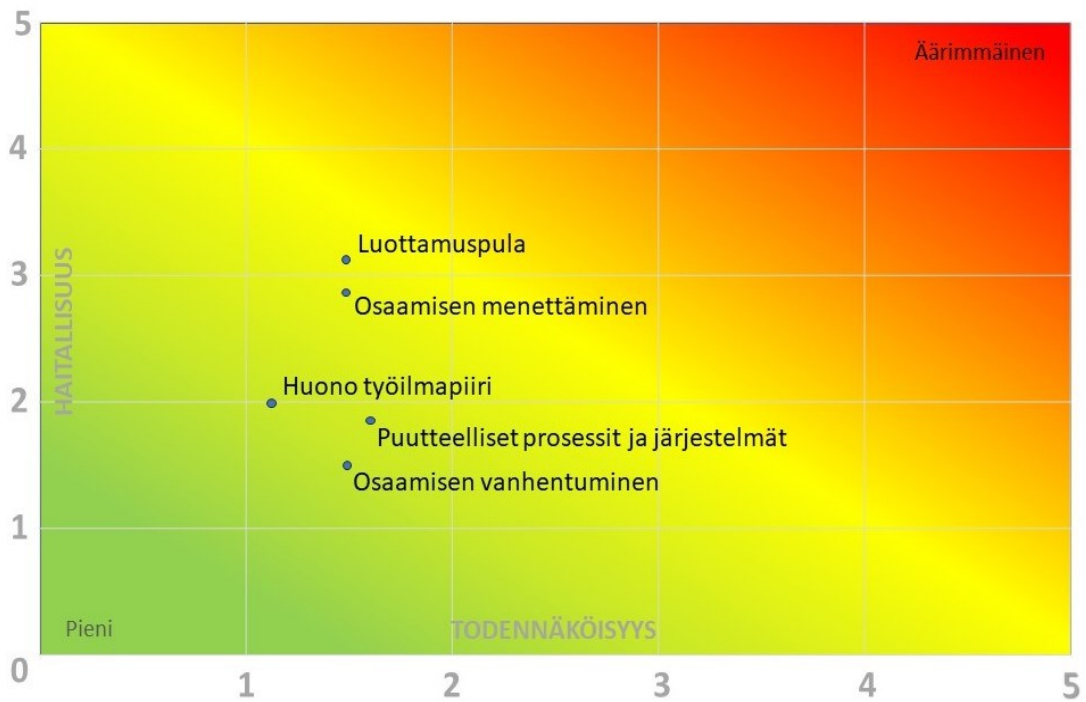
Mielenkiintoinen oli muutamaan otteeseen esiintynyt löydös töissä olevien sukupolvien välisistä ajatteluerosta ja omistautumisesta poliisiin työhön; nuoret suhtautuvat tänään elämään ja työhön eri tavoin kuin muutama vuosikymmen sitten. Tämä voi aiheuttaa jakaantumista sekä konflikteja ja konfrontaatiota hallinnon esimiesvirastoympäristössä. Todettiin, että aineettoman pääoman julkilausumattomat arvot, vanhakantainen organisaatiokulttuuri sekä puutteelliset aineelliset ja konkreettiset vetovoimatekijät kuten vaikkapa vanhentunut poliisin infrastruktuuri vaikuttavat negatiivisesti työilmapiiriin. Siten vanhempien esimiesten ja päälliköiden ei tulisi ainakaan lisätä kitkaa vaan toimia omalla johtamisellaan ja käyttäytymisellään esimerkkeinä.

”Ja toi huono työilmapiiri. Se on aina semmoinen, mikä sitten syö kaiken ja vie sen työtehon ja ihmiset lähtee pois.”

”On mulla huono työilmapiiri tuolla. Siitä meidän täytyy pitää kiinni. Ja siinä mä oon ehkä vähän huolissaan siitä, että me ollaan oltu tähän asti... Mä pidän aika hyvänä, että on oltu suht homogeeninen porukka. Siellä ollaan tultu toistemme kanssa toimeen ja samantyyppistä elämänmenoa ja touhua... Ja työyhteisötouhuun ollaan totuttu. Mutta nyt meille tulee sitten uusia sukupolvia, jotka on erityyppisiä ja tottunut erilaiseen. Siellä saattaa tulla semmoisia pieniä sukupolvien konfliktejakin sitten jossain kohtaa.”

”Haluaisin, että meillä viihdyttäisiin töissä, jakettaisiin töissä. Työhyvinvointiasiat on tosi tärkeä. Ja ikään kuin ne toimintatavat ja arvot ja kulttuuri luo sitä, että tää toteutuisi. Mä aina ajattelen, että pitää näyttää esimerkkiä, mutta mitä se on tavallaan se niin kuin ylimmätkin johdon esimerkki.”

Kaikki tunnistetut poliisin merkittävimmät aineettoman pääoman riskit on sijoitettu riskimatriisissa (kuva 16) informanttien antamien arvojen perusteella niiden todennäköisyyden ja haitallisuuden leikkauspisteisiin. Arvot ovat tulleet riskin suuruuden määrittämisestä perinteisellä laskentakaavalla. Arvo 0 x 0 edustaa olematonta tai pientä riskiä ja arvo 5 x 5 puolestaan äärimmäisen suurta riskiä. Kaikki tunnistetut aineettoman pääoman riskit sijoituvat riskiavaruudessa alle keski-suuren tason.



Kuva 16. Poliisin aineettoman pääoman riskimatriisi perinteisen laskentakaavan mukaan

Voidaan siis päätellä, että poliisin aineettomaan pääomaan ei tällä hetkellä kohdistu merkittäviä riskejä tai ainakin mahdolliset kipupisteet nähdään poliisihallinnossa suhteellisen positiivisessa valossa ja hallittavina olevina asioina. Tässä saattaa piillä aineettomaan pääomaan liittyvä positiivisen agendan ongelma: aineeton pääoma esim. poliisin nauttiman korkean luottamuksen osalta koetaan suhteellisen pysyvänä ja positiivisena asiaintilana, eikä mahdollisiin nopeisiin muutoksiin varauduta riittävästi. Tänään toimintaympäristö uusine muutosajureineen on kuitenkin jatkuvassa liikkeessä, joten poliisista olisi kuitenkin löydettävä näkemyksellistä aineettoman pääoman riskien tunnistamis- ja hallintavalmiutta sekä nopeaa reagointikykyä strategisella tasolla.

6.4 Aineettoman pääoman riskien hallinta poliisissa

Riskien hallintaan liittyvässä alaluvussa kootaan yhteen haastateltavien näkemyksiä keinoista, joilla aineettomaan pääomaan liittyviä merkittävimpiä riskejä voidaan hallita poliisissa. Mielenpitoita rikastutetaan osin kirjallisilla lähteillä sekä tutkijan omilla työelämässä tekemillä havainnoilla ja hankituilla kokemuksilla. Tutkimuksessa esille nousseiden

merkittävimpien riskien hallinnan keinoissa korostuvat johtaminen, koulutus, tiedon riittävä dokumentaatio, hyvän työilmapiirin ylläpitäminen, onnistuneet rekrytoinnit poliisikoulutukseen ja virkoihin sekä palkkausjärjestelmän kehittäminen kilpailukykyisemmäksi. Alkuun kootaan yhteen kahden merkittävimmän riskin eli luottamuspuolan ja osaamisen menettämiseen liittyviä hallintatoimia.

6.4.1 Luottamuspuola ja osaaminen menettäminen

Kirjallisuuskatsauksessa todettiin, että organisaation riskienhallintaprosessin ydin koostuu toimintaympäristön määrittelystä, riskien arvioinnista ja niiden käsittelystä ja että näitä toimintoja ja niiden suoritteita tulee seurata ja analysoida jatkuvasti. Riskien arviointi pitää sisällään riskien tunnistamisen, riskianalyysin ja riskien merkityksen arvioinnin. Riskien arvioinnin pitäisi johtaa suunnitelmaan riskien käsittelemiseksi, mihin liittyviä toimenpiteitä tai hallintakeinoja voivat olla riskin siirtäminen, poistaminen, pitäminen tai pienentäminen. Riskienhallintaprosessin kokonaisuuteen liittyvien ratkaisujen tulisi puolestaan olla osa organisaation strategista päätöksentekoa. Osa haastateltavista oli hahmottanut aineettoman pääoman riskien arviointiin liittyviä vaiheita ja sisäistänyt ajatuksen kokonaisprosessin tulosten hyödyntämistä strategisessa johtamisessa:

”Tää oli silleen hyvä kysymys ja tässä kohtaa viimeistään herää siihen, että tällähän on oikeasti iso merkitys. Mutta ensin on se, että pitää olla tietoinen niistä aineettomista resursseista ja tunnistaa ne ja sitten tunnistaa ne niihin liittyvät riskit. No, sen jälkeen on sitten vasta mahdollista vaikuttaa niihin tietoisesti ja pitkäjänteisesti. Tätä toimintaa voidaan sitten muuttaa vasta, kun tunnistetaan nämä riskit ja uhat. Ja kyllä mä näen, että tällä tunnistamisella on tosi iso merkitys tähän strategiseseen johtamiseen ja myös eri toimintojen laadun varmistamiseen.”

”No, ensin tietysti... Että pitää tietysti niinku tunnistaa. Ja ehkä niistä ei kaikkien tarvitse olla samaa mieltä, mutta tunnistaa ne riskit ja sopia, että nämä on niin kuin keskeiset asiat, joita me halutaan varmistaa ja joita me halutaan tarvittaessa edistää. Ja toivottavasti esimerkiksi nämä asiat näkyvät, kun poliisihallinnossa päivitetään meidän strategiaa. Niin toivottavasti ne näkyvät siellä strategisissa valinnoissa, että nämä on ne tärkeät asiat meidän toiminnalle ja näitä me silloin halutaan myöskin edistää.”

Konkretian tavoittamiseksi informanteja pyydettiin nimeämään käytännön toimenpiteitä, joilla heidän tunnistamia aineettoman pääoman riskejä voidaan hallita poliisissa. Aineettoman pääoman riskien hallinnasta kokonaisuutena sekä nimenomaisesti luottamuksen säilyttämisestä ilmeni mm. seuraavia huomioita:

”Ja sitä mä niinku tarkoitin sillä, että jotta tää luottamus saadaan ylläpidettyä, niin se ei ole vaan sitä, että me niinku näytään tuolla ja poliisi pysäyttää kadulla. Onko se kanssakäyminen minkälaista? Vaan me puhutaan laajemminkin tästä meidän organisaatiosta. Luotetaanko meidän prosesseihin ja luotetaanko siihen, että meillä on osavaa porukkaa jatkuvasti töissä.”

”Tietysti suhdepääomaan osalta toi luottamus ja sen niinku varmistaminen niin se on kyllä tosi... Sehän ei ole yksittäisestä tahosta tai yksittäisestä virastosta kiinni vaan se on kyllä koko poliisihallinnosta ja koko henkilöstön toiminnasta kiinni. Me kaikki sitä omalla toiminnallamme joko edistetään sitä luottamusta taikka sitä rapautetaan. Se on siinä mielessä kaikista tietyllä tavalla herkin ja vaikein asia, että miten voidaan varmistaa hallintona, että se on kunnossa.”

”Mutta sitten, jos se laatu siinä asioiden hoitamisessa vähän niinku ”prakaa”. Me liian reippaasti laitellaan asioita, mihin laitetaan... Niin sitten siitä tulee vähän ehkä semmoinen kuva ihmisille, että se meidän työ ei ole enää laadukasta, että... Sitten se rupeaa vaikuttamaan siihen maineeseen ja näin. Mutta mun mielestä se on ihan selkeästi riski, jos noin kävisi ja sitten se saattaisi vaikuttaa myös siihen luottamuspulaan. Ajatellaan, että ei nyt sitten enää poliisille kannata tehdä ilmoitusta.”

Organisaation mainehallinta ja organisaatioon liittyvän luottamuksen säilyttäminen ovat moniulotteisia asioita, joihin ei ole olemassa yksiselitteisiä toimintamalleja. Vastausten perusteella yhteiskunnan ja kansalaisten näkökulmasta niiden säilyttämiseen ja siten hallintaan vaikuttavat ensinnäkin poliisin oman työn jälki, johon puolestaan vaikuttaa vahvasti osaaminen ja poliisin arvojen mukaiset eettiset toimintatavat. Poliisin työstä ja osaamisesta kertominen laajemmin saattaisi lisätä poliisin työn arvostusta sekä tietoisuutta poliisin työhön liittyvistä osaamisvaatimuksista. Loppujen lopuksi jokainen poliisihallinnossa työskentelevä vastaa omalla työpanoksellaan ja käyttäytymisellään poliisin luottamuksen yhteiskunnallisesta kasvattamisesta tai vähentämisestä. Selvitetyn perusteella hallinnon sisällä tulisi pyrkiä työntekijöiden tasapuoliseen ja oikeudenmukaiseen kohteluun sekä henkilöstöhallinnollisten prosessien nopeuttamiseen ja yksinkertaistamiseen, koska luottamusta pitää olla oman organisaation sisälläkin esim. osaavan työvoiman säilyttämiseksi.

Osaamisen ylläpitämisen ja säilyttämisen osalta painotettiin esim. sitä, että täydennys- ja erityiskoulutusta pitää olla hankittavissa tarpeen tullen poliisihallinnon ulkopuolelta aina ulkomailta asti. Näin voidaan turvata oikeanlainen erityisosaaminen sekä näkemyksellisen poikkiammatillisen ja -tieteellisen osaamisen monipuolinen hyödyntäminen. Useat haastateltavat totesivat, että Poliisiammattikorkeakoulu antaa valmiudet poliisiin perustyöhön, jota opitaan paljon myös työn tekemisen ohessa, mutta erityistietoja ja -taitoja vaativissa tehtävissä koulutus tulee olla esim. ostettavissa muusta oppilaitoksesta, instituutiosta tai palveluntarjoajalta. Uudet työntekijät tulee myös voida perehdyttää riittävän hyvin tehtäviinsä ja työn vaatimaan osaamiseen, jotta heidän motivaationsa ja sitoutuneisuutensa säilyvät. Tuettiin myös ajatusta työntekijöiden osaamisen omatoimisesta kehittämisestä, jota poliisin työnantajana tulisi koko työuran ajan tarvittaessa tukea.

