



Open your mind. LUT.

Lappeenranta **University of Technology**

School of Business

A370A5000 Kandidaatintutkielma, Johtaminen

Heidi Olander, Pasi Tuominen

TURVAPAIKKAPROSESSIN ALKUVAIHEEN TEHOSTAMINEN

IMPROVING THE EARLY STAGE OF
THE ASYLUM SEEKING PROCESS

Syksy 2013

Saku Sundquist 036029
Lappeenrannassa 15.12.2013

Sisällys

1. JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet.....	1
1.2 Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet	2
1.3 Rajaukset	4
1.4 Kirjallisuuskatsaus.....	5
1.5 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusasetelma	6
1.6 Tutkielman luotettavuus	8
2. LEAN-AJATTELU	9
2.1 Lean-ajattelun pääpiirteet.....	9
2.2 Asiakkaan määritelmä ja toimenpiteen tuottama arvo	9
2.3 Hukka.....	10
2.3.1 Toyotan tuotantosysteemin näkökulma	11
2.3.2 Neljän M:n näkökulma	12
2.3.3 Kolmen MU:n näkökulma	13
2.3.4 Integraationäkökulma	13
3. TURVAPAIKKAPROSESSI.....	14
3.1 Turvapaikkaprosessin alkuvaihe.....	14
3.1.1 Hakemuksen vastaanottaminen.....	14
3.1.2 Turvapaikkatutkinta.....	15
3.1.3 Dublin tutkinta.....	15
3.2 Turvapaikkapuhuttelu	15
3.3 Päätösvaihe	16
3.4 Päätöksen jälkeinen vaihe	17
4. HUKKA TURVAPAIKKAPROSESSIN ALKUVAIHEESSA	18
4.1 Aineiston kerääminen ja käsittely	18
4.2 Hukka Toyotan tuotantosysteemin näkökulmasta.....	19
4.2.1 Ylituotanto ja epätahti.....	19
4.2.2 Varastointi	20
4.2.3 Liike.....	20
4.2.4 Laatuhaitta.....	21
4.2.5 Kuljetus	23
4.2.6 Yliprosessointi.....	24

4.2.7 Odottaminen	25
4.3 Hukka neljän M:n näkökulmasta	26
4.3.1 Man.....	26
4.3.2 Material	26
4.3.3 Machine.....	27
4.3.4 Method of Work.....	27
4.4 Kolmen MU:n näkökulma	28
4.5 Integraationäkökulma	28
5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	32
LÄHTEET.....	35
LIITTEET.....	37

1. JOHDANTO

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on Lean-ajattelun tarjoamia näkökulmia hyödyntäen tutkia mahdollisuuksia tehostaa Suomen turvapaikkaprosessin alkupään toimenpiteiden organisoimista ja toteuttamista. Aihe on minulle henkilökohtaisesti erittäin mielenkiintoinen, koska olen ollut itse mukana siviilipalvelusmiehenä sekä korkeakouluharjoittelijana työskentelemässä osana kyseistä prosessia. Idea tutkielman aiheesta ja sen tarpeellisuudesta tuli Maahanmuuttoviraston turvapaikkayksikön johtajalta, jonka mukaan turvapaikkaprosessi kokonaisuudessaan on Suomen huonon taloustilanteen johdosta jatkuvien tehostus- ja säästöpainoiden kohteena. Alun perin aihetta ideoidessa mielenkiinto kohdistettiin naapurimaamme Ruotsin turvapaikkaprosessin alkupään tehokkuuteen, sekä mahdollisuuksiin kehittää Suomen turvapaikkaprosessia samaan suuntaan. Suomessa turvapaikkaprosessin alkupään toimenpiteet suorittaa poliisi, kun taas Ruotsissa koko turvapaikkaprosessin hoitaa Ruotsin Maahanmuuttovirasto. Yksi ajankohtainen kysymys, joka on tämän tutkimuksen taustalla voimakkaasti läsnä, on pitäisikö Suomenkin turvapaikkaprosessi siirtää alusta loppuun kokonaisuudessaan Maahanmuuttoviraston vastuulle? Aihetta selvitettyäni huomasin, että Ruotsin turvapaikkaprosessin kehitykseen on vaikuttanut erittäin voimakkaasti Lean-ajatteluksi kutsuttu johtamisfilosofia (Migrationsverket 2010). Tämän tutkimuksen teoreettiseksi näkökulmaksi valitsin siten Lean-ajatteluksi kutsutun johtamisfilosofian.

1.1 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet

Tässä tutkimuksessa tutkitaan mahdollisuutta tehostaa turvapaikkaprosessia sen parissa työskentelevien Maahanmuuttoviraston ylitarkastajien työn tehostamisen kautta. Prosessin tehostamiseen pyritään tunnistamalla prosessissa esiintyvää tehottomuutta. Tutkimuksessa yhtenä Lean-ajattelun mukaisena tehottomuuden vähentämisen kokonaisvaltaisena ratkaisuna tutkitaan myös turvapaikkaprosessin alkupään siirtämistä poliisilta Maahanmuuttovirastolle.

Tämän työn tutkimusongelma: Turvapaikkaprosessin uskotaan nyky muodossaan kestävän liian kauan. Mitkä tekijät aiheuttavat prosessissa tehottomuutta?

Tämän työn päätutkimuskysymys: *Esiintyykö turvapaikkaprosessin alkuvaiheessa Lean-ajattelun mukaista tehottomuutta?*

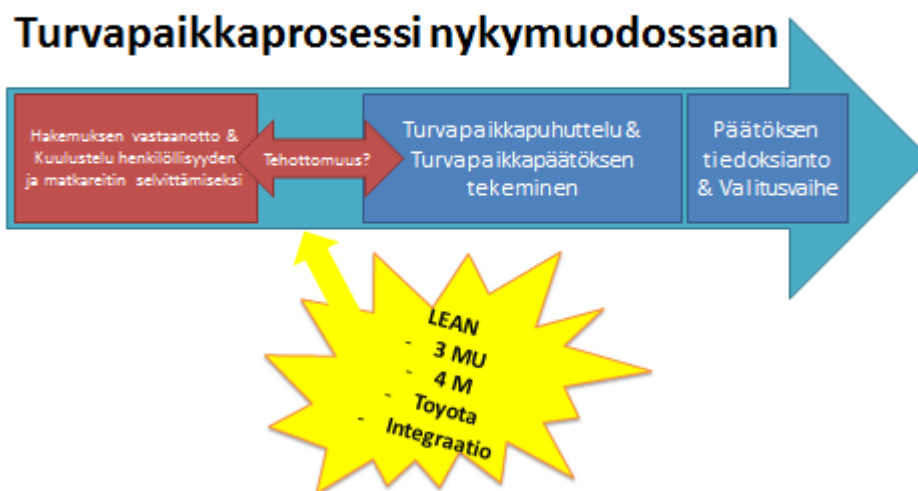
Ensimmäinen alatutkimuskysymys: *Mikäli tehottomuutta esiintyy, mistä se johtuu?*

Toinen alatutkimuskysymys: *Millaisia vaikutuksia turvapaikkaprosessin alkuvaiheen siirtämisellä poliisilta Maahanmuuttovirastolle olisi prosessin sujuvuuden kannalta?*

1.2 Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Tutkimuksen teoreettinen osuus keskittyy Lean-ajatteluun, jota tutkimuksessa hyödynnetään turvapaikkaprosessin tehottomuuden tunnistamisessa ja määrittelemisessä.

Kuvassa 1 esitellään tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Kuva myös auttaa osaltaan hahmottamaan tälle työlle merkityksellisiä osia turvapaikkaprosessista. Kuvassa on yllä esitettyä nykymuotoinen turvapaikkaprosessi, jossa sen tehostamistoimien kohteeksi valittu nykymuodossaan pääasiassa poliisin hoitama prosessin alkuvaihe on kuvattu punaisella laatikolla. Huomionarvoista viitekehysten kannalta kuitenkin on, että Maahanmuuttoviraston järjestämän turvapaikkapuhuttelun sujuvuus on yhteydessä poliisin suoritamiin toimenpiteisiin, ja siten myös tämän tutkimuksen kannalta merkittävä turvapaikkaprosessin vaihe.