”Mun mielestä pitää keskittyä niihin isoihin asioihin, jotka on se tärkein. Puhuttiin sitten luottamuksesta tai osaamisesta ja näin. Ja se, miten nyt niinku hallitaan näitä riskejä niin on se, että me panostetaan koulutukseen. Ja nyt mä en tarkoita sitä, että vaan lisätään Polamkin koulutustarjontaa vaan tarjotaan niitä tämän ajan koulutusmahdollisuuksia ja työpaikkakoulutusta ja semmoinen valtakunnallinen järjestelmä siihenkin. Ja erityyppisiä koulutuksia ostetaan. Koulutusta myös ulkopuolelta, että kaikkea ei tarvitsekaan aina niinku siinä Polamkin jähmeissä rakenteissa sinne saada sopimaan.”

”Siksi on ensinnäkin arvokasta, että sitä koulutusta haetaan muualtakin, että me ei oltaisi niin homogeeninen organisaatio, koska sitten taas yksityisellä (sektorilla) ihmiset tulee paljon heterogeenisemmän koulutustaustan kautta, jolloin näitä asioita nousee esille ja pystytään tiedostamaan.”

”Sitten varmaan se, että nyt kun ollaan poliisikoulutustakin kehittämässä, että me ollaan ymmärretty, että ikään kuin sen yhden putken kautta... Siitä varmasti pitää jatkossakin 90 % poliisikoulutukseen valittavista kulkea tai lähelle sitä. Mutta ikään kuin ymmärretään, että me tarvitaan tällöisiä erityisosaajia myös meidän omissa organisaatioissa, jotta me ollaan ikään kuin omavaraisia. Ja niissä mä näen tällöisiä teknistä osaamista ja sitten myös varmaan semmoista niin kuin... Ikään kuin ymmärrystä siitä, miten me pystytään käyttämään sitten näitä sidosryhmiä paremmin.”

Vuoden 2022 SPJL:n jäsenkyselyyn vastanneista noin 500:stä poliisiin kuuluvasta henkilöstä noin puolet eli 55 % koki tulevansa melko hyvin toimeen nykyisellä ammattikoulutuksellaan ja -taidoillaan lähivuosina. Noin neljännes eli 28 % näki koulutuksen vastaavan

erittäin hyvin tulevaisuuden haasteita ja 8 % puolestaan melko huonosti. (SPJL 2022.) Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että poliisihallinnon henkilöstö tuntee jossain määrin tarvetta ammatillisen koulutuksen tai täydennyskoulutuksen kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Vastaa- jien varsinaisia toimenkuvia ei oltu kysymyksenasettelussa huomioitu. On kuitenkin melko todennäköistä, että vastaajien toimenkuvat ovat vaikuttaneet heidän arvioihinsa ja vastauk- siinsa siten, että perustehtävissä työskentelevät ovat katsoneet pärjäävänsä omassa työssään nykyisellä koulutuksellaan myös lähitulevaisuudessa mutta että erityisasiantuntijat ovat ol- leet enemmän huolissaan ammatillisen osaamisensa säilyttämisestä ja kehittamisestä.

Aineeton pääoma, sen aineettomiin resursseihin liittyvät riskit ja niiden hallinta on holistinen kokonaisuus. Inhimillisen, suhde- ja rakennepääoman elementtien keskinäisiä riippuvuus- suhteita sekä niiden yhteyttä käytännön toimenpiteisiin kuten rekrytointiin, koulutukseen ja järjestelmäkehitykseen ja edelleen niihin liittyviin haasteisiin ja niiden riskien hallintaan ku- vaa hyvin seuraava poliisin ylijohdon edustajan kiteytys:

”Jälleen kerran on itsestään selvää, että vaikkapa toi henkilöstö ja henkilöstöön liit- tyen tietysti koulutus ja minkälaista henkilöstöä me onnistutaan tähän hallintoon rek- rytoimaan niin... Tosiaan johtuen siitä, että me ollaan nyt ja varmasti tullaan myöskin tekoälyn aikakautena olemaan hyvin henkilöstö- tai työvoimavaltainen ala. Niin sil- loinhan se on meidän kaikista tärkein tuotannontekijä niin sanotusti. Ja jos me siinä epäonnistutaan niin ei auta, että meillä olisi sitten vaikkapa järjestelmät tai prosessit kunnossa. Ne olisi tietyllä tavalla toissijaisia semmoisessa tilanteessa, jos meillä ei ole osaavaa henkilöstöä.”

Työssään tekemänsä havainnoinnin perusteella kirjoittaja-tutkija uskaltaa väittää, että pel- kästään koulutuksen kautta osaamiseen panostaminen ei tuota parasta lopputulosta. Oppimi- seen ja sitä kautta osaamiseen vaikuttavat myös muut aineettoman pääoman inhimillisen osa-alueen elementit kuten vaikkapa yksilön kyvykkyys ja henkilöominaisuudet. On il- meistä, että ihmisen osaaminen ei kehity tai hän ei opi, jos henkilökohtaista kyvykkyyttä tähän ei ole. Kokemukseen perustuen voidaan esittää, että joissain tapauksissa esim. oikeus- tieteiden opiskelija korkeakouluharjoittelijana poliisissa oppii ja edelleen osaa soveltaa tiet- tyjä ratkaisu- ja päätösmalleja nopeammin ja paremmin kuin jo vuosia hallinnossa perusteh- tävissä työskennellyt henkilö. Kaikki työntekijät eivät voi olla huippukyvykkäitä, mutta in- himillisen pääoman elementtejä tulee kartoittaa ja testata esim. poliisikoulutuksen valinta- vaiheessa monipuolisesti eikä tiettyjä henkilöominaisuuksiin liittyviä pääsyvaatimuksia

voida alentaa loputtomiin, vaikka sopivia hakijoita ei olisi. Kuten haastatteluissakin tuli esille, myös tiettyihin poliisin tehtäviin tulee voida rekrytoida muitakin kuin pelkän poliisin peruskoulutuksen käyneitä henkilöitä oikeanlaisen osaamisen saamiseksi ja varmistamiseksi.

6.4.2 Puutteelliset prosessit ja järjestelmät sekä huono työilmapiiri

Kun prosessien ja järjestelmien riskit poliisissa liittyvät pääasiassa tietojärjestelmien kehittämiseen ja ajantasaisina pitämiseen, riskien hallinnan keinona on tässäkin tapauksessa kohdennettu ja oikeanlainen erityisosaaminen. Tällaisia osaamisen osa-alueita ovat varsinainen ICT-osaaminen ja järjestelmätuntemus, projekti-, kehittämis- ja hankintaosaaminen sekä järjestelmään liittyvän lainsäädännön tai normiston tuntemus. Lisäksi organisaation työstä ja järjestelmään liittyvistä toimenpiteistä pitää olla olemassa osallistuvan suunnittelun kautta toteutettu riittävä dokumentaatio, jotta järjestelmiä voidaan ylipäätään alkaa kehittämään organisaation ja sen jäsenten tarpeiden mukaan. Riittävän osaamisen mukaan saaminen kehittämistyöhön edellyttää organisaatiolta paitsi houkuttelevuutta työnantajana myös taloudellista panostusta, jotta tarpeeksi kyvykkäitä asiantuntijoita voidaan palkata projektiin ja edelleen järjestelmien ylläpitämiseen. Järjestelmien johdetun kehittämisen tulisi perustua ennen kaikkea huolellisiin suunnitelmiin. Poliisin tietojärjestelmiin liittyvä liittyviä kriittisiä huomioita olivat muun muassa:

”Ja yhtään tietojärjestelmää ei tule valmiiksi, jos ei meillä ole ymmärrystä vaikkapa siitä, miten meidän pitää soveltaa tietosuojalainsäädäntöä. Ja sitten kun ne on otettu käyttöön, niin meillä pitää olla riittävä määrä ihmisiä huolehtimassa, että ne järjestelmät pyörii. Ja jotenkin mä näen sen, että meidän pitää niin kuin jotenkin rohkeammin tai kriittisemmin just arvioida sitä, mitä kaikkea muuta erityistä osaamista kuin sitä poliisimiesosaamista me tarvitaan, jotta se palvelu siellä kentällä toimii.”

”Mutta jos ei se palkka ole kilpailukykyinen, niin mä joissain asioissa... Mä olisin jopa valmis siihen, että sitten vaan... Vaikka se ei olisi linjassa enää muiden kanssa. Jos me tarvitaan niitä ICT-asiantuntijoita, niin mä kyllä lähtisin sitä palkkausta miettimään.”

”Sitten kun katsoo tätä meidän kehittämistä ja just niinku riskien hallinnan kautta näitä asioita niin me puhutaan suunnitelmallisuudesta. Meidän pitää ensin tajuta,

mikä tää tilanne on. Sitten meidän pitää tehdä suunnitelma, millä me korjataan näitä tilanteita ja parannetaan. Ja ne ei ole semmoisia tässä ja nyt ratkaisuja. Ne on pitkiä teitä, mutta niitä pitää lähteä kulkemaan. Tää on kärsivällisyyslaji.”

Haastateltavien huomiot tietojärjestelmien osalta yhdistyvät aikaisempaan tutkimukseen. Laajaan kansainväliseen tutkimusaineistoon perustuen Lyytinen (1996) summaa, että tietojärjestelmäkehitykseen liittyvät riskit vaihtelevat maittain ja ympäristöittäin. Joka tapauksessa pienetkin panostukset riskienhallintaan kokonaisbudjetissa johtavat huomattavaan systeemityön riskien vähenemiseen. Syitä epäonnistumisille ovat yleensä oikeiden menetelmien puute, liian suuret hankkeet (huom. VITJA-hanke) sekä vääränlainen organisointi ja johtaminen. (Lyytinen 1996, 8–9.) Organisaatiolla on paremmat mahdollisuudet hallita esim. tietojärjestelmiin liittyviä riskejä, jos se tuntee toimintaympäristönsä ja erikseen esim. Jordanin ja Silcockin (2006, 60) luokittelemat tietojärjestelmäriskit seuraavissa kategorioissa: projektihallinta, ICT-palveluiden jatkuvuus, tieto-omaisuuden tallentaminen, katkokset palveluntarjoajien ja ICT-toimittajien arvoketjuissa, sovellustoimivuus ja -yhteensopivuus, ICT-infrastrukturi sekä strategiset riskit ja tulevaisuuden uhat.

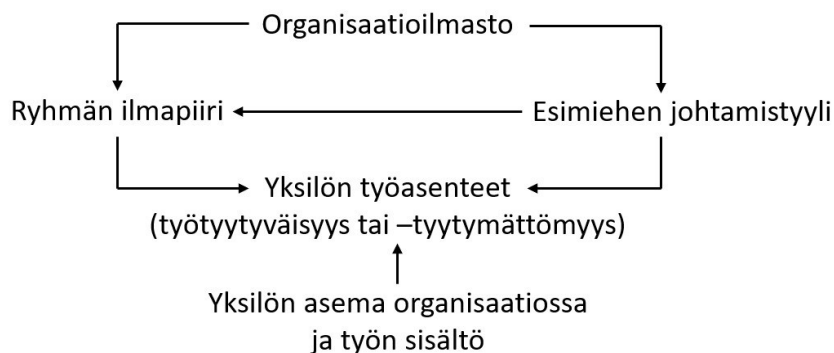
Toimenpiteissä huonoa työilmapiiriä vastaan korostui esimiesten johtamistyyli sekä heidän roolinsa tiimi- ja ryhmähengen luojina ja esimerkkeinä. Erityisesti esimiesten tulee ymmärtää sukupolvien välisiä mahdollisia erilaisia katsanto- ja ajattelukantoja. Hyvä työilmapiiri nähtiin myös voimavarana ja vetovoimatekijänä, koska valtionhallinto ei lähtökohtaisesti pysty kilpailemaan palkoilla ainakaan erityisosaamista vaativissa tehtävissä. Hyvää työilmapiiriä tukevat henkilöstöjohtamiseen panostaminen, ääneen lausutut arvot sekä hyväksytyinä pidetyt organisaatioilmasto ja -kulttuuri. Hyvää ilmapiiriä voi parantaa entisestään organisaation aineelliset resurssit kuten nykyaikainen ja monipuolinen infrastrukturi poliisilaitos- ja asematasolla. Modernissa työyhteisössä vastuu hyvästä työilmapiiristä on kuitenkin kaikilla työntekijöillä heidän organisatorisesta asemastaan riippumatta: on kyettävä olemaan hyvä esimies tai alainen ja ryhmän jäsen.

”Eli meidän täytyy aktiivisesti luoda sellaista työnantajakulttuuria, missä ihmiset haluaa olla täällä töissä.”

”Omassa porukassa tässä me ollaan puhuttu paljonkin siitä, että kyllä se on se tietynlainen työilmapiiri, työhyvinvointi, että... Niin kauan kun me saadaan siitä pidettyä kiinni niin tuota... Se on niinku meidän valtti.”

”Mutta se pitäisi muistaa, että joka ikinen täällä työtä tekevä luo työilmapiiriin, hyvää tai huonoa. Se on kaikkien vastuulla. Se ei ole vain esimiesten vastuulla. Toki iso rooli on niin kuin esimiehillä siinä kohtaa mutta...”

Yleensä työilmapiiri ymmärretään yksilön työasenteiden, ryhmän ilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja organisaatioilmaston summaksi. Tutkimuksessa työilmapiiriä pidetään enemmän subjektiivisten havaintojen kuin objektiivisen ominaisuuksien funktiona. Työilmapiirin luonnetta voikin pitää välillisenä, koska se määräytyy organisatoristen ja yksilöllisten ominaisuuksien perusteella ja koska sen voidaan katsoa määräävän myöhempää käyttäytymistä. (Juuti 1989, 246–247.) Kuva 17 havainnollistaa em. muuttujien yhteyttä keskenään. Hyvän työilmapiirin säilyttämiseksi tarvitaan siis ponnisteluja ja toimenpiteitä yksilö- ja organisaatio- sekä esimies- ja alai-asteilla.