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

Kuvassa keltainen Lean-merkki kuvaa Lean-ajattelun roolia tässä työssä, jossa sen mahdollistamat näkökulmat toimivat prosessin mahdollisen tehottomuuden tunnistamisen työkaluna.

Seuraavaksi esitellään tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kannalta keskeisiä käsitteitä. Lean-ajattelun ja turvapaikkaprosessin käsitteet esitellään tässä osiossa vain suppeasti, koska niihin palataan syvällisemmin tämän tutkimuksen teoriaosiossa.

Lean-ajattelu: Lean-filosofian perimmäinen idea on pyrkimys organisaation toiminnassa esiintyvän asiakkaan kannalta arvoa tuottamattoman työn tai asioiden tunnistamiseen ja niiden eliminointiin organisaation toiminnan tehostamiseksi. (Jones & Womack 2003, 15)

Lean-ajattelu tuli maailmanlaajuisesti tunnetuksi MIT:n professoreiden James P. Womackin, Daniel Roosin ja Daniel T. Jonesin kirjoittama aiheesta kirjan vuonna 1989 nimellä ”The Machine That Changed the World”. Kirjassaan professorit kuvasivat Japanilaisen Toyotan autotehtaiden tuottavuuden tehostusta Yhdysvalloissa, ja esittivät Lean-ajattelua ennen kaikkea vaihtoehtoisena lähestymistapana tuolloin valtavirtaa olleen massatuotanto-ideologian sijaan. (Chiarini 2013, 2 - 5)

Lean-ajattelun juuret ovat siis alun perin Toyotan tuotantosysteemissä (Toyota Production System), jolla tarkoitetaan kyseisen autonvalmistajan sisäistä tuotantofilosofiaa. Toyotan tuotantosysteemin ja siten koko Lean-ajattelun isänä voidaan pitää Toyotan tuotantoinisööriä Taiichi Ohnoa (1912 -1990). Ohno sai tehtäväkseen ratkaista yrityksen tuotantoon liittyviä ongelmia, kun toisen maailmansodan jäljiltä koko maata vaivasi lähes täydellinen pääoman puute, sekä konekapasiteetin vanhanaikaisuus. Ohno sai inspiraation tuotantosysteemin kehittämiseen ollessaan opintomatalla 1950-luvun Yhdysvalloissa, jolloin hän pääsi tutustumaan paikalliseen supermarketiin. Japanissa ei tuohon aikaan ollut itsepalvelumarketteja. Supermarketissa asiakas pystyi valitsemaan tarkalleen haluamansa määrän haluamaansa tuotetta haluamaansa ajankohtana. Vaikka Ohno kävi vierailulla myös Yhdysvaltalaisissa autotehtaissa, oli hänen supermarketissa kokemansa asiakkaan tarpeista lähtevä imuohjaus kaikista merkittävin tekijä Toyotan tuotantosysteemin kehittymiselle. (Toyota Motor Manufacturing Kentucky 2006)

Turvapaikkaprosessi: Turvapaikkaprosessilla tarkoitetaan Suomesta turvapaikkaa hakevan turvapaikanhakijan turvapaikkahakemuksen käsittelyn eri vaiheita aina hakemuksen vastaanottamisesta valmiin turvapaikkapäätöksen tiedoksiantamiseen hakijalle. (Maahanmuuttovirasto 2012)

Turvapaikkatutkinta: Nimitys, jota käytetään poliisin tai rajavartiolaitoksen suorittamista turvapaikkaprosessin alkuvaiheen toimenpiteistä. Tutkinnan suorittava viranomainen täyttää tutkinnassa U3A-nimisen lomakkeen, joka toimitetaan Maahanmuuttovirastoon.

Migri: Maahanmuuttoviraston nimen lyhenne, joka esiintyy esimerkiksi Maahanmuuttoviraston www-sivujen osoitteessa www.migri.fi (Maahanmuuttovirasto 2013). Tässä tutkimuksessa haastatellut ylitarkastajat käyttävät kaikki kyseistä termiä puhuessaan Maahanmuuttovirastosta.

Ylitarkastaja: Tässä tutkimuksessa haastatellut henkilöt toimivat Maahanmuuttoviraston turvapaikkayksikössä virkanimikkeellä ylitarkastaja. Ylitarkastajan tehtäviin kuuluu turvapaikanhakijoiden turvapaikanhakuperusteiden selvittäminen turvapaikkapuhuttelussa, sekä turvapaikkapäätöksen laatiminen. Ylitarkastajan työssä tärkeää on pysyä jatkuvasti ajan tasalla turvapaikkahakemusten ratkaisemiseen vaikuttavien lainsäädännöllisten olosuhteiden muutoksista, sekä pystyä muodostamaan kokonaiskuva turvapaikanhakijoiden lähtömaiden todellisesta tilanteesta. Ylitarkastajan tehtävä on siten turvapaikkayksikön toiminnan ytimessä, ja hänellä on työssä tarvitsemansa tiedon hankkimiseen käytettävissään liuta erilaisia Maahanmuuttoviraston ja sen yhteistyökumppanien järjestämiä tukitoimia.

1.3 Rajaukset

Tutkimuksessa Lean-ajattelusta tuodaan esiin parhaiten turvapaikkaprosessin tehottomuuden etsintään sopivia ajatuksia. Tämän työn kannalta merkittävin Lean-ajattelun ominaisuus on sen tavoite karsia ylimääräistä työtä valitusta prosessista. Tutkimuksen teoriaosiossa määritellään myös mitä tarkoitetaan Suomen turvapaikkaprosessilla, sekä ennen kaikkea sen alkupään toimenpiteillä, joihin tässä tutkimuksessa nimensä mukaisesti keskitytään.

Tutkimuksen empiirinen osio sisältää laadulliseen tutkimukseen perustuen Maahanmuuttoviraston turvapaikkaprosessin ydintuotteen, eli turvapaikkapäätösten, parissa työskentelevien ylitarkastajien haastatteluja. Haastatteluiden tarkoituksena on tunnistaa Lean-ajattelua hyödyntäen ylitarkastajien näkökulmasta turvapaikkaprosessin toimintaa, eli turvapaikkapäätösten valmistumista, hidastavia prosessin alkupäähän liittyviä tekijöitä.

Tutkimuksessa yhdistetään useita erilaisia Lean-ajattelun tehottomuutta eli ”hukkaa” koskevia näkökulmia, joita kaikkia hyödynnetään saman aineiston tarkastelussa kumulatiivisesti. Tutkimuksessa pyritään tunnistamaan turvapaikkaprosessin alkuvaiheessa esiintyvää hukkaa, eikä siten pyritä varsinaisesti Lean-ajattelun tarjoamia työkaluja käyttäen poistamaan kyseistä hukkaa.

Tässä tutkimuksessa keskitytään Suomen turvapaikkaprosessin alkupään toimenpiteiden tehostamiseen, eikä siten varsinaisesti pyritä löytämään tehostamisen kohteita prosessin muista vaiheista. Tutkimuksessa kuitenkin tuodaan paikoin esiin myös turvapaikkaprosessin muita vaiheita, mikäli prosessin alkupään muutoksilla huomataan olevan positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia muiden vaiheiden tehokkuudelle, ja siten koko prosessille.

Tässä työssä on valittu turvapaikkaprosessin tarkastelun näkökulmaksi Maahanmuuttoviraston ylitarkastajien näkökulma. Tämä näkökulma valittiin, koska ylitarkastajien työn ydinsisältö on turvapaikkapäätöksen tekeminen, muiden turvapaikkayksikön tehtävien sekä turvapaikkaprosessin vaiheiden ollessa enemmän tai vähemmän ylitarkastajien työtä tukemaan, mahdollistamaan ja edistämään tarkoitettuja tukitoimia.