Kuva 17. Työilmapiirin muodostuminen organisaatiossa (Juuti 1989, 247)

Hieman huolestuttavaa on, että SPJL:n jäsenkyselyn mukaan vain noin neljännes (25,7 %) vastaajista, joista noin 82 % oli poliiseja, koki poliisin työilmapiirin hyvänä eli viisiportaisen Likert-vastausasteikon arvosanana 5 (täysin samaa mieltä). Mediaani, eli tyypillinen arvo joukossa, yksittäiseen väittämään ”työilmapiiri on hyvä” oli 2,0 keskiarvon ollessa 2,2. Työyhteisöä yleensä koskevissa väittämässä, jotka liittyivät työilmapiiriin lisäksi mm. työnjohdtoon, tasa-arvoiseen kohteluun ja oikeudenmukaisuuteen sekä työn sisältöön ja omiin

vaikutusmahdollisuuksiin työssä keskiarvo Likertin-asteikolla oli 2,7. (SPJL 2022.) Tästä voidaan päätellä, että työilmapiiriä ja henkilöstöjohtamista tulee parantaa poliisissa. Työilmapiiriin vaikuttaviin kaikkiin eri osatekijöihin tulee kiinnittää riittävästi huomiota organisaatio- ja henkilörakenteissa sekä osana johtamista hallinnon kokonaisresurssien ollessa todennäköisesti rajalliset lähivuosina.

6.4.3 Riskien hallinnan kokonaisuus

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että aineettoman pääoman tunnistaminen poliisihallinnossa on tärkeää ja hyödyllistä. Aineeton pääoma ja siihen liittyvät riskit tulee nähdä osana todellisuutta, jossa poliisi toimii. Tärkeimmät aineettoman pääoman riskit tulee tunnistaa ja niiden hallintakeinot tulisi istuttaa poliisin kokonaisstrategiaan.

Muutamat haastateltavat tekivät oikean havainnon, että tietyn riskin riskitasoa on toisinaan tarkoituksenmukaista sietää tai että riskin olemassaoloa ei ole edes mahdollista kokonaan poistaa millään toimenpiteillä. Prosessien ja järjestelmien osalta tehtiin myös huomio, että niiden liiallinen tuijottaminen ja hiominen vähentää ennakointi- ja uudistumiskyvykkyyttä sekä voi heikentää luovuutta ongelmanratkaisussa. Voidaan sanoa, että näin on tosiasiaa käynyt esim. VITJA-hankkeen kohdalla, jonka odotettiin pitkälti ratkaisevan kaikki esitutkintaprosessiin liittyvät järjestelmä- ja sovellustason ongelmat. Osaamista, palveluiden laatua ja prosesseja tulisi lisäksi kyetä mittaamaan, jotta riskitasot ja hallintatoimenpiteet voidaan määrittää. Huomioita em. asioista olivat esimerkiksi:

”Uskon siihen, että me ei voida niin paljon ikinä kehittää osaamista, kuin olisi niin kuin tarve. Me joudutaan siirtämään ja sietämään tällöistä puutteellisuutta ja epävarmuutta.”

*”Se, että meillä on tavallaan tietyt prosessit, tietyt tavat tehdä asioita, jotka on tuonut sitä varmuutta, luottamusta, oikeusvarmuutta. Mutta toisaalta ne monesti ehkä on heikentäneet meidän luovuutta ja uudistumiskykyä. Se on semmoinen, missä poliisin pitää ehkä kunnostautua. Tavallaan ottaa ihmisistä kaikki irti ja sitten toisaalta mahdollistaa niin kuin ihmisten semmoinen... Tavallaan muuttua pikkaisen enemmän kohti asi-
antuntijaorganisaatiota.”*

”Mä löydän siitä semmoisen jonkunlaisen alkusysäyksen sille asialle, että me jäätiin niinku odottelemaan sen järjestelmän (VITJA) tulemista ja ajateltiin, että kun se järjestelmä saadaan niin se jo sinänsä tuo meille esitutkintaan prosesseja, jotka helpottaa ihmisten työtä. Ja sitten kun sitä ei tullutkaan me jäätiin odottelemaan vuosikausiksi.”

On syytä tiedostaa, että pelkästään koulutuksiin tarvittava aika kamppailee käytettäviksi jäävien resurssien ja muun työajankäytön kanssa. Jatkuva valvonta- ja hälytyssektorin henkilöstön koulutus voi heikentää etenkin poliisilaitosten hälytys- ja toimintavalmiutta, jos resursseja ei ole riittävästi tai sijaisuusjärjestelyjä muista toiminnoista ei ole mahdollista toteuttaa. Kaiken mahdollisen koulutuksen toteuttaminen tai järjestäminen on siksi mahdollista tai ainakin jatkuvaa tasapainoilua ja yhteensovittamista erilaisten käytettävissä olevien voimavarojen ja henkilöresurssien kanssa. Erään poliisipäällikön koruton ilmaus asiasta oli:

”Niin nää koulutuspoistumat. Siis tää on semmoinen kauhun tasapaino... Ja tän kansahan me taistellaan täällä nyt koko aika, että meillä on jumalattomasti koulutusta.”

Eniten mielipide-eroja syntyi kysymyksestä aineettoman pääoman riskienhallinnan monitoroinnista ja käytänteistä. Tarvitaanko siihen oma järjestelmänsä vai toteutetaanko se poliisiin jo olemassa olevien toimintojen ja resurssien yhteydessä? Luonnollisesti poliisissa ei ole mitään järjestelmää tai teknistä sovellusta aineettoman pääoman seurantaan, koska kokonaisymmärrys asiasta on sirpaleinen. Kannatusta saivat oma aineettoman pääoman riskienhallintajärjestelmä, aineettoman pääoman ja sen riskien hallinnan sitominen henkilöstöhallinnollisiin suunnitelmiin ja työjärjestyksiin sekä aineettoman pääoman riskienhallinnan kiinnittäminen poliisin omaan riskienhallintatietojärjestelmään tai johtamisen käytänteisiin ilman muita toimenpiteitä tai jokin em. yhdistelmä. Muutamat poliisihallinnon edustajat olivat ehdottomasti sitä mieltä, että ainakaan mitään uutta järjestelmää ei tule luoda aineettoman pääoman organisatoriseen seuraamiseen.

”HR työskentelee niissä liitoskohdissa, missä rekrytoidaan ihmisiä ja missä ne ihmiset lähtee pois. Ja ovat myös koulutuksessa hyvin vahvasti mukana tai ihmisiä värväämässä sinne. Kyllä mä melkein sanoisin niin, että sen täytyy lähteä sieltä HR:stä. He pitäisi sitä yllä ja pohtisivat niitä prosesseja niissä taitekohdissa. Ja sitten varmasti tuoda se tähän poliisin johtamiseen erikseen, koska ei se voi pelkästään heidän homma

olla vaan kaikkiaan toiminnot, mitkä halutaan sinne käytäntöön pitää jalkauttaa siihen tai ottaa mukaan osaksi sitä johtamista.”

”Mä luulen, että se olisi varmaan hyvä siinä niin kuin strategiatyössä tiedostaa. Ja myös sitten siinä tulossuunnittelussa, joka sitten toisaalta toimeenpaneekin meidän strategioita omalta osaltaan. Varmaan nykyisten rakenteiden ja järjestelmien sisään voidaan ottaa ikään kuin painostuksena. Mun mielestä tää on enemmänkin semmoinen, että ihmiset ja varsinkin johtavissa asemissa olevat ymmärtää sen.”

”Mä en usko erillisiin järjestelmiin. Minusta meidän poliisihallinnossa on vähän perisynti tietyllä tavalla, että me luodaan jokaiseen asiaan oma erillisjärjestelmänsä. Nää on kaikki sellaisia asioita, mitkä tulisi ja tulee huomioida osana sitä johtamiskokonaisuutta.”

On hyvä muistaa, että varsinkin tulevaisuusnäkökulmasta aineettoman pääoman riskit ovat samankaltaisia ja -arvoisia riskejä kuin aineellisiin resursseihin kohdistuvat riskit. Ne voivat äärimmäisessä tapauksessa esim. poliisin luottamuspuolan realisoituessa aiheuttaa katastrofaalisia vaikutuksia Suomessa. Siksi riskien tunnistaminen, analysointi ja hallintakeinot tulisi kirjata poliisin strategiaan ja tulossopimukseen ja viedä ne sieltä edelleen esim. henkilöstöhallinnollisin keinoin johtamiseen ainakin ylimmillä organisaatiotasolla.

Organisaation johdon näkyvä ja aktiivinen sitoutuminen kokonaisvaltaiseen riskienhallintaprosessiin on siten ehdoton edellytys. Aineettoman pääoman vaikutukset ja riippuvuussuhteet saattavat kuitenkin vaikuttaa liian kaukaisilta asioilta normaaliin poliisin työhön ja tehtäviin nähden. Tämä saattaa johtaa siihen, että aineettoman pääoman riskit hyväksytään hiljaisesti eikä tarvittavia ennakoivia riskienhallintatoimia tehdä. Onkin syytä tiedostaa, että eri standardien malliprosesseja ei tule soveltaa sellaisenaan vaan muokata ja räätälöidä niistä kohdeorganisaatiolle ja sen kypsyyssasteelle sopivia malleja. Riskienhallintaprosessia ja siihen liittyvää terminologiaa tulee tarvittaessa yksinkertaistaa ja lisätä vaihteita ja monimutkaisuutta sitä mukaa, kun riskienhallintaprosessi on aidosti käytössä organisaatiossa. (Ilmonen ym. 2022, 108.)

7 Yhteenvedo ja johtopäätelmät

Yhteenvedossa tiivistetään tutkimuksen tematiikkaa ja selvitetään, miten sen tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin pystyttiin vastaamaan. Samalla pyritään tekemään johtopäätöksiä siitä, mitä tulokset tarkoittavat ja miten niitä voidaan mahdollisesti hyödyntää poliisissa. Lisäksi arvioidaan, miten tutkimusaukkoa aineettoman pääoman ja riskien välillä pystyttiin täyttämään akateemisessa tutkimuksessa.

7.1 Aineeton pääoma ja riskit

Tutkimus ja käytännön työelämä ovat osoittaneet, että aktualisoituessaan aineettoman pääoman riskit saattavat vaarantaa tai jopa lamauttaa koko organisaation toiminnan. Varsinkin osaamiseen ja tietoon sekä maineeseen ja luottamukseen toimintansa perustavien tietointensiivisten yritysten menestyminen ja arvontuotto on yhä voimakkaammin aineettomien resurssien varassa. Aineettoman pääomaan liittyviä riskejä on kuitenkin tarkasteltu harvakseltaan aineettoman pääoman tutkimuksessa. Tutkimusaukon syyksi on lähtökohtaisesti järjkeilty aineettomaan pääomaan liitettyä positiivisen agendan ongelmaa, missä yhteydessä aineeton pääoma nähdään yleensä optimistisena asiana organisaatiossa (esim. Mouritsen 2006, 823).

Tutkimusvajetta aineettoman pääoman ja riskien välillä lienevät edistäneet myös niiden ei-fyysisestä olemuksesta johtuvat tietyt mittaamisen haasteet sekä empiiristen aineistojen niukkuus: yritysten ja organisaatioiden julkaisema raportointi aineettomasta pääomasta ja riskeistä on usein yleisluonteista ja ei-määrällistä tietoa, mikä on vaikeuttanut mahdollisuuksia analysoida niiden välisiä suhteita. Tutkimusintressit ovat painottuneet enemmän perinteisiin taloustietoihin ja niihin liittyviin riskeihin kuten fyysiseen ja taloudelliseen pääomaan sekä markkinariskeihin niiden helpommin tulkittavien vuorovaikutussuhteiden ja riippuvuuksien takia. Aineettoman pääoman ja riskien tarkastelu edellyttää osin myös interdisiplinaarista eli poikkitieteellistä lähestymistapaa, joka yhdistää ainakin liiketalous- ja yhteiskuntatieteiden sekä tietojohdamisen ja psykologian tieteenaloja. Tämä paradigma on haastanut akateemisissa tutkimusympäristöissä vakiintuneet tieteenalarajat.

Julkisorganisaatioissa ja etenkin poliisissa aineettoman pääoman riskit ovat siten lähes tutkimatonta aluetta. Voidaan oudoksua, miksi voimakkaasti osaamista ja luottamusta painottavassa poliisissa ei ole keskusteltu enemmän aineettomasta pääomasta ja sisällytetty tähän dialogiin johtamisen yhteyteen kuuluvaa riskien ja epävarmuustekijöiden tarkastelua. Tällä tutkimuksella on ennakkoluulottomasti paikattu akateemisessa tutkimuksessa esiintyvää julkisorganisaatioiden aineettomaan pääomaan ja riskeihin liittyvää tutkimusaukkoa etenkin poliisin osalta. Koottua tietoa ja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää poliisin ja sen eri organisaatioiden johtamisessa sekä yleisesti tuottavuuden, suorituskyvyn ja aineettoman pääoman riskien hallinnassa. Ts. tunnistetut tarpeelliset tiedot ja havainnot voidaan tutkimustulosten ja johtopäätösten avulla tulevaisuudessa allokoida tarkoituksenmukaisesti aineettoman pääoman resursseihin poliisissa.

7.2 Tutkimuskysymysten vastaukset

Aikaisemman tutkimuksen puuttuessa ei ole ollut pääteltävissä, mitkä ovat tärkeimmät aineettoman pääoman resurssit ja niihin kohdistuvat merkittävimmät riskit Suomen poliisissa. Em. johdosta tällä opinnäytteellä pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymykseen:

Miten Suomen poliisin merkittävimpiä aineettomaan pääomaan liittyviä riskejä voidaan hallita?

Jotta päätutkimuskysymykseen saataisiin oikea vastaus, sitä tarkennettiin alatutkimuskysymyksillä:

Miten aineeton pääoma ymmärretään poliisissa?

Mitkä ovat aineettoman pääoman tärkeimmät elementit poliisissa?

Mitkä ovat merkittävimmät aineettomaan pääomaan liittyvät riskit poliisissa ja miten niitä hallitaan?

7.2.1 Aineettoman pääoman ymmärtäminen poliisissa

Ennen päätutkimuskysymykseen vastaamista tulee tarkastella tutkimuslöydöksiä ja tuloksia alatutkimuskysymyksiin. Näin tutkimuksen tarina ja keskustelu etenee loogisessa

järjestyksessä. Aluksi siis haettiin vastausta kysymykseen, miten aineeton pääoma ymmärretään poliisissa. Poliisihallinnon ja sisäministeriön avainhenkilöitä valtakunnallisesti haastatteleamalla selvisi, että käsitys aineettomasta pääomasta poliisissa on jäsentymätön ja sirpaleinen. Luonnollisesti monia aineettoman pääoman yksittäisiä elementtejä on tunnistettu, mutta aineettomalta pääomalta puuttuu kattokäsite, eikä sitä ole yleensä luokiteltu ja jäsennetty ainakaan tutkimuksessa käytetyn ja yleisesti hyväksytyyn klassisen kolmijaon mukaan. Aineettomasta pääomasta puhumista ja sen tunnistamista on vaikeuttanut myös yhteisen terminologian ja kielen puute. Ts. aineettoman pääoman elementteihin, etenkin osaamiseen, liittyviä toimintoja on poliisissa paljon sisäänrakennettuina ja niistä yritetään pitää huolta, mutta laajempi kokonaisnäkemys kaikkien resurssien osalta ja niiden dynaamisen vuorovaikutuksen väliltä puuttuu.

Em. tutkimuslöydökset sivuavat Mensosen (2012) johtopäätöksiä väitöskirjatutkimuksessa aineettoman pääoman hyödyntämisestä poliisissa. Niiden mukaan aineettoman pääoman resursseja ei tunnisteta, eikä niitä osata yhdistää ja hyödyntää johtamisen ohjauksessa. (Mensonen 2012, 219.) Tunnistamisen vaikeuteen on todennäköisesti vaikuttanut aineettoman pääoman sanoittamisen vaikeus, käsitteellistäminen ja ison kuvan puutteellisuus. Tietoisuus aineettomasta pääomasta lienee kuitenkin kasvanut poliisissa vuosikymmenen aikana. Tämän tutkimuksen perusteella aineettoman pääoman tunnistaminen poliisissa koettiin erittäin hyödylliseksi ja tärkeimpien elementtien merkittävyyttä toiminnassa korostettiin. Eräs haastateltavista kuvasi aineettoman pääoman arvoa poliisin strategisessa toiminnan kehittämisessä ja yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa seuraavasti:

”Ja mä itse näen aineettoman pääoman, niinku sulla hyvin on tässä aineistossa, paljon niin kuin laajempaa ja organisaatiota... Tavallaan niin kuin organisaation luonnetta, tavoitetta, toimintalogiikkaa ja kulttuuria mahdollisesti muuttavana asiana.”

Organisaatiot käyttävät erilaisia menetelmiä ja työkaluja aineettoman pääoman tunnistamiseen ja hallintaan. Näitä ovat mm. itsearvioinnit tai ulkopuolisten toteuttamat auditoinnit ja strategiset evaluoinnit, tasapainotetut mittarit sekä monenlaiset henkilöstön osaamiseen ja asiakastyytyväisyyteen kohdennetut kartoitukset ja tutkimukset. Käytännön tunnistaminen alkaa yleensä kartoittamalla organisaation arvontuottoon ja strategiin tavoitteisiin vaikuttavia aineettomia menestystekijöitä. Arvontuottomäärityksessä tai arvoketjun analyysissä

pyritään selvittämään, mitkä aineettomat resurssit ovat tärkeimpiä palveluiden tai suoritteiden tuottamisen kannalta. Aineettoman resurssin mittarin määrittämisen ja suunnittelun sekä varsinaisen mittaamisen jälkeen siihen voidaan kohdistaa tarvittavat kehitystoimenpiteet. On syytä ymmärtää, että aineettoman pääoman tunnistaminen, kehittäminen ja hallinta ovat ylimmän johdon alaista operatiivisen tason toimintaa, joka oikein toteutettuna vaikuttaa positiivisesti organisaation menestymiseen pitkällä aikavälillä.

7.2.2 Aineettoman pääoman tärkeimmät elementit poliisissa

Vastaus kysymykseen poliisin tärkeimmistä aineettoman pääoman elementeistä on selkeä. Tärkeimmäksi arvotettiin osaaminen ja neljä seuraavaa merkittävyysjärjestyksessä olivat luottamus, arvot ja kulttuuri, asenne sekä prosessit ja järjestelmät. Tulos perustuu informanttien antamiin vastauksiin ennakkotehtävässä, jossa tiedusteltiin kymmentä tärkeintä aineettoman pääoman elementtiä, jotka ovat relevantteja poliisin toiminnan kannalta. Lähes kaikki vastaajat nimesivät tärkeimmiksi resursseiksi osaamisen ja luottamuksen, minkä takia ne erottuivat melko selkeällä erolla muista valituista elementeistä.

Osaaminen on resurssi, jolla on vaikuttavuutta moniin poliisin toimintoihin sekä päällekkäisyyksiä ja liitoskohtia muiden aineettomien elementtien kanssa. Tänäpäivänä huomio kohdistuu poliisin työssä etenkin alati kasvaviin osaamisvaatimuksiin muuttuvassa toimintaympäristössä niin tietoverkko- kuin reaali maailmassakin. Osaaminen linkittyy vahvasti kansalaisten luottamukseen ja organisaatiomaineeseen etenkin yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Osaaminen on kaiken poliisitoiminnan ja -työn perusta.

Luottamuksen nouseminen toiseksi tärkeimmäksi resurssiksi ei tue tutkimuksen propositiota ja työhypoteesia, jonka mukaan osaaminen ja maine olisivat aikaisempaan tutkimukseen peilaten tärkeimmät poliisin aineettomat resurssit. Tämä johtunee siitä, että poliisihallinnon henkilöstön kesken on vakiintunut tapa puhua maineen sijaan luottamuksesta, vaikka ne tarkoittavat tieteellisestä näkökulmasta hieman eri asioita. Esim. poliisibarometrin kysymyksenasetteluissa ei puhuta maineesta vaan luottamuksesta. Vuoden 2022 poliisibarometrissa, eli kansalaisten arvioissa poliisin toiminnasta ja Suomen sisäisen turvallisuuden tilasta, mainitaan maine-sana kerran ja sekin lainatussa kansalaisen kommentissa. Toisaalta Poliisiammattikorkeakoulun tutkimus puhuu poliisin maineesta tai organisaatiomaineesta, joten

käsitteiden erot olisi syytä nähdä ja niiden käyttöä yhdenmukaistaa poliisin tutkimuksessa, toiminnassa ja kirjallisessa raportoinnissa.

Luottamuksen korostuminen voitaneen myös nähdä luottamuksen tulkintana ns. instituutio-naalisesta luottamuksesta, jolla tarkoitetaan sosiaalisen pääoman viitekehyksessä yritysten tai organisaatioiden ja yksittäisten ihmisten välistä luottamusta. Luottamuksen kohteena olevia instituutioita ovat esim. hallitukset, yritysten brändit tai virallisten luotettavien sosiaalisten rakenteiden jäsenet kuten lääkärit ja poliisit. Luottamusta voidaan pitää ilmiönä, joka on maineen edeltäjä ja arvottamisessa etusijalla. Luottamusta esiintyy yleensä yksilöiden välillä, kun maine voidaan yhdistää jonkin yhteisön olemassaoloon. Maine nähdään yleensä suhdepääoman resurssina, kun luottamus psykologisena tilana liittyy vahvemmin laajempaan sosiaalisen pääoman kontekstiin. Luottamus ja maine ovat kuitenkin läheisessä suhteessa toisiinsa ja niiden ulottuvuuksilla on rajapintoja ja päällekkäisyyksiä keskenään. Tämän johdosta luottamus on tunnistettu akateemisessa tutkimuksessa myös aineettoman pääoman resurssina samoin kuin tässä tutkimuksessa.

Prosessien ja järjestelmien osalta korostui niiden rooli mahdollistajina sekä merkittävyys poliisin työn suorittamisessa ja helpottamisessa. Erityisesti tietojärjestelmät vaikuttavat työn sujuvuuteen ja tuottavuuteen, koska lähes kaikkeen poliisityöhön liittyy kirjaamista, erilaista dokumentaatiota sekä tiedon hakemista ja tallentamista moniin järjestelmiin. Poliisihallinnossa on tapahtunut epäonnistumisia tietojärjestelmähankeisiin liittyneiden projektien ja kehittämistöiden suhteen, mikä asia saattaa heikentää paitsi kansalaisten myös hallinnon omien työntekijöiden luottamusta poliisiin organisaationa.

7.2.3 Merkittävimmät aineettoman pääoman riskit poliisissa ja niiden hallinta

Alatutkimuskysymykseen merkittävimmistä aineettoman pääoman riskeistä poliisissa saatiin samoin konsistentti vastaus. Merkittävimmäksi riskiksi tunnistettiin luottamuspula. Aikaisemman ja aivan viimeaikaisen tutkimuksen mukaan poliisilla on vahva yli 90 prosentin luottamus kansalaisten keskuudessa. Luottamuspulan todennäköisyyttä pidettiin suhteellisen vähäisenä, mutta toteutuessaan se voi kuitenkin johtaa erittäin vahingollisiin seurauksiin. Vähäisen henkilöstömäärän johdosta Suomen poliisi ei virka-avustettunakaan pystyne hallitsemaan viranomaisen epäluottamukseen liittyviä laajoja ja ajallisesti pitkäkestoisia sisäisiä levottomuuksia tai muuta vakavaa anarkiaa.

Pidemmällä ajanjaksolla kehittyvään luottamuspulaan voi puolestaan johtaa mm. rikosasioiden ruuhkautuminen, yleinen osaamattomuus ja siihen liittyvä rikosten selvittämättä jääminen tai muusta syystä johtuva esitutinnan hitaus. Poliisibarometrin mukaan poliisille ilmoitetaan tällä hetkellä kaikista rikoksista hieman yli puolet eli 54 % rikoslajikohtaisten erojen ollessa melko suuria (Vuorensyrjä ym. 2023, 15). Poliisin kykenemättömyys selvittää rikoksia saattaa pahimmassa tapauksessa johtaa niistä ilmoittamatta jättämiseen, oman käden oikeuteen tai omien päämäärien tavoittelemiseen jopa väkivaltaa käyttäen. Tämä johtaisi edelleen yleisen järjestyksen ja turvallisuuden sekä oikeusvaltion toiminnan ja uskottavuuden rapautumiseen. Luottamuksen säilymiseen ja sen hallintaan vaikuttaa poliisin oman työn jälki, jota puolestaan värittävät osaaminen sekä poliisin arvojen mukaiset lailliset ja eettiset toimintatavat.

Muut riskit merkittävyysjärjestyksessä olivat osaaminen menettäminen, puutteelliset prosessit ja järjestelmät, huono työilmapiiri sekä osaamisen vanhentuminen. Osaamiseen kohdistuvissa riskeissä tunnistettiin niiden haitalliset seuraukset henkilöstön perustyöstä selviytymiseen alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Osaamisen menettäminen erityisosaamista vaativissa asiantuntijatehtävissä voi osoittautua erittäin kohtalokkaaksi, koska tilalle on vaikea saada tarvittavaa osaamista. Voidaan sanoa, että osaamiseen liittyvät riskit ovat ongelmia jatkuvasti omaksuttavan uuden tiedon sekä vanhan osaamisen säilyttämisen välillä organisaation henkilöstön ja poliisin toimintojen sisällä. Osaamisen ja tiedon poistumista aiheuttavat henkilöstön eläköityminen, erityisosaajien siirtyminen yksityiselle sektorille sekä poliisihallinnon hitaus perus-, jatko- ja erityiskouluttaa henkilöstöä riittävällä nopeudella.

Henkilöstön osaamista voidaan säilyttää aidosti käytettävissä ja toteutettavissa olevalla tarvittaessa institutionaaliset rajat ylittävällä työntekijää motivoivalla työpaikka-, täydennys- ja erityiskoulutuksella. Erilaisista poistumista johtuvaa osaamisen menettämisestä ja ns. aivo- vuotoa voidaan pienentää huolehtimalla implisiittisen tiedon siirtymisestä esim. perehdyttämällä sekä henkilökohtaisen ja organisaatiotiedon riittävällä kodifioinnilla. Poliisihallinnon kokonaisosaamista voidaan puolestaan ylläpitää ja jopa parantaa kohdennetuilla opiskelijavalinnoilla ja onnistuneilla rekrytoinneilla. Nykyisessä ajankuvassa korostuu myös elinikäinen oppiminen, mistä syystä poliisihallinnon on syytä tukea ja kannustaa henkilöstöä monipuoliseen omaa substanssiosaamista tukevaan omaehtoiseen kouluttautumiseen.

Havainnoissa puutteellisista prosesseista ja järjestelmistä korostuivat tietojärjestelmien keskeneräisyys tai niiden jääminen kokonaan valmistumatta tai ottamatta operatiiviseen

käyttöön. Turvallisuusviranomaisessa tämä näyttäytyy ei-toivottuina asioina kuten olosuhteina työ- ja tietoturvallisuudessa, asiainkäsittelyn hitautena, tilannekuvan heikkenemisenä dataan liittyvän analyysin osalta sekä kumuloituvana tietojärjestelmien korjausvelkana. Henkilöstössä hitaat ja vaikeakäyttöiset tietojärjestelmät, jotka eivät tue työtä, aiheuttavat turhautumista ja työn tekemiseen liittyvää haluttomuutta. Kaiken kaikkiaan poliisin digitaalisten työkalujen toimimattomuus on riski kansalaisten digitaalisten palvelujen saamiselle ja poliisin kyvyille siirtyä voimakkaammin sähköisen asioinnin piiriin sitä tukevissa asioissa. Erilaiset osaamiset vaikuttavat tietojärjestelmäkehitystyöhön ja on aiheellista kysyä, onko poliisissa riittävästi prosessikuvantamiseen ja hankkeisiin liittyvää osaamista sekä näkemystä tietojärjestelmien elinkaaresta ja realistisesti toteutettavissa olevista tietojärjestelmäratkaisuksista.