1.4 Kirjallisuuskatsaus

Tämän kandidaatintyön teoriaosuus keskittyy pitkälti Lean-ajattelua koskevaan kirjallisuuteen. Lean-ajattelua on tutkittu, ja siitä on kirjoitettu erittäin paljon. Lean-ajattelua on alkuperänsä vuoksi sovellettu huomattavassa määrin erilaisilla teollisuudenaloilla, mutta kasvavissa määrin myös erilaisessa palveluliiketoiminnassa sekä julkisissa palveluissa.

Tässä kandidaatintutkinnossa keskitytään kuitenkin sen tavoitteista johtuen melko perustason Lean-ajattelua koskevaan kirjallisuuteen. Lean-ajattelun perusteista kertovaa merkit-

tävää kirjallisuutta ovat muun muassa Womack, Jones & Roos: Machine That Changed the World (1990), Womack & Jones: Lean Thinking (2003), Liker: The Toyota Way (2003) sekä Sayer & Williams: Lean for dummies (2012).

Paljon Lean-ajattelua hyödyntävistä tutkimuksista keskittyy jonkun tietyn Lean-ajattelun tarjoaman menetelmän soveltamiseen johonkin tiettyyn tuotantoprosessiin. Esimerkkinä tällaisesta tutkimuksesta on Lappeenrannan teknillisen yliopiston opiskelija T. Ahosen tänä syksynä tekemä diplomityö, jossa käsitellään Lean-työkalujen soveltamista lämmityslinjan kokoonpanosolujen tehostamiseen. (Ahonen 2013)

Tämän työn aihetta lähellä oleva, ja aiheen valintaan suuresti vaikuttanut viimeaikainen tutkimus on Uppsalan yliopistossa tehty Lean-ajattelun hyödyntämistä Ruotsin maahanmuuttovirastossa tarkastellut Pro-Gradu tutkielma. (Crawford 2012)

Kirjallisuuden rooli tämän tutkimuksen toteuttamisessa rajoittuu siten pitkälti tutkimuksen analyysin näkökulman muodostamiseen ja tukemiseen, joka jättää empiiriselle tiedolle ja havainnoille suuren roolin tässä tutkielmassa.

Turvapaikkaprosessin vaiheita kuvailtaessa empiirisen osion rooli korostuu edelleen, koska viranomaisten prosessin eri vaiheissa suorittamien toimenpiteiden tarkka suoritustapa on muodostunut pitkän ajan kuluessa käytännön mahdollisuuksien sanelemana. Yksityiskohtaista tietoa eri vaiheiden käytännön toteutuksesta on siten vaikea kirjallisuudesta löytää.

1.5 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusasetelma

Tässä kandidaatintutkielma on toteutettu hyödyntäen laadullisia eli kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Yksinkertaisimmillaan laadullista tutkimusta voidaan määritellä sen aineiston kuvailun ja analyysin muodon kuvailuksi, jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan pohjimmiltaan ei-numeraalista aineistoa (Uusitalo 1991, 79). Toisen yleisen, ja hiukan modernimman määritelmän mukaan laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena pikemminkin löytää ja paljastaa piileviä tosiseikkoja, kuin todeta jo voimassa olevia väittämiä. Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on siten todellisen elämän kuvaaminen, sekä tutkittavan kohteen tarkastelu mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa ei yleensä

pyritä ehdottomaan objektiivisuuteen sanan yleisessä merkityksessä, sillä tutkija ei voi koskaan täysin sanoutua irti häntä ohjaavista arvolähtökohdista. (Hirsjärvi et al. 2004, 152) Tässä tutkimuksessa empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla Maahanmuuttoviraston ylitarkastajia. Kasvotusten toteutetun haastattelun etuna pidetään ennen kaikkea joustavuutta. Haastattelija voi tarvittaessa toistaa kysymyksiä, oikaista väärinkäsityksiä, selvittää ilmauksia tai sanamuotoja, ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. (Sarajärvi & Tuomi 2002, 75)

Tässä tutkimuksessa haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelussa keskitytään tiettyihin etukäteen valittuihin teemoihin, sekä niihin liittyviin tarkentaviin kysymyksiin. Koska teemahaastattelussa pyritään löytämään vastauksia tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti, tulee haastatteluun etukäteen valittujen teemojen perustua tutkimuksen viitekehukseen, eli ilmiöstä jo tiedettyyn (Sarajärvi & Tuomi 2002, 77–78). Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamia merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48).

Haastattelemalla kerätyn aineiston analyysiin tässä tutkimuksessa hyödynnetään sisällönanalyysin periaatteita. Sisällönanalyysia voidaan pitää perusanalyysimenetelmänä, joka on läsnä kaikessa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Se on siten yksittäisen analyysimethodin ohella myös erilaisten analyysikokonaisuuksien taustalla vaikuttavana teoreettisena kehyksenä. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna sisällönanalyysia ei myöskään voida rajata pelkästään laadullista tutkimusta koskevaksi menetelmäksi. Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston sisällön analysoimiseen ja jäsentelyyn on hyödynnetty Jyväskylän yliopiston filosofian laitoksen tutkija Timo Laineen esittämää sisällön analyysin käytännön etenemiseen ohjaavaa runkoa, jonka vaiheet esitetään alla kuvassa 2. (Sarajärvi & Tuomi 2002, 93)

1. Päätä, mikä tässä aineistossa kiinnostaa ja tee VAHVA PÄÄTÖS!
- 2.a. Käy läpi aineisto, erota ja merkitse ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseesi.
- 2.b. Kaikki muu jää pois tästä tutkimuksesta!
- 2.c. Kerää merkityt asiat yhteen ja erikseen muusta aineistosta.
3. Luokittele, teemoita tai tyyppitele aineisto.
4. Kirjoita yhteenveto

Kuva 2. Timo Laineen esittämä sisällön analyysin runko

1.6 Tutkielman luotettavuus

Tämän tutkielman luotettavuutta pyritään varmistamaan tuomalla sekä tutkielman lukijalle, että siihen osallistuneille haastelluille selkeästi esiin, miksi ja miten tämä tutkimus tehdään.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa merkittävästi siihen osallistuneiden henkilöiden määrä, sekä henkilöiden valintaan vaikuttavat kriteerit (Sarajärvi & Tuomi 2002, 138).

Tässä tutkimuksessa haastateltavien määrä on rajoitettu kolmeen henkilöön. Arvion kolmen henkilön olevan riittävä määrä, kun otetaan huomioon tutkittavan ilmiön koko, sekä tutkijan käytössä olevat resurssit.

On yleisesti arvioitu, että tämän tutkielman tasoinen opinnäytetyö on pääasiassa tekijänsä harjoitustyö, jonka tarkoitus on osoittaa opinnäytetyön laatijan oppineisuutta omalla alallaan. Tässä valossa opinnäytetyön aineiston koko ei ole tutkimuksen tavoitteiden kannalta keskeisessä asemassa. Haastateltavien määrän ollessa rajallinen, tärkeää on haastateltavien henkilöiden tieto sekä kokemus tutkittavasta ilmiöstä. (Sarajärvi & Tuomi 2002, 87-88)

2. LEAN-AJATTELU

Tässä kappaleessa kuvaillaan Lean-ajattelun pääpiirteitä, sekä kuvaillaan tehottomuuden tunnistamiseen käytettävät näkökulmat.

2.1 Lean-ajattelun pääpiirteet

Lean-filosofian perimmäinen idea on pyrkimys organisaation toiminnassa esiintyvän asiakkaan kannalta arvoa tuottamattoman työn tai asioiden tunnistamiseen ja niiden eliminointiin organisaation toiminnan tehostamiseksi (Jones & Womack 2003, 15). Lean-ajattelussa pyritään huuhtomaan kyseiset, usein ”hukaksi” kutsutut arvoa tuottamattomat toiminnot pois organisaation prosesseista, sekä taistelemaan niitä vastaan kaikessa organisaation toiminnassa (Chiarini 2013, 15).