Jotkin henkilöstöhallinnolliset prosessit kuten rekrytointi ja palkkausjärjestelmän soveltaminen työnkuvien mukaisiksi koettiin myös kankeiksi. Tämä muodostaa uhan henkilöstön tyytyväisyydelle ja -motivaatiolle sekä uusien työntekijöiden palkkaamiselle. Poliisin toimintojen prosessikuvausten puutteellisuus nähtiin myös riskiksi etenkin tietojärjestelmien kehittämiseen liittyvässä työssä. Työn ja toimintojen jatkuva uudelleenmallintaminen hidastaa työtä ja vaatii ylimääräisiä resursseja, jotka ovat pois varsinaisesta kehittämis- ja projektityöstä.

Etenkin tietojärjestelmien kehittämisen ja hallinnan osalta korostuu erityisosaamisen vaatimus, joka on mahdollistettava ulkopuolista osaamista rekrytoimalla. Tällöin tulisi tarvittaessa voida soveltaa poikkeavia palkkausjärjestelyjä työntekijämarkkinoilla olevien asiantuntijoiden värväämiseksi. Henkilöstöhallinnollisissa ja tietojärjestelmien kehittämisprosesseissa tulee vähentää turhaa byrokratiaa ja huolehtia suunnittelun ohessa riittävästä dokumentaatiosta, jotta järjestelmiä voidaan alkaa kehittää riittäväällä nopeudella organisaation ja sen työntekijöiden tarpeiden mukaisesti.

Hyvä työilmapiiri on puolestaan voimavara ja liima, joka ylläpitää tuottavaa organisaatioilmastoa. Siksi huono työilmapiiri on riski poliisiyksikön maineelle, henkilöstön vaihtuvuudelle tai jopa irtisanoutumiselle sekä ennen kaikkea työn tuottavuudelle. Huonon työilmapiiriin aiheuttajia ovat työntekijöiden tyytymättömyydestä tai asemasta organisaatiossa johtuvat väärät työasenteet, ryhmien heikko työilmapiiri sekä huono johtaminen tai väärä johtamisfilosofia. Vain noin neljännes poliisin henkilöstöstä pitää oman yksikkönsä työilmapiiriä erittäin hyvänä. Ihmisten hakeutumisessa töihin tiettyihin poliisiyksiköihin Suomessa on

havaittavissa eroja. Hyvän työilmapiirin muodostavat positiivisesti suuntautuneet ja hyväasenteiset esimiehet, alaiset sekä muu henkilöstö yhdessä, mutta esimiehen johtamisen ja esimerkin näyttämistä työilmapiiristä puhuttaessa on silti korostettava. Alatutkimuskysymysten vastaukset on pelkistetty taulukkoon 7.

Taulukko 7. Koonti alatutkimuskysymysten tärkeimmistä löydöksistä ja vastuksista

Tärkeimmät aineettomat resurssit	Suurimmat aineettoman pääoman riskit	Riskin hallintakeino
Osaaminen	Luottamuspula	Osaaminen, oikeudenmukainen, laillinen ja eettinen poliisitoiminta
Luottamus	Osaamisen menettäminen	Koulutus, perehdyttäminen, implisiittisen tiedon siirtäminen, tiedon kodifointi, palkkaus
Arvot ja kulttuuri	Puutteelliset prosessit ja järjestelmät	Erityisosaaminen, prosessikuvantaminen ja dokumentaatio, HR-byrokratian vähentäminen
Asenne	Huono työilmapiiri	Johtaminen ja johtamisfilosofia, yksilön asennoituminen, hyvä ryhmä- ja tiimihenki
Prosessit ja järjestelmät	Osaamisen vanhentuminen	Elinikäinen oppiminen, substanssiosaamista ja kouluttautumista tukevat työjärjestelyt

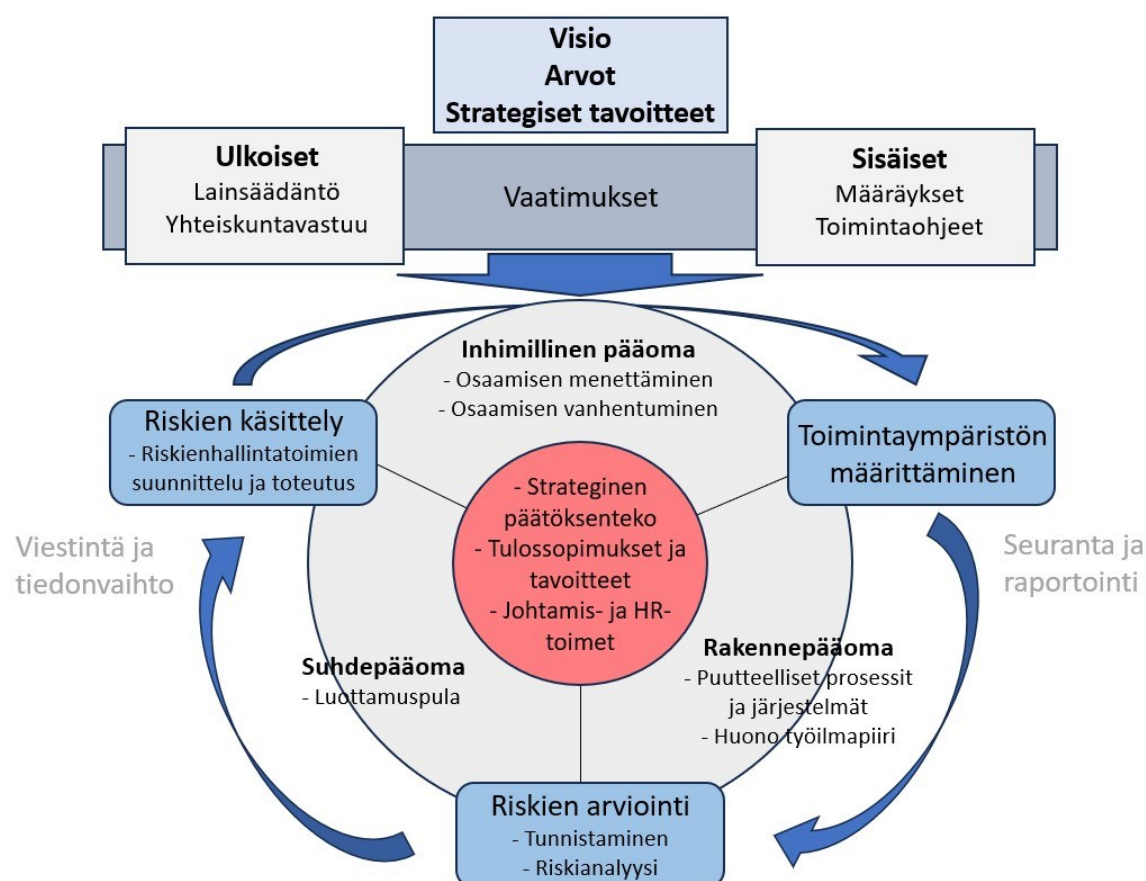
Esitetyt riskien hallintakeinot ovat yksittäisiä toimenpiteitä poliisin suurimpien aineettoman pääoman riskien hallitsemiseksi. Organisaation strategisten valintojen ja johtamisen näkökulmasta aineettoman pääoman riskien hallinta on kuitenkin laajempi kokonaisprosessi yksittäisten mittaamis- ja kehittämistoimien sijaan.

7.2.4 Poliisin aineettoman pääoman riskien hallinta

Turvallisuusorganisaationa poliisissa on luonnollisesti tunnistettu riskien hallinnan merkitys koko hallinnon kattavana prosessina. Poliisihallinnossa riskien hallinta liittyy läheisesti sisäiseen valvontaan ja sen toteuttamisen periaatteisiin, minkä takia esim. SFS-ISO 31000 -standardi on löydetty. (Poliisihallitus 2020b, 3, 7–8.) Määräyksessä poliisin riskienhallinnasta aineetonta pääomaa ei ole riskimallissa kuitenkaan erikseen tunnistettu omalla riskilajillaan. Määräys ei myöskään erittele yksittäisten riskien hallintaan kohdennettavia toimenpiteitä vaan esittelee yleisiä periaatteita ja linjauksia riskienhallinnan toteuttamisesta poliisissa. Toisaalta tärkeimpiä aineettoman pääoman elementtejä kuten osaaminen, maine,

työhyvinvointi sekä niihin viittaavia resursseja niin kuin prosessien käsittely ja tietojärjestelmien yhteensovittaminen on ripoteltu poliisin riskimallin sisältötekijöiden osatekijöiksi miellekartassa. Luottamusta ei ole tunnistettu lainkaan. (Poliisihallitus 2019, 3–6, liite 2.)

Jokainen organisaation strategian kannalta tärkeä aineettoman pääoman resurssi heijastuu laajempaan ydinosaamisten kokonaisuuteen. Aineettoman pääoman elementit ja niihin liittyvät riskit ovat lisäksi dynaamisia ja muodostavat toisiinsa riippuvuus- sekä syy ja seuraussuhteita. Siksi täysin yksiselitteistä vastausta päätutkimuskysymykseen ei voi antaa, mutta aikaisemman tutkimuksen ja tämän työn tulosten perusteella aineettoman pääoman riskien hallinnan kokonaisprosessi poliisissa voi noudattaa kuvassa 18 esitettyä teoreettista kehystä.



Kuva 18. Aineettoman pääoman mahdollinen riskienhallintaprosessi poliisissa (mukaillen ISO 31000:2009, 34; Ilmonen ym. 2022, 98; 2010, 92)

Malli lähtee ajatuksesta, että poliisi ei ole olemassa hallintona ja eri organisaatioyksikköinä itseään vaan yhteiskuntaa ja kansalaisia varten. Siksi lainsäädännössä määritellyt tehtävät alustavat ja muovaavat poliisin vision, arvot ja strategiset tavoitteet. Lisäksi yhteiskuntavastuuseen sisältyvät politiikat ja vuorovaikutteiset käytännöt sidosryhmien kanssa asettavat vaatimuksia valituille strategioille ja toiminnoille. Toiminnan laadun varmistamiseksi ja yhteismitallistamiseksi poliisin toimintaa ohjaavat myös sen omat määräykset ja toimintaohjeet.

Organisaation aineettomaan pääomaan eli potentiaalisesti arvoa tulevaisuudessa tuottaviin ei-fyysisiin resursseihin kohdistuu riskejä kuten muihinkin resursseihin tai toimintoihin. Riskienhallinta perustuu yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin, minkä takia aineettoman pääoman riskit tulee huomioida strategisessa päätöksenteossa ja tulostavoitteissa sekä toimeenpanna niihin liittyvät hallintatoimet osaksi johtamista ja henkilöstöhallinnollisia toimia. Riskienhallintaprosessi on systemaattisesti jatkuva eri toimenpiteistä muodostuva tapahtumasarja, jota tulee seurata ja arvioida jatkuvasti ja jota aktiivinen viestintä ja raportointi organisaation sisällä sekä ulkoisten sidosryhmien välillä tukevat.

Aikaisempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen peilaten tässä tutkimuksessa esitetty kehys osoittaa olemassa olevien riskienhallintastandardien ja etenkin ISO 31000:n käyttökelpoisuuden aineettoman pääoman riskien hallintaan. Mallin vaiheet kattavat tarvittavat toiminnot kuten toimintaympäristön määrittelyn, riskien arvioinnin sekä riskien käsittelyn viestinnän ja tiedonvaihdon tehdessä kokonaisrakenteesta vuorovaikutuksellisen verkon. Esitetyllä tavalla sovellettuna se muodostaa poliisiorganisaatiolle tehokkaan lisäarvoa tuovan mekanismin muuttuvan toimintaympäristön ja siinä esille tulevien aineettoman pääoman riskien ymmärtämiseksi sekä niihin reagoimiseksi ja niistä raportoimiseksi. Uutuusarvo nimenomaan poliisille on, että poliisi voi yhtenäistää sirpaleisen aiheettoman pääoman riskien tarkastelunsa yhden viitekehyksen alle, mikä tukee ennakoivaa johtamista luoden perustan luotettavalle päätöksenteolle ja suunnittelulle epävarmassa tulevaisuudessa.

Opinnäytteen keskiössä on siten oivallus, että aineeton pääoma tulee tunnistaa omana kokonaisuutenaan ja että sen eri resursseihin voi kohdistua merkittäviä poliisin suorituskykyyn ja arvontuottoon tulevaisuudessa vaikuttavia riskejä. Aineettoman pääoman riskien hallintamalli voidaan sovellettuna upottaa omaksi subjektikseen poliisin riskimalliin, jossa tällä hetkellä riskilajeina ovat 1) johtaminen, strategiat ja suunnittelu, 2) henkilöstö, 3) operatiivinen toiminta, 4) organisaatioturvallisuus, 5) talous, 6) työsuojelu, 7) tietohallinto, 8) hankkeet ja

9) toimintaympäristö (Poliisihallitus 2019, 6). Valituista käytänteistä huolimatta tärkeintä on, että aineeton pääoma ja siihen liittyvät riskit huomioidaan todellisuudessa käytännön strategiatyössä konsernitason, poliisilaitosten johtamisessa sekä henkilöstöhallinnollisissa toiminnoissa poliisin eri yksiköissä ja että kaikista toimenpiteistä viestitään poliisihallinnossa läpinäkyvästi.

Teoreettisen mallin kautta saatiin yleispätevä vastaus kysymykseen, miten aineettoman pääoman riskien kokonaisuutta voidaan hallita poliisissa. Yksittäisten aineettoman pääoman riskien käytännön hallintakeinoina puolestaan korostuvat johtaminen, osaamisen eri alueiden kehittäminen ja ylläpitäminen koulutuksen keinoin sekä henkilöstöhallinnolliset toimet kuten rekrytointi ja palkkausjärjestelmän kehittäminen. Koulutusta ja osaamista tulee tarvittaessa hakea poikkihallinnollisesti ja -tieteellisesti yli organisaatorajojen. Lisäksi tulee tunnustaa se tosiasia, että poliisin perus- tai jatkokoulutukseen ei pätevöitä kaikkeen tekemiseen poliisissa. Yhteistyötä on siis tehtävä ja kehitettävä koulusta yhdessä muiden viranomaisten, oppilaitosten ja kansalaisyhteiskunnan sidosryhmien kanssa. Aineettoman pääoman potentiaalisesti arvoa tuottava tulevaisuusnäkökulma on huomioitava perinteisen organisaation kehittämisen mallin yhteydessä.

7.3 Päätelmät ja toimintasuositukset

Tämä opinnäyte on jatkanut riskien hallinnan kontekstissa vähäistä tieteellistä keskustelua aineettoman pääoman merkityksestä Suomen poliisissa ja paikannut siten ammottavaa tutkimusaukkoa. Tutkimuksessa saatiin avainhenkilöperiaatteen avulla luotettavasti mitattua poliisin tärkeimmät aineettoman pääoman resurssit ja arvioitua niihin kohdistuvat merkittävimmät riskit. Kaikki tunnistetut riskit jäivät suuruusarvioinnissa alle käytetyn mittariston keskiarvon. Tämä saattaa viitata aineettoman pääoman osalta positiivisen agendan ongelmaan: vallitsevia olosuhteita pidetään hyvinä, aineettoman pääoman tunnistaminen koetaan enemmän positiivisena asiana, eikä olemassa olevia riskejä oteta tarpeeksi vakavasti. On siis syytä muistuttaa, että toteutuessaan aineettoman pääoman riskit saattavat pahimmillaan laimauttaa koko organisaation toiminnan ja aiheuttaa sen uskottavuuden menettämisen.

Lönnqvist ym. (2005, 71) ja Kupi ym. (2008, 22) tekevät tämän tutkimuksen kanssa yhtenevän johtopäätöksen, että osaamisen menettäminen on inhimillisen pääoman keskeisimpiä riskejä. Siksi myös julkinen sektori on osaamisesta riippuvainen palveluita tuottaessaan

(esim. Guthrie & Dumay 2015, 258–259). Kuten myös Collier (2001, 437, 452–453) painottaa, perinteisen julkisuusmyönteisen PR-raportoinnin sekä taloudellisiin ja numeerisiin lukuihin pohjautuvien tietojen julkaisemisen sijaan poliisin tulisi olla kiinnostunut todellisesta aineettomasta pääomasta eli henkilöstön osaamisen parantamisesta ja siten pyrkimyksestä parantaa organisaation suorituskykyä. Organisatorisesta asemasta riippumatta työntekijöiden oppimiskyky ja -mahdollisuudet ovat tänään organisaation toiminnassa ratkaisevan tärkeässä asemassa henkilöstön ollessa koko työuransa ajan yhä enenevässä määrin ”oppilaita”. Valmentava johtamisfilosofia suoran käskyttämisen sijaan lienee tässä elinikäisessä oppimisprosessissa oppimista ja osaamista paremmin tukeva johtamistyyli.

Samoin poliisin oman hallinnonalan korkeakoulutuksen havainnot tukevat tämän tutkimuksen löydöksiä. Poliisiammattikorkeakoulun rehtori Marko Laitinen uskoo, että tulevaisuudessa poliisin yleisten ja ammatillisten kompetenssien raja tulee hämärtyämään niiden sulautuessa yhä enemmän toisiinsa. Poliisin työ muuttunee yhä enenevässä määrin asiantuntijatyöksi, jossa korostuvat jatkuva uuden oppiminen, tiedon analysointi sekä kyky tieteelliseen tietoperusteiseen ajatteluun. Tämän takia poliisin työnantajakuvassa ja opiskelijarekrytoinnissa tulisi kiinnittää enemmän huomiota monitaustaisuuteen ja -kulttuurisuuteen. Yleistutkinnon suorittamisen ja samojen opiskelijavalintakriteerien asemesta esim. pelkästään tutkintatehtäviin tulisi voida olla mahdollista kouluttaa ei niin fyysisiä tai liikuntarajoitteisia mutta älyllisesti kompetentteja henkilöitä. Sinällään poliisin koulutuksen on kuitenkin lähikohtaisesti vastattava mahdollisimman hyvin työelämän vaatimuksia. (Juurakko-Vesikko 2022, 18–20.) Opiskelijavalinnan laajentaminen onkin keino, jolla poliisiin hakeutuvaa opiskelija-ainesta voitaisiin diversifioida ja rikastaa monitaustaisuuden ja -kulttuurisuuden lisäksi koulutettavien jo valmiiksi erilaisella osaamis- ja koulutus pohjalla.

Johtopäätös on, että julkishallinnon, ml. poliisi, tietoa ja osaamista on johdettava ja että tulevaisuuden ennakkointiin aineettoman pääoman viitekehyksessä on panostettava mahdollisimman moni skenaario ja kehityskulku huomioiden. Lisäksi megatrendit on tunnettava ja hiljaiset signaalit aistittava, jotta poliisi pysyy kehityksen tahdissa eivätkä potentiaaliset riskit realisoidu. Aineettoman pääoman tutkimusta on myös jatkettava julkishallinnossa ja turvallisuusviranomaisissa eri näkökulmista. Kiinnostava jatkotutkimuksen aihe on, olisiko aineettoman pääoman opettamisesta hyötyä poliisin omassa johtamis- ja jatkokoulutuksessa. Kaiken kaikkiaan tutkimusta aineettoman pääoman riskien merkityksestä ja vaikutuksista eri julkisorganisaatioille on lisättävä.

Aineettomasta pääomasta tulee luoda kokonaisvaltainen näkemys ja se tulee tunnistaa sekä dokumentoida konsernitason strategia- ja tulostavoitteisiin poliisihallinnossa. Lisäksi aineettomaan pääomaan liittyviin riskeihin tulee kohdistaa tarpeelliset ennakoivat hallintatoimet käytännön toiminnan tasolla esim. esitetyn teoreettisen kehyksen avulla. Toinen keskeinen päätelmä on, että tärkeimmät aineettomat resurssit, osaaminen ja luottamus, otetaan hallinnossa mahdollisimman laajan tarkastelun alle niin, etteivät niihin liittyvät riskit konkretisoidu ja aiheuta vahingollisia ja vaikeasti korjattavissa olevia seuraamuksia. Ennen kaikkea kansalaisten ja sidosryhmien *luottamus on pidettävä* arvaamattomassa ja jatkuvasti muuttuvassa geopolitiittisten kriisien ja niiden kerrannaisvaikutusten värittämässä polarisoituvassa toimintaympäristössä. Kansalaisyhteiskunta ja sidosryhmät kysyvät jatkossa, mitä poliisi osaa ja mihin poliisi kykenee. Kannattaako poliisiin varaan laskea?

Osaaminen mahdollistaa eri syy- ja seuraussuhtein luottamuksen syntymistä ja säilymistä. Jokaisessa organisaatiossa, kuten poliisihallinnossa, tulee välttää siiloutumista ja byrokraattista omiin poteroihin kaivautumista. Tietoa ja osaamista tulee kapeakatseisuuden ja oman edun tavoittelemisen sijaan jakaa, koska kollektiivinen kokemusperäinen tieto on osaamisen näkökulmasta kaikkein arvokkainta. Tutkimusta päätettäessä poliisin strategiaa ollaan päivittämässä uudelle nelivuotiskaudelle. Poliisin visio ja arvot ovat pysyneet samoina ja strategiaa on tarkennettu ainoastaan yhden tavoitteen osalta painottamalla henkilöstön hyvinvointia, osaamista ja sitoutumista. Aineettoman pääoman osa-alueet on myös löydetty toimintaympäristön trendien tarkastelun tueksi kenties tämän tutkimuksen haastatteluiden ja taustamateriaalin innoittamana.

Yksittäisellä opinnäytteellä on käytännössä vaikea vaikuttaa ison valtionhallinnon organisaation todelliseen systeemiseen ajatteluun ja strategiseen suunnitteluun. Tällä tutkimuksella on ensisijaisesti pyritty ymmärrettävissä ja sovellettavissa olevan tiedon lisäämiseen aineettomasta pääomasta poliisissa. Tutkielman tavoite lienee saavutettu, jos opinnäyte lisää poliisihallinnon tietoisuutta ja käsittämistä aineettomasta pääomasta, sen tärkeimmistä resursseista ja niihin kohdistuvista riskeistä poliisissa. Lisäksi työ antaa aineettoman pääoman viitekehyksen tarkasteluun oman terminologian ja kielen ja sitä voidaan hyödyntää pelkkien tyhjien käsitteiden käytön sijaan tulevaisuuden todellisessa analyysissä perustuvassa strategiatyössä sekä aineettoman pääoman riskien hallinnassa poliisihallinnossa.

Lähteet

KIRJALLISET LÄHTEET

- Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki, Alma Talent Oy.
- Aula, P. & Heinonen, J. 2002. *Maine – Menestystekijä*. 2. painos. Helsinki, WSOY.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M & Lafferty, B. A. 2006. Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review* 9 (1), 26–38.
- Blackler, F. 1995. Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies* 16 (6), 1021–1046.
- Blomqvist K. 1997. The many faces of trust. *Scandinavian Journal of Management*, 13 (3), 271–286.
- Bose, S. & Oh, K. B. 2004. Measuring strategic value-drivers for managing intellectual capital. *The Learning Organization* 11 (4/5), 347–356.
- Caddy, I. 2001. Orphan knowledge: the new challenge for knowledge management. *Journal of Intellectual Capital* 2 (3), 236–245.
- Canel, M. J. & Luoma-aho, V. 2019. *Public Sector Communication: Closing Gaps Between Citizens and Public Organizations*. Hoboken, Wiley Blackwell.
- Carpenter, D. 2010. *Reputation and Power: Organizational Image and Pharmaceutical Regulation at the FDA*. Princeton, Princeton University Press.
- Choong, K. K. 2008. Intellectual capital: definitions, categorization and reporting models. *Journal of Intellectual Capital* 9 (4), 609–638.
- Cobon D. H., Stone, G. S., Carter, J. O., Scanlan, J. C., Toombs, N. R., Zhang, X., Willcocks J., McKeon, G. M. 2009. The climate change risk management matrix for the grazing industry of northern Australia. *The Rangeland Journal* 31, 31–49.
- Collier, P. M. 2001. Valuing intellectual capacity in the police. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 14 (4), 437–455.

- Davenport, T. H. & Prusak, L. 1998. *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*. Boston, Harvard Business School Press.
- De Santis, F. & Giuliani M. 2013. A look on the other side: investigating intellectual liabilities. *Journal of Intellectual Capital* 14 (2), 212–226.
- Edvinsson, L. & Sullivan, P. 1996. Developing a Model for Managing Intellectual Capital. *European Management Journal* 14 (4), 356–364.
- Ferenhof, H. A., Durst, S., Bialecki, M. A. & Selig, P. M. 2015. Intellectual capital dimensions: state of the art in 2014. *Journal of Intellectual Capital* 16 (1), 58–100.
- Flink, A.-L., Reiman, T. & Hiltunen, M. 2007. *Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät*. Helsinki, Edita Publishing Oy.
- Fombrun, C. & Shanley, M. 1990. What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *The Academy of Management Journal* 33 (2), 233–258.
- Gaultier-Gaillard, S. & Louisot, J.-P. 2006. Risks to Reputation: A Global Approach. *Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice* 31 (3), 425–445.
- Guthrie, J. & Dumay, J. 2015. New frontiers in the use of intellectual capital in the public sector. *Journal of Intellectual Capital* 16 (2), 258–266.
- Hall, R. 1992. The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal* 13 (2), 135–144.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki, Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. *Tutki ja kirjoita*. 15.–17. painos. Helsinki, Tammi.
- Hitt, M. A. & Ireland R. D. 1986. Relationships among Corporate Level Distinctive Competencies, Diversification Strategy, Corporate Structure and Performance. *Journal of Management Studies* 23 (4), 401–416.
- Hussi, T. & Ahonen, G. 2002. Managing intangible assets - a question of integration and delicate balance. *Journal of Intellectual Capital* 3 (3), 277–286.

- Iivanainen, J. 2019. Julkisorganisaation tietopääoma. Pro gradu -tutkielma. Lappeenrannan - Lahden teknillinen yliopisto LUT, kauppatieteiden osasto.
- Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2010. Johda riskejä - käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Helsinki, Tammi.
- Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2022. Johda riskejä. Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. 4. päivitetty painos. FINVA Finanssikoulutus.
- Inkinen, H., Kianto, A., Vanhala, M. & Ritala, P. 2017. Structure of intellectual capital - An international comparison. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 30 (5), 1160–1185.
- ISO 31000:2009. Riskienhallinta. Periaatteet ja ohjeet. Risk management. Principles and guidelines. ISO, International Organization for Standardization. Suomen Standardisoimisliitto SFS.
- Javidan, M. 1998. Core Competence: What Does it Mean in Practice? *Long Range Planning*, 31 (1), 60–71.
- Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Helsinki, Otava.
- Johanson, J.-E., Siivonen, V. 2004. Sosiaalisen pääoman kenttä, seuraukset ja perusta organisaatioissa. *Työelämän tutkimus* 2 (1), 12–24.
- Jordan, E. & Silcock, L. 2006. Strateginen IT-riskien hallinta. Helsinki, Edita Publishing Oy.
- Juurakko-Vesikko, N. 2022. Poliisiammattikorkeakoulu uuden edessä. *Poliisi & Oikeus*, 2022 (2), 18–21.
- Kamppinen, M. & Raivola, P. 1995. Riski, päätöksenteko ja rationaalisuus. Teoksessa: Kamppinen, M., Raivola, P., Jokinen, P. & Karlsson, H. (toim.). Riskit yhteiskunnassa. Maallikot ja asiantuntijat päätösten tekijöinä. Tampere, Gaudeamus.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä, Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä, Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Koskinen, L. 2016. Riskienhallinta ja tietämyksen tasot. Teoksessa: Ahteensivu, A., Koskinen, L., Kulmala, J. & Havakka, P. (toim.) Riskienhallinnan ajankohtaisia teemoja. Tampere, Tampere University Press.
- Krimsky, S. 1992. The Role of Theory in Risk Studies. In: Krimsky, S. & Golding, D. (edit.) *Social Theories of Risk*. Westport, Praeger Publishers.
- Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Mittaa, kehitä ja johda. Helsinki, Talentum Media Oy.
- Kupi, E., Ilomäki, S-K., Talja, H., Sillanpää, V. & Lönnqvist, A. 2008. Aineettoman pääoman riskienhallinta. Riskit ja riskienhallinnan käytännöt yrityksissä. VTT Working Papers 104. Espoo, VTT.
- Kupi, E., Sillanpää, V. & Ilomäki, K. 2008. Risk Management of Intangible Assets. In *International Forum on Knowledge Asset Dynamics, IFKAD2008*. Matera, Italy, 26-27 June 2008. *Third edition on: Intellectual Capital Dynamics & Innovation Capabilities*. Edited by: Giovanni Schiuma, JC Spender, Antonio Lerro, Gabriela Schiuma. University of Basilicata – Center for Value Management, 259–269.
- Kuusela, H. & Ollikainen, R. 2005. Riskit ja riskienhallinta-ajattelu. Teoksessa: Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim.) Riskit ja riskienhallinta. Tampere, Tampere University Press.
- Kärki, S. 2018. Strateginen analyysi poliisin aineettomana voimavarana. Pro gradu -tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteiden tiedekunta.
- Lee, D. & Van Ryzin, G. G. Measuring Bureaucratic Reputation: Scale Development and Validation. *Governance* 32 (1), 177–192.
- Lehtonen, J. 2000. Toimiva viestintä: Yrityksen aineetonta pääomaa. Teoksessa: Aula, P. & Hakala, S. (toim.) Kolmet kasvot. Helsinki, Loki-Kirjat.
- Luoma-aho, V. & Canel, M.-J. 2016. Public Sector Reputation. In: Carroll, C. E. (edit.) *SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation*. SAGE Publications, 597–600.
- Lyytinen, K. 1996. Tietojärjestelmien epäonnistuminen ja riskien hallinta. *Systemityö* 1996 (4), 8–9.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere, JTO-Palvelut Oy.