Tyypillisesti Lean-ajattelun mukaiset toimintamallit näkyvät selkeimmin yrityksen tuotannon organisoinnissa, sekä jatkuvassa pyrkimyksessä yrityksen toiminnan kehittämiseen. Ajattelussa painotetaan vahvasti yrityksen henkilöstön osallistamista yrityksen kehitykseen sekä yrityksen kulttuurin roolia toimintamallin mahdollistajana. Lean-ajattelussa yrityksen toiminnan kehittämisen ensisijaiset kohteet ovat niitä toimintoja, joissa asiakkaalle arvoa tuottava toiminta todellisuudessa tapahtuu. Toimintamallien perimmäinen tarkoitus on luoda yrityksen toimintaan tarkoituksenmukaisuutta, järkevyyttä ja täsmällisyyttä. (Kouri 2009, 6 – 7)

2.2 Asiakkaan määritelmä ja toimenpiteen tuottama arvo

Lean-ajattelun perusta on keskittyä asiakkaalle tuotettuun arvoon. Tästä syystä on tärkeää määritellä, kuka turvapaikkaprosessissa on se asiakas, jolle arvoa pyritään tuottamaan, sekä mitä on turvapaikkaprosessin vaiheissa tuotettu arvo. Turvapaikkaprosessin asiakkuutta voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Toisaalta viranomaisten tuottaman palvelun asiakkaaksi voidaan nähdä palvelun maksaja, eli Suomen kansa, kun taas toisaalta turvapaikkaprosessin yhteydestä asiakkaasta puhuttaessa tarkoitetaan käytännössä lähes aina prosessin kohteena olevaa turvapaikanhakijaa. Asiakaskäsitteen tarkempaa analysoimista ei tässä tutkimuksessa kuitenkaan tehdä, koska se muuttuu mielestäni kui-

tenkin tarpeettomaksi tarkasteltaessa turvapaikkaprosessin yksittäisten toimenpiteiden tuottaman arvon tyyppiä. Turvapaikkaprosessin toimenpiteillä pyritään edistämään turvapaikanhakijan turvapaikka-asian etenemistä. Turvapaikanhakijan asian etenemisen edistäminen on sekä turvapaikanhakijan, että Suomen kansan etu riippumatta siitä, kumpi kyseisistä tahoista nähdään prosessin loppuasiakkaana. Asian ajallinen edistäminen lyhentää sitä aikaa, jonka turvapaikanhakija joutuu odottamaan päätöstään vastaanottokeskuksessa. Siten prosessia nopeuttamalla turvapaikanhakija joutuu odottamaan turvapaikkapäätöstään lyhyemmän ajan, sekä Suomen kansa säästää asian tutkimisesta sekä turvapaikanhakijan majoituksesta aiheutuvia kuluja. Myös turvapaikkaprosessin tutkinnan laadullinen parantaminen on luonnollisesti molempien osapuolten etu, koska se parantaa päätösten oikeudenmukaisuutta. Edellä esitetystä asiakkuutta ja arvoa koskevassa näkökulmassa on syytä huomioida, ettei se luonnollisesti kuitenkaan koske turvapaikkaprosessin väärinkäyttöön pyrkivää henkilöä. Tällaisen henkilön etu voi olla jyrkästi ristiriidassa prosessin todellisten asiakkaiden edun kanssa, joten väärinkäytösten havaitseminen ja estäminen on molempien prosessin todellisten asiakkaiden edun mukaista.

2.3 Hukka

Kuten Lean-ajattelun pääpiirteissä mainittiin, on ajattelulle keskeistä pyrkiä organisaation toiminnassa asiakkaan kannalta arvoa tuottamattoman työn sekä toimenpiteiden eli ”hukan” poistamiseen (Jones & Womack 2003, 15). Lean-ajattelussa organisaation tuottavuuden kasvattaminen perustuukin pohjimmiltaan enemmän juuri hukan poistamiseen, kuin organisaation työntekijöiden työtahdin kasvattamiseen. Hukkaa voi esiintyä organisaation jokaisessa toiminnossa, ja pyrkimällä sen systemaattiseen eliminointiin pystytään organisaation työn laatua ja tehokkuutta parantamaan huomattavasti. (Kouri 2009, 10)

Joidenkin arvioiden mukaan hukan määrä vaihtelee organisaation eri prosesseissa, ja useimmissa prosesseissa on jopa 90 % hukkaa ja vain loput asiakkaalle todellista lisäarvoa tuottavaa työtä (Tuominen 2010, 7).

Lean-ajattelussa tarkoitettua hukkaa on tarkasteltu eri kulttuureissa ja niiden eri vaiheissa monesta eri näkökulmasta (Chiarini 2013, 17). Tässä tutkielmassa esitellään seuraavaksi joitain näkökulmia hukan tarkasteluun.

2.3.1 Toyotan tuotantosysteemin näkökulma

Kansainvälisesti erittäin tunnettu ja tutkittu tapa Lean-ajattelun mukaisen hukkan määrittelyyn on Toyotan tuotantosysteemin (Toyota Production System) näkökulma (Toyota Motor Corporation 2013). Toyotan mallissa hukka jaetaan seitsemään kategoriaan. Metodien tarkoitus on auttaa organisaatiota tunnistamaan hukkaa tuotteen tai palvelun valmistusprosessin eri vaiheissa (Chiarini 2013, 19). Kyseisessä Toyotan mallissa hukka jaetaan seuraaviin kategorioihin:

1. Ylituotanto ja epätahti: Ylituotannolla tarkoitetaan kirjaimellisesti sitä, että tuotetaan enemmän kuin on todellisuudessa juuri sillä hetkellä tarve. Ylituotanto on yksi suurimpia palvelu ja tuotanto-organisaatioiden haasteita. Ylituotanto lisää organisaation riskejä, piilottaa varjoonsa muita ongelmia, sekä aiheuttaa muita välillisiä haittoja. (Tuominen 2010, 16 - 33) Epätahdilla tarkoitetaan tuotteen tai palvelun saapumista asiakkaalle liian myöhään, tai liian aikaisin (Chiarini 2013, 20).

2. Varastointi: Varastointi on luonnollisesti lopputuotteen varastoinnin kannalta läheisessä suhteessa ylituotantoon. Ajallisesti tai määrällisesti ylimitoitettu varastointi sitoo organisaation pääomaa, sekä kasvattaa riskiä tuotteiden häviämiseksi tai tuhoutumiselle. Toyotan menetelmässä pyritään kiinnittämään huomio varastoinnin, sekä jokaisen varastossa tehtävän työvaiheen tarpeellisuuteen. (Tuominen 2010, 16 – 33) Varastointi ei koske vain raaka-aineita tai valmiita tuotteita, vaan myös tuotteita, jotka odottavat prosessointia (Chiarini 2013, 21).

3. Liike: Liikkeellä tarkoitetaan hukasta puhuttaessa työntekijöiden turhaa liikettä. Turha liikkuminen paikasta toiseen kuluttaa luonnollisesti aikaa. Turhan liikkeen syitä voivat olla esimerkiksi työpisteiden huono suunnittelu tai ohjeistuksen ja järjestyksen puute. (Chiarini 2013, 23)

4. Laatuhaitta: Laatuhaitalla tarkoitetaan edellytetystä tasosta huonolla tavalla poikkeavaa laatua organisaation lopputuotteessa tai jossakin sen valmistamiseen käytetyssä raaka-aineessa, prosessissa, koneessa tai muussa tekijässä. Laatuhaitta aiheuttaa paitsi suoraa ajallista hukkaa joka kuuluu haitan aiheuttaneen vian paikallistamiseen sekä korjaamiseen, myös asiakkaalle asti päätyessään imagohaittaa organisaation maineelle. (Tuominen

2010, 16 – 33) Huonon laadun voidaan usein katsoa olevan voimakkaasti sidoksissa neljän M:n näkökulman osoittamiin syihin (Chiarini 2013, 24).