- Markides, C. C., & Williamson, P. J. 1994. Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance. *Strategic Management Journal* 15 (2), 149–165.
- Marr, B. 2008. Management Accounting Guideline. Impacting Future Value: How to Manage your Intellectual Capital. The Society of Management Accountants of Canada (CMA Canada), the American Institute of Certified Public Accountants, Inc. (AICPA) & The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA).
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review* 20 (3), 709–734.
- Mensonen, H. 2012. Aineettoman pääoman hyödyntäminen poliisiin johtamisessa - Tutkimus Oulun alueen paikallispoliisin henkilöstön kokemuksista aineettoman pääoman hyödyntämisestä poliisin rakenneuudistuksen aikana. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu. Acta Universitatis Tamperensis 1768.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mouritsen, J. 2006. Problematising intellectual capital research: ostensive versus performative IC. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 19 (6), 820–841.
- Mouritsen, J. 2009. Classification, measurement and the ontology of intellectual capital entities. *Journal of Human Resource Costing & Accounting* 13 (2), 154–162.
- Murray, K. 2003. Reputation – Managing the single greatest risk facing business today. *Journal of Communication Management* 8 (2), 142–149.
- Mutttilainen, V. & Huotari V. 2018. Yhteenvedoa ja pohdintaa. Teoksessa: Mutttilainen, V. & Huotari, V. (toim.) Poliisin toimintaympäristö. Poliisiammattikorkeakoulun katsaus 2018. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 132. Tampere, Poliisiammattikorkeakoulu.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York, Oxford University Press.
- Poliisihallitus. 2019. Määräys. POL-2019-598. Poliisin riskienhallinta. Ei julkinen, tekijöiden hallussa.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* 68 (3), 79–91.

- Puusa, A. & Reijonen, H. 2011a. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Teoksessa: Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIPress.
- Puusa, A. & Reijonen, H. 2011b. Yksilöllinen ja yhteisöllinen inhimillinen pääoma organisaatioissa. Teoksessa: Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIPress.
- Puusa, A. & Reijonen, H. 2011c. Mielikuvat organisaation aineettomana suhdetähtinä. Teoksessa: Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIPress.
- Puusa, A. & Tuominen, S. 2011. Organisaation identiteetti, imago ja maine. Teoksessa: Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIPress.
- Renn, O. 1992. Concepts of Risk: A Classification. In: Krinsky, S. & Golding, D. (edit.) Social Theories of Risk. Westport, Praeger Publishers.
- Ritvanen, H. 2019. Managing Intellectual Capital-Related Risks: A Relational Approach. Helsinki, Hanken School of Economics.
- Roos, G., Fernström, L., Pionius, L. & Rastas, T. 2006. Aineeton pääoma – johdon käsikirja. Helsinki, Edita Publishing Oy.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Cramer, C. 1998. Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust. *The Academy of Management review* 23 (3), 393–404.
- Santanen, P., Laitinen, E. K. & Kekäle, T. 2003. Vakuutus ja riskit. Tasapuolista riskienhallintaa. Helsinki, Edita Prima Oy.
- Vuorensyrjä, M., Rauta, J., Hämäläinen, E., Attila, H., Koivula, J. & Ollila, P. 2023. Poliisibarometri 2022. Kansalaisten arviot poliisin toiminnasta ja Suomen sisäisen turvallisuuden tilasta. Sisäministeriön julkaisuja 2023:25. Helsinki, sisäministeriö.
- Stähle, P. & Hong, J. 2002. Dynamic intellectual capital in global rapidly changing industries. *Journal of knowledge management* 6 (2), 177–189.
- Stähle, P. & Wilenius, M. 2006. Luova tietopääoma – tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Helsinki, Edita Publishing Oy.

- Suomen Poliisijärjestöjen Liitto, SPJL. 2022. Jäsenkysely 2022. Ei julkinen, tekijöiden hallussa.
- Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. 3. uudistettu painos. Helsinki, WSOY.
- Suominen, A. 2005. Kokonaisvaltainen riskienhallinta yrityksen suojajärjestelmänä. Teoksessa: Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim.) Riskit ja riskienhallinta. Tampere, Tampere University Press.
- Sztompka, P. 1999. Trust: A Sociological Theory. Cambridge, Cambridge University Press.
- Trček, D. 2018. Trust and Reputation Management Systems. An e-Business Perspective. Springer International Publishing.
- Tucker, L. & Melewar, T. C. 2005. Corporate Reputation and Crisis Management: The Threat and Manageability of Anti-Corporatism. *Corporate Reputation Review* 7 (4), 377–387.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki, Tammi.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki, Inforviestintä Oy.
- Virtainlahti, S. 2011. Hiljainen tietämys ja aineeton pääoma organisaation voimavarana. Teoksessa: Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIPress.
- Wall, A. 2005. The measurement and management of intellectual capital in the public sector. Taking the lead or waiting for direction? *Public Management Review* 7 (2), 289–303.
- Wartick, S. L. 1992. The Relationship between Intense Media Exposure and Change in Corporate Reputation. *Business & Society* 31 (1), 33–42.
- Wartick, S. L. 2002. Measuring Corporate Reputation. Definition and Data. *Business & Society* 41 (4), 371–392.
- Wee, J. & Chua, A. 2016. The communication of intellectual capital: the “whys” and “whats”. *Journal of Intellectual Capital* 17 (3), 414–438.

Weiss, A. M., Anderson, E. & MacInnis, D.J. 1999. Reputation Management as a Motivation for Sales Structure Decisions. *Journal of Marketing* 63, 74–89.

Wæraas, A. & Byrkjeflot, H. Public Sector Organizations and Reputation Management: Five Problems. *International Public Management Journal* 15 (2), 186–206.

SÄHKÖISET LÄHTEET

Bass, K. 2018. Media Literacy: How the Era of Fake News Affects Public Service. 5. Organizational Reputation: For Public Organizations [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.2.2023]. Saatavilla <https://stars.library.ucf.edu/publicsectormedialiteracy/5> .

Eduskunnan oikeusasiamies. 2022. Esitutkintojen keston poliisissa on monia syitä mutta vähän parannuskeinoja. Ratkaisut ja tiedotteet 25.10.2022. [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.12.2023]. Saatavilla <https://www.oikeusasiamies.fi/fi/w/esitutkintojen-keston-poliisissa-on%20monia-syita%20mutta-vah%C3%A4n-parannuskeinoja> .

Heikkinen, S. 2014. Poliisin uusi tietojärjestelmä Vitja myöhästyy vuosia – It-toimittaja Tieto ei saanut osuuttaan tehtyä. Kuinka hanke nyt etenee? [verkkodokumentti]. [Viitattu 19.3.2023]. Saatavilla <https://suomenkuvalehti.fi/kotimaa/poliisin-uusi-tietojarjestelma-vitja-myohastyy-vuosia> .

Helsingin Sanomat. 2014. Poliisin suuri tietojärjestelmä uudistus myöhästyy. [verkkodokumentti]. [Viitattu 19.3.2023]. Saatavilla <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000002705738.html>

Kallinen, T. & Kinnunen, T. N.d. Etnografia. Teoksessa: Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. [verkkodokumentti]. [Viitattu 11.4.2023]. Saatavilla <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/kvaliohjeet/#Viittausohje> .

Kauta, J. 2021. Nuoren poliisin työpöydälle putosi heti 100 juttua – rikostutkinnan ruuhkat paisuivat niin suuriksi, että moni luovuttaa [verkkodokumentti]. [Viitattu 26.12.2022]. Saatavilla <https://yle.fi/a/3-12063189> .

Kärkkäinen, H. 2023. Ilta-Sanomat. Digitoday. 91 miljoonan euron ja 14 vuoden fiasko: Poliisin tietojärjestelmähanke kaatui. [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.12.2023]. Saatavilla <https://www.is.fi/digitoday/art-2000009987909.html> .

Passi, M. 2016. Poliisin tietojärjestelmä uudistus valmistunee viisi vuotta aikataulusta myöhässä. [verkkodokumentti]. [Viitattu 19.3.2023]. Saatavilla <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000002914613.html> .

Poliisi. 2023. Poliisin strategian tavoite on turvata arki. [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.11.2023]. Saatavilla <https://poliisi.fi/strategiat> .

Poliisiammattikorkeakoulu. N.d. Poliisin toimintaympäristön seuranta. [verkkodokumentti]. [Viitattu 22.12.2022]. Saatavilla <https://polamk.fi/poliisin-toimintaymparisto-katsaus> .

Poliisihallitus 2020a. Poliisin strategia 2020–2024 [verkkodokumentti]. [Viitattu 22.12.2022]. Saatavilla <https://poliisi.fi/documents/25235045/28127375/Poliisin-strategia-2020-2024.pdf/712129e3-0110-cdc1-3ef3-8c29052a5763/Poliisin-strategia-2020-2024.pdf?t=1606152509317> .

Poliisihallitus 2020b. Ohje. POL-2019-43626. Sisäinen valvonta. [verkkodokumentti]. [Viitattu 12.12.2023]. Saatavilla <https://poliisi.fi/documents/25235045/138938434/POL-2019-43626,+27.05.2020+Sisa%CC%88inen+valvonta.pdf/0186e217-403b-0eae-da46-86612616c870/POL-2019-43626,+27.05.2020+Sisa%CC%88inen+valvonta.pdf?t=1668605058831> .

Poliisihallitus 2022a. Poliisihallituksen tilinpäätös ja toimintakertomus vuodelta 2021 [verkkodokumentti]. [Viitattu 20.12.2022]. Saatavilla <https://poliisi.fi/documents/25235045/27075255/Poliisihallituksen-tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s-ja-toimintakertomus-2021.pdf/8ea3b546-62ca-d45b-ef4c-96bcb6e80d68/Poliisihallituksen-tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s-ja-toimintakertomus-2021.pdf?t=1646041692297> .

Poliisihallitus 2022b. Poliisin henkilöstötilinpäätös [verkkodokumentti]. [Viitattu 20.12.2022]. Saatavilla <https://poliisi.fi/documents/25235045/27075255/Poliisin-henkilo%CC%88sto%CC%88tilinpa%CC%88a%CC%88to%CC%88s-2021.pdf/63bc9292-e8bc-565b-c2aa-71354dfe70ca/Poliisin-henkilo%CC%88sto%CC%88tilinpa%CC%88a%CC%88to%CC%88s-2021.pdf?t=1661339601554> .

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkodokumentti]. [Viitattu 11.4.2023]. Saatavilla <https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/kvali/viittausohje.html> .

Schreiber, E. S. 2011. Institute for Public Relations. Reputation [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.2.2023]. Saatavilla <https://instituteforpr.org/reputation> .

Sisäministeriö n.d. a. Poliisin toimijat ja vastuut. [verkkodokumentti]. [Viitattu 11.4.2023]. Saatavilla <https://intermin.fi/poliisiasiat/toimijat-ja-vastuut> .

Sisäministeriö n.d. b. Poliisin toimivaltuudet ovat tarkkaan säädeltyjä. [verkkodokumentti]. [Viitattu 11.4.2023]. Saatavilla <https://intermin.fi/poliisiasiat/toimijat-ja-vastuut/poliisin-toimivaltuudet> .

Suomen Poliisijärjestöjen Liitto, SPJL. 2023. Palkkausta ja työoloja on parannettava ammatin imun lisäämiseksi. [verkkodokumentti]. [Viitattu 19.11.2023]. Saatavilla <https://www.spjl.fi/uutiset/hallitusohjelma-ja-poliisien-maaran-lisaaminen> .

Työturvallisuuskeskus. 2017. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. [verkkodokumentti]. [Viitattu 11.12.2023]. Saatavilla <https://ttk.fi/julkaisu/luottamuksen-rakentaminen-tyoyhteison-vuorovaikutuksessa> .

LUENNOT JA ESITYKSET

Ikonen, M. 2021. Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Luottamus verkostoissa, organisaatioissa ja niiden välillä. Luennot 5.11.2021 ja 19.11.2021. LUT-kauppakorkeakoulu.

Kianto, A. 2022. Tietopääoman strateginen johtaminen. Luento 2, Lahti 11.11.2022. LUT-kauppakorkeakoulu.

Liite 1. Tutkimuksen taustatietoa

Aineeton pääoma ja riskit

Organisaatio- ja johtamistutkimuksessa yleisesti tunnistettu tosiasia on, että aineettomaan pääomaan liittyvät asiat vaikuttavat hyvin monin tavoin yritysten ja organisaatioiden menestymiseen ja kykyyn tehdä hyviä suorituksia nyt ja tulevaisuudessa. Kaikkien organisaatioiden täytyy kyetä tunnistamaan oma aineeton pääomansa, sen osa-alueet elementteineen sekä niihin liittyvät riskit. Tähän haastatteluun liittyvällä pro gradu -tutkimuksella pyritään hakemaan vastausta kysymykseen, miten Suomen poliisissa tunnistetaan ja käsitellään aineettomaan pääomaan ja sen aineettomista resursseista etenkin osaamiseen ja maineeseen liittyviä riskejä.

Suurin osa tutkimuksesta katsoo aineetonta pääomaa organisaationäkökulmasta, koska sen merkitys organisaation menestyksen tai kilpailukykyyn kannalta on todettu merkittäväksi yksityisellä ja julkisella sektorilla. **Organisaation tai yrityksen aineettomalla pääomalla tarkoitetaan niitä ei-fyysisiä ja näkymättömiä asioita, jotka voivat potentiaalisesti tuottaa arvoa tulevaisuudessa.** Tutkukseen omaa arvontuottokykyään organisaatioiden on tärkeä arvioida niiden käytössä olevaa resurssivalikoimaa määrän ja laadun suhteen, jotta toiminnalle oleellisten voimavarojen riittävyys tunnistetaan ja varmistetaan. Aineettoman pääoman viitekehys poikkeaa organisaation muita resursseja tarkastelevista lähestymistavoista, koska siinä painotetaan vahvasti organisaation kykyä luoda arvoa aineettoman pääoman resursseilla pitkällä aikavälillä.

Aineettoman pääoman arvo riippuu organisaation strategiasta. Aineettoman pääoman keskeisimpiä osatekijöitä ja niiden taustalla olevia resursseja tulee mitata, kehittää ja johtaa ensisijaisesti organisaation omien tarpeiden mukaisesti. Aikaisemman tutkimuksen perusteella ei ole pääteltävissä, mitkä ovat poliisin tärkeimmät aineettomat voimavarat ja resurssit. Vakiintuneen tutkimuskäytännön mukaan aineettoman pääoman elementit jaetaan seuraavasti kolmeen osa-alueeseen eli inhimilliseen sekä rakenne- ja suhdepääomaan:

Inhimillinen pääoma	Suhdepääoma	Rakennepääoma
<ul style="list-style-type: none"> osaaminen eksplisiittinen tieto hiljainen tieto henkilöominaisuudet kokemus kyvyt asenne koulutus 	<ul style="list-style-type: none"> suhteet asiakkaisiin suhteet muihin sidosryhmiin imago maine brändit yhteistyösopimukset yhteiskuntasuhteet 	<ul style="list-style-type: none"> arvot ja kulttuuri toimintatavat työilmapiiri innovatiivisuus prosessit ja järjestelmät dokumentoitu tieto immateriaalioikeudet

Ydinosaamisen näkökulma on organisaatiolle hyödyllinen, jos johto haluaa ymmärtää organisaation osaamisista ja kykyjä resurssien onnistuneeksi käyttämiseksi ja hyödyntämiseksi. Aineeton pääoma ei ole staattista vaan sen elementit ovat dynamisessa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa niiden arvon kytkeytyessä samalla muihin resursseihin. Ts. yksittäiset aineettoman pääoman elementit ovat vuorovaikutuksessa muiden aineettomien ja aineellisten resurssien kanssa muodostaen organisaation ydinosaamisen. Ydinosaamisella siis viitataan organisaation kykyyn hallita omia resurssejaan taitavasti. Ydinosaaminen antaa organisaatiolle mahdollisuuden suorittaa ydintoimintojaan arvolutapauksensa ja strategisten suoritteidensa tuottamiseksi.

Riskillä tarkoitetaan tappion tai ei-toivotun tapahtuman todennäköisyyttä sekä epävarmuutta josakin toiminnassa. Näin ollen riski voidaan määritellä olosuhteeksi, jossa tapahtuman lopputulos poikkeaa odotetusta. Riskillä voidaan myös tarkoittaa epävarmuuden vaikutusta tavoitteisiin, jolloin vaikutus on poikkeama odotetusta niin myönteisessä kuin kielteisessäkin mielessä. Tässä yhteydessä tulee huomioida, että tavoitteilla voi olla erilaisia näkökohtia kuten esim. talous, terveys, turvallisuus tai ympäristö ja että niitä voidaan soveltaa strategiaan, koko organisaatiota koskeviin sekä projekti-, tuote- tai prosessikohtaisiin tasoihin.

Riskiä voidaan kuvata ymmärrettävästi viittaamalla mahdollisiin tapahtumiin ja seurauksiin sekä niiden yhdistelmään. **Käytännöllisesti katsoen riski voidaan nähdä tapahtuman seurausten tai olosuhteiden muutosten ja riskin toteutumisen todennäköisyyden yhdistelmänä.** Näin ollen riskin määrällinen arvo heijastaa tapahtuman todennäköisyyttä eli epävarmuuden suuruutta ja seurausta eli ei-toivottavuuden suuruutta. Organisaation toiminnassa ei-toivotut seuraukset voivat ilmaantua erilaisina haittaulottuvuuksina kuten esim. tapaturmina, suorituskyvyn laskuna tai taloudellisina menetyksinä.

Riskien hallinnan lähtökohtana on oman riskikentän tunteminen, koska toimialasta ja koosta riippumatta organisaatio joutuu toiminnassaan tekemisiin erilaisten riskien kanssa. Organisaation tai yrityksen riskikenttä on hajanainen, jatkuvasti muuttuva ja usein yllätysten sävyttämä. Esim. tuotantoprosesseissa voi esiintyä häiriöitä, avainhenkilöitä irtisanoutua, sidosryhmäverkostossa ilmetä luotettavuusongelmia tai organisaatiossa tapahtua tietovuoto. Erityisen hankalasti hallittava riskilaji on yrityksen maineen menettäminen, koska sitä ei kyetä hallitsemaan millään yksittäisellä toimenpiteellä. Luonteeltaan riskien hallinta on pitkälti ennustamista: organisaation kannalta haitallisten tapahtumien todennäköisyyksiä ja seurauksia pyritään arvioimaan ja ennakoimaan eri menetelmin. Kokonaisvaltaisessa riskien hallinnassa toimenpiteiden valinnan kriteerinä on kokonaisuhyödyn maksimointi, ei yksittäisen riskitekijän tai kokonaisriskin minimointi. Siksi riskien holistinen tarkastelu edellyttää avointa ja eri kokonaisuudet kattavaa luokittelua. Riskejä tarkastellaan kuitenkin helposti pelkästään omista subjektiivisista lähtökohdista, jolloin riskin kaikkia ulottuvuuksia ei todennäköisesti tule huomioitua.

Riskien toteutumisen seuraukset voivat siis vaarantaa toimintoja tai estää organisaation tavoitteita täyttymästä. Aineettomaan pääomaan liittyy usein merkittäviä riskitekijöitä, jotka toteutuessaan saattavat vaarantaa tai lamaannuttaa koko organisaation toiminnan. Varsinkin tietoon ja osaamiseen toimintansa perustavien tietointensiivisten organisaatioiden menestyminen ja arvontuotto on nykyään yhä enenevässä määrin aineettomien resurssien kuten maineen, osaamiseen ja immateriaalioikeuksien varassa. Käytäntö on osoittanut, että esim. organisaation osaamisen ja maineen korvaaminen voi olla erittäin haastavaa. Siksi pelkkä riskien tunnistaminen ei riitä vaan niiden syyt ja seuraukset tulee selvittää. Yritystoimintaan liittyviä aineettoman pääoman esimerkkiriskejä:

Inhimillinen pääoma	Suhdepääoma	Rakennepääoma
<ul style="list-style-type: none"> • henkilöstön vaihtuvuus • osaamisen menettäminen • osaamisen vanhentuminen • ongelmat osaamisen suuntaamisessa uusiin haasteisiin sopivaksi • asenteet erilaisiin komennuksiin • epäonnistuneet rekrytoinnit • henkilöstön puutteellinen koulutus ja kehittäminen • kokematon ylin johto • henkilöstön organisaatioon kohdistamat rikokset 	<ul style="list-style-type: none"> • tuotteiden ja palveluiden heikko laatu • alihankkijoiden ja jakelijoiden alhainen sitoutuminen ja luottamus • asiakkaiden, alihankkijoiden ja jakelijoiden suuri vaihtuvuus • maineen heikentyminen/ menettäminen • riippuvuus alihankkijoista ja/tai yksittäisistä asiakkaista • puutteelliset verkostot • strategiaan alliansseihin liittyvät riskit 	<ul style="list-style-type: none"> • heikko tuotekehitys • innovaatioiden, patenttien ja tekijänoikeuksien puute • tuotekehitysprosessiin liittyvät epävarmuustekijät • patentointiin liittyvät riskit • joustamaton organisaatorakenne • toimintaa tukematon kulttuuri • puutteelliset informaatiojärjestelmät

Liite 2. Ennakkotehtävä

ENNAKOTEHTÄVÄ 1/2

TEHTÄVÄ Valitse alla olevista aineettoman pääoman elementeistä ne 10 tärkeintä, jotka ovat relevantteja poliisin toiminnan kannalta. Anna kullekin resurssille painoarvo sen merkityksen mukaan: 0 = ei merkitystä – 10 = erittäin tärkeä. Käytä skaalaa reilusti! Elementteillä voi olla sama painoarvo ja voit valita vapaasti kaikista resurssityypeistä (inhimillinen-, suhde- ja rakennepääoma)

Aineeton pääoma		
Inhimillinen pääoma	Suhdepääoma	Rakenteellinen pääoma
Osaaminen	Suhteet asiakkaisiin	Arvot ja kulttuuri
Eksplisiittinen tieto	Suhteet muihin sidosryhmiin	Toimintatavat
Hiljainen tieto	Epäviralliset suhteet	Työilmapiiri
Henkilöominaisuudet	Imago	Innovatiivisuus
Kokemus	Maine	Prosessit ja järjestelmät
Kyyyt	Brändit	Dokumentoitu tieto
Asenne	Yhteistyösopimukset	Immateriaalioikeudet
Koulutus	Yhteiskuntasuhteet	Johtamisfilosofia
Työntekijän uskollisuus	Luottamus	Hallinnointiprosessit

Valitse 10 tärkeintä ja täydennä alempan taulukkoon. Anna painoarvot.

Aineettomat resurssit (10 elementtiä)	Resurssin painoarvo (0–10)
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

ENNAKOTEHTÄVÄ 2/2

TEHTÄVÄ Nimeä mielestäsi 5 merkittävintä poliisin toimintaan liittyvää aineettoman pääoman riskiä. Voit hyödyntää taulukon esimerkkejä tai nimetä riskit oman näkemyksen mukaan. Anna kullekin riskille painoarvo sen todennäköisyyden ja haitallisuuden mukaan asteikolla: 0 = ei merkitystä – 5 = erittäin suuri.

Aineettoman pääoman riskit		
Inhimillinen pääoma	Suhdepääoma	Rakenteellinen pääoma
Henkilöstön vaihtuvuus	Palveluiden laatu	Toimintaa tukematon kulttuuri
Osaamisen menettäminen	Sidosryhmien alhainen sitoutuminen	Vanhentuneet toimintatavat
Osaamisen vanhentuminen	Epäviralliset suhteet	Huono työilmapiiri
Osaamisen suuntaaminen	Maineen heikentyminen	Innovatiivisuuden puute
Asenteet komennuksiin	Riippuvuus sidosryhmistä	Puutteelliset prosessit ja järjestelmät
Epäonnistuneet rekrytoinnit	Puutteelliset verkostot	Puutteellisesti dokumentoitu tieto
Henkilöstön puutteellinen koulutus	Puutteelliset yhteistyösopimukset	Joustamaton organisaatorakenne
Henkilöstön tekemät rikokset	Puutteelliset yhteiskuntasuhteet	Epäyhtenäinen johtamisfilosofia
Kokematon johto	Luottamuspula	Puutteelliset ICT-järjestelmät

Valitse 5 merkittävintä ja täydennä alempan taulukkoon. Anna painoarvot.

Aineettoman pääoman riskit	Riskin todennäköisyys (0–5)	Riskin seurausten haitallisuus (0–5)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Liite 3. Haastattelukysymykset

- I. Aineeton pääoma - ydinkompetenssit
 - 1) Miten aineeton pääoma mielestäsi ymmärretään poliisissa?
 - 2) Mainitse niitä asioita, joissa poliisin organisaationa tulee olla todella hyvä.
 - 3) Mikä on yksikkönne ja edelleen poliisin ydinosamista?
 - 4) Missä asioissa yksikkönne tulee kunnostautua voidakseen toteuttaa arvolupauksensa poliisin strategiassa?
- II. Aineeton pääoma – tärkeimmät aineettomat resurssit
 - 5) Mitkä ovat mielestäsi aineettoman pääoman tärkeimmät elementit poliisissa?
 - 6) Mitä em. ydinresursseja poliisilla jo on ja mitä tarvitaan lisää?
 - 7) Mitä mainitsemillasi asioilla tarkoitetaan käytännössä? (Kaikki mainitut elementit.)
 - 8) Miten näet poliisin osaamisen ja maineen organisaation jäsenenä ja yhteiskunnallisesti?
- III. Riskit – tunnistaminen ja hallinta
 - 9) Kohdistuuko aineettomaan pääomaan riskejä poliisissa (elementti/riski)? Mikä on niiden merkittävyyssjärjestys?
 - 10) Miten em. riskejä on mahdollista hallita?
- IV. Aineeton pääoma ja riskit – kokonaisuus
 - 11) Millaista hyötyä aineettoman pääoman ja siihen liittyvien riskien tunnistamista on poliisin johtamisessa?
 - 12) Onko mielestäsi tarvetta integroida aineettoman pääoman riskien hallinta erikseen poliisin nykyiseen johtamisjärjestelmään? Jos on niin miten?
 - 13) Onko teemaan liittyen muita huomioita tai kommentoitavaa?