5. Kuljetus: Kuljetuksella tarkoitetaan Toyotan mallissa materiaalin turhasta kuljettamisesta ja siirtelystä muodostuvaa ajallista ja rahallista hukkaa. Tällaista hukkaa tuottavaa kuljetamista saattavat aiheuttaa esimerkiksi materiaalin siirrot välivarastosta toiseen, tai materiaalin siirtäminen väliaikaisesti sivuun toisen prosessin tai muun materiaalin varastoimisen tieltä. (Tuominen 2010, 16 – 33)

6. Yliprosessointi: Yliprosessoinnilla tarkoitetaan prosessin sisäisiä toimenpiteitä, jotka eivät ole asiakkaan näkökulmasta tarpeellisia. Kyseistä hukkaa voi aiheuttaa esimerkiksi lopputuotteen kannalta tarpeeton työvaihe tai turha valmistusprosessi. (Chiarini 2013, 28) Edellä mainittujen lisäksi suuria hukan aiheuttajia ovat erilaiset tarpeettomat koneet ja tarkastusprosessit (Tuominen 2010, 16 – 33).

7. Odottaminen: Odottamisella tarkoitetaan pääasiassa ajallista hukkaa, joka syntyy työntekijän tai koneen joutuessa odottamaan jonkin toisen tahon toimia päästäkseen jatkaamaan omaa toimintaansa. Odottaminen on hyvin tyypillinen, sekä ehkä eniten siedetty hukan muoto. Työntekijän joka odottaa laitteen vieressä laitteen toimiessa katsotaan usein valvovan laitteen toimintaa, ottamatta huomioon sitä tosiseikkaa, että odottamisen sijaan työntekijä voisi potentiaalisesti suorittaa jotain toista toimenpidettä. (Chiarini 2013, 29)

2.3.2 Neljän M:n näkökulma

Neljän M:n näkökulmassa, joka tunnetaan myös esitystapansa kalanruotoa muistuttavan ulkomuotonsa vuoksi nimellä kalanruotodiagrammi (Fishbone Diagram), eritellään Lean-ajattelun mukaista hukkaa neljään eri kategoriaan sen alkuperän eli aiheuttajan mukaan. Nämä neljä kategoriaa ovat M = Man (työvoima/ihminen), M = Material (materiaali,) M = Machine (kone) sekä M = Method of Work (työskentelytapa). (Chiarini 2013, 18 - 19)

Mallia on myös kehitetty edelleen, jolloin siihen on lisätty uusia M:iä kuvaamaan uusia hukan tyyppisiä. Yksi yleinen malli on kuuden M:n näkökulma, jossa malliin on neljän alkupe-
räisen kategorian lisäksi otettu mukaan M = Mother Nature (ympäristö) sekä M = Measu-

rement (mittaus). Neljän M:n mallista jalostetut mallit ovat erittäin suosittuja, ja niitä pidetään yhtenä seitsemästä laatujohtamisen perustyökaluista. (IMS International 2013)

2.3.3 Kolmen MU:n näkökulma

Lean-ajattelun mukaisesti tehokkaan organisaation tavoitteena on pyrkiä tasapainottamaan työtä varten käytössä olevan kapasiteetin ja tarjolla olevan työn määrää. Kolmen MU:n näkökulmaksi kutsutaan perinteistä japanilaista tapaa tarkastella työn määrän ja sille osoitetun kapasiteetin epätasapainoisuudesta johtuvaa hukkaa. Japanilaiset luokittelivat siten hukan vielä tarkemmin kolmeen alaluokkaan, joita olivat ”Muda”, ”Mura” sekä ”Muri”. (Chiarini 2013, 18)

- Mudalla tarkoitetaan hukkaa, joka syntyy kapasiteetin ylittäessä sille tarkoitetun työn määrän.
- Muralla tarkoitetaan kapasiteetin ja sen tarpeen välisen suhteen jatkuvaa vaihtelua, joka itsessään nähtiin hukkaa aiheuttavaksi tilanteeksi.
- Murilla tarkoitetaan hukkaa joka syntyy tilanteessa, jossa työn määrä ylittää sille osoitetun kapasiteetin.

Huomionarvoista Mudasta puhuttaessa on, että termiä käytetään kansainvälisesti usein synonyyminä kaikelle Lean-ajattelussa tarkoitetulle hukalle, riippumatta näkökulmasta josta hukkaa tarkastellaan. Tällöin termillä ei siis välttämättä viitata juuri Kolmen MU:n näkökulmaan. (Chiarini 2013, 18)

2.3.4 Integraationäkökulma

Koska tämän tutkielman aiheen hahmottamisessa oleellista osaa näytteli kiinnostus Ruotsin turvapaikkaprosessia kohtaan, päätettiin tutkimukseen ottaa mukaan myös yksi maiden turvapaikkaprosessien alkupäiden organisoinnin eroihin pohjautuva, Lean-ajattelun periaatteisiin kytköksissä oleva hukan etsimiseen ja tarkasteluun soveltuva malli. Tässä työssä tämä malli nimettiin integraationäkökulmaksi. Näkökulmalla tarkoitetaan pyrkimystä paljastaa prosessin alkupäästä mahdollisesti löytyvää hukkaa tutkimalla, esiintyykö prosessissa sellaisia vaiheita tai toimenpiteitä, jotka muuttuisivat tarpeettomiksi, mikäli koko turvapaikkaprosessin alkuvaihe siirrettäisiin Ruotsin mallia mukaillen yksinomaan Maahanmuuttoviraston vastuulle.

3. TURVAPAIKKAPROSESSI

Maassa oleskelevalle ulkomaalaiselle annetaan turvapaikka, jos hän oleskelee kotimaansa tai pysyvän asuinmaansa ulkopuolella sen johdosta, että hänellä on perustellusti aihetta pelätä joutuvansa siellä vainotuksi alkuperän, uskonnon, kansallisuuden, tiettyyn yhteiskunnalliseen ryhmään kuulumisen tai poliittisen mielipiteen johdosta, ja jos hän pelkonsa vuoksi on haluton turvautumaan sanotun maan suojeluun. (UlkL 87 §)

Tässä kappaleessa kuvaillaan Suomen turvapaikkaprosessin sisällä suoritettavat eri toimenpiteet. Turvapaikkaprosessin sisällöstä määrätään Ulkomaalaislaissa. Tämä tutkielma käsittelee turvapaikkaprosessin alkuvaihetta, joten sen ulkopuolisiksi luokitellut toimenpiteet kuvaillaan vain lyhyesti. Yksittäisten työtoimenpiteiden kuvailu perustuu Maahanmuuttoviraston laatiman prosessin etenemistä koskevan kaavion (Liite 1.) lisäksi tutkijan omaan kokemukseen turvapaikkaprosessin parissa työskentelystä, sekä tämän tutkimuksen haastattelemalla kerättyyn empiiriseen aineistoon.

3.1 Turvapaikkaprosessin alkuvaihe

Tässä tutkielmassa turvapaikkaprosessin alkuvaiheeksi on määritelty ne turvapaikkaprosessin toimenpiteet, jotka Ulkomaalaislain mukaan hoitaa poliisi. Näitä toimenpiteitä ovat prosessin alkuvaiheessa hakemuksen vastaanottaminen (UlkL. 94 § ja UlkL 95 §), turvapaikanhakijan rekisteröiminen ja henkilötuntemerkkien ottaminen (UlkL 131 §) sekä turvapaikkatutkinnan suorittaminen (UlkL 97 § 1 mom.).

3.1.1 Hakemuksen vastaanottaminen

Hakemuksen vastaanottovaiheessa ulkomaalainen saapuu henkilökohtaisesti poliisilaitokselle hakemaan turvapaikkaa, tai hakee sitä suoraan rajalla maahan saapuessaan (Maahanmuuttovirasto 2012). Viranomaisen kuulusteleo hakijaa, tarvittaessa tulkin avustuksella, sekä kirjaa ylös hänen turvapaikkahakemuksensa sekä ottaa hakijasta tuntemerkit. Tämän toimenpiteen jälkeen turvapaikanhakija majoitetaan vastaanotokeskukseen odottamaan kutsua seuraavaan vaiheeseen, jollei hänellä ole omaa asuntoa tai muuta asuinpaikkaa. Viranomaisen avaa hakijalle turvapaikka-asian Ulkomaalaisrekisteriin.

3.1.2 Turvapaikkatutkinta

Turvapaikkatutkinnassa selvitetään hakijan henkilöllisyyttä, maahantuloa sekä matkareittejä. Myös hakijan perheenjäsenten ja muiden omaisten henkilötiedot kerätään tämän tutkinnan yhteydessä. Perheenjäsenten ja muiden omaisten tietojen keruu perustellaan asiaan usein liittyvien väärennysrikosten sekä laittoman maahantulon järjestämisen vastaisilla toimilla (HE 28/2003). Hallituksen esityksen 28/2003 mukaan turvapaikkatutkinnassa hakijan henkilötiedoiksi katsotaan seuraavat tiedot: hakijan suku- ja etunimet, mahdolliset entiset nimet, sukupuoli, syntymäaika ja -paikka, siviilisääty, rotu, etninen tausta, kansallisuus, kansalaisuus, uskonto, ammatti tai arvo, osoite kotimaassa ja Suomessa, koulutus, kielitaito, ammatti, työpaikat, sosiaalinen tausta sekä asepalvelus (HE 28/2003). Viranomaisen laatii tämän kuulemisen pohjalta turvapaikanhakijasta pöytäkirjan (U3A), joka skannataan sähköisesti Ulkomaalaisrekisteriin. Alkuperäinen kappale lähetetään postitse Maahanmuuttovirastoon. Poliisi ottaa myös vastaan turvapaikanhakijan hakemuksensa liitteeksi luovuttamat asiakirjat sekä muun mahdollisen materiaalin. Poliisi voi löytäessään myös takavarikoida hakijalta vastoin tämän tahtoa tutkinnan kannalta merkityksellisiä asiakirjoja, jotka liitetään hakemukseen. Turvapaikanhakija majoitetaan vastaanottokeskukseen, ellei hänellä ole omaa asuntoa tai muuta asuinpaikkaa.

3.1.3 Dublin tutkinta

Maahanmuuttoviraston turvapaikkayksikön Dublin-tulosalue tutkii, onko kyseinen hakija hakenut turvapaikkaa toisesta Dublin II sopimusta soveltavasta valtiosta, joita ovat muut EU-maat, Norja, Islanti sekä Sveitsi. Mikäli hakijan kohdalla täyttyy jokin kyseisen sopimuksen edellytys, voi Maahanmuuttovirasto tehdä päätöksen jättää kyseisen hakijan asia tutkimatta ja käännäyttää hänet kyseiseen valtioon. (Maahanmuuttovirasto 2012)

3.2 Turvapaikkapuhuttelu

Mikäli aihetta Dublin-palautukseen ei ilmene, jatkuu turvapaikka-asian käsittely Maahanmuuttoviraston turvapaikkayksikössä. Turvapaikanhakijan asiakirjojen saavuttua Maahanmuuttovirastoon, ne seulotaan ja tarpeen vaatiessa asiakirjoja lähetetään käännettäväksi suomen kielelle, tai aitoustutkimukseen. Tämän vaiheen käytännön toteutuksessa on vaihtelua turvapaikkayksikön eri toimipisteiden välillä. Tämän jälkeen turvapaikanhakijan tur-

vapaikka-asia jaetaan kyseistä hakemusta käsittelemään valitulle ylitarkastajalle. Ylitarkastajan tutustuu kyseiseen turvapaikka-asiaan, ja hakijalle lähetetään kutsu saapua sovittuna ajankohtana turvapaikkapuhutteluun Maahanmuuttovirastoon. Huomionarvoista tässä vaiheessa on, että kaikilla turvapaikanhakijoilla on oikeus käyttää turvapaikkaprosessissa avustajaa, jonka palkkion maksaa oikeusaputoimisto. Turvapaikkapuhuttelun ajankohtaa selvittää Maahanmuuttovirastossa puhuttelukoordinaattori, joka ottaa yhteyttä hakijan avustajaan sopivan turvapaikkapuhuttelupäivän löytämiseksi, sekä varaa puhutteluun tulkin. Ylitarkastajien työtilanteesta, avustajan aikatauluista sekä tulkkien saatavuudesta riippuen, turvapaikkapuhuttelun toteutumiseen voi kestää muutamasta päivästä useisiin kuukausiin.

Turvapaikkapuhuttelussa Maahanmuuttoviraston ylitarkastaja puhuttelee turvapaikanhakijan. Puhuttelun tarkoituksena on selvittää hakijan perusteet kansainvälisen suojelun tarpeelle, sekä tutkitaan, onko hakijan mahdollista saada oleskelulupa jollain muulla perusteella. Turvapaikkapuhuttelussa laaditaan turvapaikkapuhuttelupöytäkirja. Mikäli hakija vetoaa muihin perusteisiin kuin kansainvälisen suojelun tarpeeseen, on hänen jätettävä maksullinen oleskelulupahakemus. Tällöin hakemukset käsitellään kuitenkin yhtä aikaa turvapaikkahakemuksen ohessa. (Maahanmuuttovirasto 2012)

Turvapaikkapuhuttelu suoritetaan suljetussa tilassa, jossa on kameravalvonta sekä jatkuva nauhoitus. Turvapaikkapuhuttelulle varataan useimmiten useita tunteja, ja mikäli turvapaikanhakija ei saa varatussa ajassa kerrottua kaikkea päätöksentekoon tarvittavaa tietoa, sovitaan puhuttelun jatkamisesta toisena päivänä. Turvapaikkapuhuttelua seuraa reaaliajassa vartija. Turvapaikkapuhuttelussa ilmi käyneiden seikkojen pohjalta ylitarkastaja voi tarvittaessa pyytää hakijaa toimittamaan Maahanmuuttovirastoon turvapaikka-asian kannalta tarvittavaa lisäselvitystä, kuten esimerkiksi lääkärinlausunnon tai muun todisteen kerptomansa tueksi.

3.3. Päätösvaihe

Turvapaikkapuhuttelun jälkeen turvapaikanhakija palaa vastaanottokeskukseen odottamaan turvapaikkapäätöstään. Tämän vaiheen kesto on täysin riippuvainen turvapaikanhakijan asian monimutkaisuudesta. Mikäli hakijan asia on selkeä, eikä hakijan asiassa tarvita

lisäselvitystä, turvapaikkapäätös voi valmistua muutamassa päivässä. Myös ilmeisen perusteettomat hakemukset pyritään käsittelemään nopeasti. Turvapaikanhakijan tapauksen ollessa monimutkainen sekä vaatiessa paljon harkitaan ja lisäselvitystä, tapauksen käsittely voi kuitenkin pahimmillaan venyä jopa useiden vuosien mittaiseksi prosessiksi. Tarvittaessa turvapaikanhakija saatetaan joutua kutsumaan uudelleen turvapaikkapuhutteluun, mutta yleensä hakijalta pyydetään lisäselvitystä postitse.

3.4 Päätöksen jälkeinen vaihe

Turvapaikkapäätöksen valmistuttua päätös lähetetään hakijan asuinpaikan perusteella lähimmälle ulkomaalaisasioita hoitavalle poliisiasemalle, jossa poliisi hoitaa päätöksen tiedoksiantamisen hakijalle. Hakijan saadessa myönteisen päätöksen, hän saa oleskelulupakortin, josta käy ilmi hänen oleskelulupatyypinsä sekä sen voimassaoloaika. Mikäli päätös on kielteinen, poliisi hoitaa tarvittaessa hakijan maasta poistamisen.

Turvapaikanhakijalla on oikeus hakea muutosta Maahanmuuttoviraston päätökseen hallinto-oikeudesta (UikL 190 §). Suomessa turvapaikka-asioiden käsittely on keskitetty Helsingin hallinto-oikeudelle. Hallinto-oikeuden päätökseen voi hakea muutosta edelleen korkeimmasta hallinto-oikeudesta, mikäli se myöntää valitusluvan. Valitusprosessin käsittely voi kestää useista kuukausista vuosiin.

Hallinto-oikeus voi tarvittaessa kumota Maahanmuuttoviraston päätöksen, sekä palauttaa turvapaikka-asian Maahanmuuttoviraston käsittelyyn.

4. HUKKA TURVAPAIKKAPROSESSIN ALKUVAIHEESSA

Tämän tutkielman empiirisessä osiossa pyritään paljastamaan tutkielman teoriaosiossa käsitellyn turvapaikkaprosessin alkuvaiheen varrelta mahdollisesti löytyvää hukkaa. Tätä Lean-ajattelun mukaista hukkaa tarkastellaan ja luokitellaan käyttäen apuna niin ikään tämän tutkielman teoriaosiossa käsitellyjä Lean-ajattelun mukaisia hukan kategorisointitapoja. Aineistoa tarkastellaan eri hukan kategorisoinnin teorioiden näkökulmista kumulatiivisesti, jolloin mikäli käytetystä näkökulmasta paljastuva hukka on jo paljastunut edellistä näkökulmaa hyödyntäen, jätetään se toiston välttämiseksi käsittelemättä. Tässä osiossa käydään läpi myös teoriaosiossa esitelty prosessin integraationäkökulma sekä sen paljastama hukka.

Empiirinen osio alkaa lyhyellä tämän tutkimuksen empiiriseen aineiston keräämiseen ja sen käsittelyyn keskittyvällä katsauksella.

4.1 Aineiston kerääminen ja käsittely

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty haastattelemalla Maahanmuuttoviraston turvapaikkayksikön Lappeenrannassa sijaitsevan Saimaan tulosalueen kolmea ylitarkastajaa. Haastateltavien henkilöiden valinta Saimaan tulosalueelta rajautui tutkijan resursseista johtuvista syistä, koska haastattelut haluttiin ehdottomasti suorittaa kasvotusten. Saimaan tulosalueella on aloitettu syksyllä 2013 yhteistyöprojekti paikallisen poliisin ulkomaalaisosaston kanssa, jonka aikana kyseisen tulosalueen ylitarkastajia käy vuorollaan työskentelemässä muutaman päivän ajan poliisilaitoksella. Ylitarkastaja tutustuu näin poliisin toimintaan turvapaikkaprosessin alkupäässä, sekä osallistuu tämän työn teoriaosiossa kuvattuun turvapaikkatutkimukseen. Kyseiseen yhteistyöhön osallistuminen oli tärkeä kriteeri valittaessa tähän tutkimukseen haastateltavia ylitarkastajia, koska juuri heillä on varmasti ajankohtaiset ja hyvät tiedot myös turvapaikkaprosessin alkupään käytännön toimista, jotka tavallisesti hoitaa poliisi.

Haastattelupyynnöt lähetettiin sähköpostitse kolmelle kriteerin täyttävälle ylitarkastajalle, joista kaikki suostuivat haastatteluun. Neljäs ylitarkastaja suostui olemaan varalla, mikäli jollekin kolmesta ensin suostuneesta ylitarkastajasta tulisi yllättävä este. Haastattelukysymykset (Liite 2.) laadittiin tämän tutkielman teoriaosion pohjalta, ja ne lähetettiin ylitarkas-

tajille sähköpostitse ennen haastatteluja. Haastattelut toteutettiin Maahanmuuttoviraston tiloissa Lappeenrannassa tämän vuoden marraskuun aikana. Haastattelut etenivät hyvin keskustelumaisesti ja avoimesti, eivätkä ne noudattaneet tiukasti ennalta laadittua kysymysten asetelua. Haastattelut nauhoitettiin, ja niistä kertyi yhteensä noin 140 minuuttia aineistoa, joka litteroitiin ja käsiteltiin edelleen tämän tutkielman johdannon tutkimusmenetelmistä kertovan osion tarkemmin kuvaamalla tavalla. Nauhoitettujen haastattelujen lisäksi empiiristä aineistoa saatiin myös sekä kasvotusten että sähköpostitse tämän tutkielman aihetta ja aihepiiriä koskevissa keskusteluissa, jotka käytiin turvapaikkayksikön johtajan kanssa.

4.2 Hukka Toyotan tuotantosysteemin näkökulmasta

Toyotan tuotantosysteemin näkökulma jakautuu tämän tutkielman teoriaosiossa tarkemmin kuvaillulla tavalla seitsemään kategoriaan, jotka käydään yksitellen läpi.

4.2.1 Ylituotanto ja epätahti

Ylituotantoa ei turvapaikkaprossin lopputuotteen asiakkaalle henkilökohtaisen ja yksittäisen luonteen vuoksi tarkasteltu tässä tutkimuksessa kovin kattavasti. Ylitarkastajien haastatteluissa ei tullut ilmi viitteitä ylituotantoon viittaavista tekijöistä. Ylituotanto ei siten ole kovin relevantti näkökulma prosessin tehostamiseen. Epätahti sen sijaan on tämän tutkimuksen kannalta relevantti ja mielenkiintoinen ilmiö, jonka olemassaolosta tuli viitteitä aineistossa.

Yksi haastateltavista painotti voimakkaasti miten tärkeää ylitarkastajan työn sujumiselle on, että tieto turvapaikka-asian alkuvaiheessa suoritetuista toimenpiteistä tulee ylitarkastajalle ajoissa. Esimerkiksi tieto siitä, onko turvapaikanhakijalle jo tehty kielianalyysi tai jokin asiakirja jo lähetetty käännettäväksi, auttaa ennalta ehkäisemään päällekkäistä työtä. Aineiston perusteella voidaan tehdä päätelmä, että tällaista informaation kulkemisen epätah-tia esiintyy prosessissa. Epätahdista aiheutuvaa hukkaa tuli ilmi merkittävässä määrin myös tilanteissa, joissa turvapaikkapuhuttelua joudutaan siirtämään turvapaikanhakijan avustajan aikataulujen vuoksi. Haastateltu ylitarkastaja ilmaisi asia aineistossa seuraavas-ti:

”Kaikilla alkaa nyt olla avustaja ja avustajat on pääasiassa Helsingistä, niin se aiheuttaa meille tosi paljon aikatauluongelmia, et ne puhuttelut venyy jonnekki parin kuukauden päähän. Saattais päästä niinku pari kuukautta aikasemmin jos ei ois avustajaa, ja sitte joudutaan alottelee vasta joskus puol kypiltä tai kymmeneltä, että avustaja ehtii paikalle.”

Lisäksi haastatellut toivat esiin erilaisten kolmannelle osapuolelle käsiteltäväksi lähetettävien asiakirjojen, kuten esimerkiksi kielianalyysien sekä asiakirjojen käännösten, valmistumisten tarkkojen ajankohtien puutteen paikoitellen vaikeuttavan työnsä ennalta suunnittelua.

Kaikki kyseiset epätahdistta johtuvat haitat hidastavat Toyotan tuotantosysteemin teorian mukaisesti osaltaan koko prosessin etenemistä, jolloin prosessin asiakas joutuu odottamaan turvapaikkapäätöstään pidempään (Chiarini 2013, 20).

4.2.2 Varastointi

Liialliseen asiakirjojen tai muiden asioiden varastoimiseen turvapaikkaprosessin aikana viittaavia ajatuksia esiintyi aineistossa vain vähän. Varastointi on varmasti enemmän relevantti hukan lähde prosesseissa, jotka keskittyvät fyysisten ja raaka-aineiden käsittelyn ympärille.

Kaksi ylitarkastajista kyseenalaisti kirjallisen U3A pöytäkirjan varastoinnin tarpeellisuuden turvapaikanhakijan asiakirjojen joukossa, koska kyseinen asiakirja on joka tapauksessa nähtävissä sähköisenä Ulkomaalaisrekisterissä. Huomio on linjassa Toyotan tuotantosysteemin mukaisen varastoinnista aiheutuvan hukan kanssa, kun otetaan huomioon, ettei se koske pelkästään lopputuotetta, vaan jokaisen varastossa tehtävän työvaiheen tarpeellisuutta (Tuominen 2010, 16 – 33).

4.2.3 Liike

Tarpeettomasta työntekijöiden liikkeestä keskusteltaessa kukaan haastatelluista ei nähnyt sellaista esiintyvän. Koska turvapaikanhakijan rooli ei prosessissa mielestäni vastaa tavanomaista asiakkaan roolia, ja hakijalla on prosessin aikana myös häntä prosessin vaiheisiin osallistavia velvollisuuksia, voidaan liikkeen käsitteen tarkastelu laajentaa alkupe räisen teorian mukaisesta työntekijöiden turhaa liikettä koskevasta näkökulmasta kattamaan myös turvapaikanhakijan liikkumisen. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna ylitarkasta-

jat toivat esiin esimerkkejä prosessin aikana tapahtuvasta turhasta liikkeestä. Eniten turhaa liikettä aiheutui turvapaikanhakijan liikkumisesta oman majoituksensa, eli esimerkiksi vastaanottokeskuksen, ja prosessin toimenpiteiden suorituspaikan välillä. Seuraavassa esimerkissä ylitarkastaja esittää näkemyksen, joka kuvaa tätä prosessin alkuvaiheen jakautumisesta johtuvaa turhaa liikettä:

”Jos ajatellaan sitä että se hakija asiakas joka voitais puhutella siellä, että suoraan voitais U3A:n ohella tehdä myös (turvapaikka)puhuttelu ja U3A kuustelu niin siinä tapauksessa ehkä asiakas liikkuu turhaan.”

Myös toinen haastateltava toi saman asian esiin hiukan eri muodossa:

”Sit se usein ensiks menee hakemaan sitä turvapaikkaa, sen jälkeen se menee sinne vokiin, sen jälkeen se tuodaan sinne U3A:han, sit se mahdollisesti viedään takas vokiin ja saatetaan vielä kertaalleen käyttää kielianalyysissä siellä poliisilla, se saatetaan käyttää biometrisillä poliisilla, se saattaa liikkua monta kertaa. Sit se tulee meille puhutteluun, se saattaa siinäkin kulkea monta kertaa vielä.”

Turvapaikkaprosessin alkupään toimenpiteiden hajanaisuus aiheutti siis haastateltujen mukaan merkittävän määrän liikettä turvapaikanhakijalle. Lisäksi yksi haastateltava toi esiin edellä mainittuun turvapaikanhakijan turhaan liikkeeseen vahvasti sidoksissa olevan, tulkin mahdollisesti tekemän turhan liikkeen.

Turha liike synnyttää Toyotan tuotantosysteemin mukaan hukkaa pääasiassa sen kuluttaman ajan vuoksi (Chiarini 2013, 23). Turvapaikkaprosessissa turhaa liikettä tekee kuitenkin ylitarkastajien mukaan pääasiassa turvapaikanhakija, joten ylitarkastajien työn tehokkuuden kannalta kyseiseen liikkeeseen kulutettu aika ei suoraan aiheuta tehostomuutta heidän työhönsä. Turvapaikanhakijan asuessa vastaanottokeskuksessa hänen liikkumisensa prosessin eri toimenpiteiden välillä hoitaa kuitenkin vastaanottokeskus, eli se aiheuttaa kustannuksia veronmaksajille.

4.2.4 Laatuhaitta

Tämän tutkimuksen kannalta laatuhaitta on erittäin merkittävä näkökulma. Virheellisesti hoidettu turvapaikkaprosessin alkupään toimenpide voi pahimmillaan vaikuttaa koko päätöksen lopputulokseen. Turvapaikkapäätöksellä voi luonteensa vuoksi olla merkittävä vaikutus turvapaikanhakijan koko tulevaisuuden rakentumisen kannalta (Vihavainen 2013).

Laatuhaittaa koskevia havaintoja esiintyi aineistossa todella paljon. Kaikki haastateltavat painottivat voimakkaasti olevansa tyytyväisiä poliisin toimintaan, sekä kertoivat mahdollisten poliisin toimintaan liittyvien laatuhaittojen esiintymisen johtuvan ymmärrettävistä syistä, kuten esimerkiksi turvapaikka-asioiden käsittelyn harvinaisuudesta joillakin poliisilaitoksilla, huonosta tiedottamisesta tai turvapaikka-asioiden olemisesta vain osa ulkomaalaispoliisien toimenkuvaa. Aineistosta käy ilmi esimerkki turvapaikka-asioiden eri puolille Suomea hajautumisen laatua huonontavasta vaikutuksesta:

”...että nää turvapaikka-asiat keskittyis tietyille poliisiasemille, mikä toisaalta ehkä sitten saattais parantaa laatua, koska sit on niitä että jostain Kainuusta haetaan kerran vuodessa ja sitten siellä se poliisi joka tekee sen U3A:n kerran vuodessa, ni eihän se muista että miten se on edellisenä vuona tehny.”

”Monesti puhuttelussa hakija sanoo että: No se poliisi sano, että kerro Migrissä loput. No mmmmmjjjoooo... ehkä ei, tai sitten justiinsa että tulkki oli huono, en ymmärtänyt.”

Sekä esimerkki huonosta tiedottamisesta poliisin ja Maahanmuuttoviraston välillä:

”Ainakin mitä poliisit just sano niin ei heillä oo silleen kauheesti käsitystä, että miks he kyselee jotain tiettyjä juttuja, et heille on vaan sanottu et kysykää nää.”

Kyseinen prosessin alkuvaiheen huonolaatuinen hoitaminen aiheuttaa prosessissa Toyotan tuotantosysteemin mukaista ajallista hukkaa, kun väärin hoidettuja toimenpiteitä joudutaan jälkikäteen korjaamaan tai puuttuvia tietoja täydentämään. (Tuominen 2010, 16 – 33)

Haastateltavat kertoivat, että olivat poliisilaitoksella vieraillessaan opastaneet poliisia Maahanmuuttoviraston maatietopalvelu Telluksen käytössä. Poliisilla oli haastateltavien mukaan ollut ennestään oikeudet ja mahdollisuudet Telluksen käyttöön, mutta he eivät olleet siitä tietoisia. Ylitarkastajien mukaan laadukkaiden maatietolähteiden käyttö turvapaikanhakijan kotiseutua koskevien kysymysten laatimisessa on ensiarvoisen tärkeää, koska myös turvapaikanhakijoilla itsellään on pääsy haastateltavien mukaan vähemmän laadukkaiden lähteiden äärelle.

Laatuhaittaa esiintyi aineistossa myös muissa kuin poliisin ja Maahanmuuttoviraston yhteistyöhön liittyvissä yhteyksissä. Kaikki haastateltavat toivat esiin huolensa turvapaikanhakijoiden oikeudellisten avustajien laadun vaihtelusta:

”Suuri ongelma on nyt se, että kun siellä on kaikenlaista kisailijaa... siellä markkinoilla, niin laatu on mitä on.”

”Niin, mutta myös jossain vaiheessa pitäisi tulla se hakijan oikeusturva myös siinä, että se laatu ei niin kuin kohtaa ihan sitä tarvetta. Tässä tapauksessa, kun asiamies on väärentänyt valtakirjoja, niin uskoisin, että rehellisyys ei niin kun ihan.. täyty.”

Myös Maahanmuuttoviraston käytössä olevat kolmannen osapuolen tuottamissa palveluissa nähtiin vaihtelevan laadun aiheuttamaa haittaa. Yksi haastateltavista toi esiin etätulkkauksen hankaloittavan ylitarkastajien työtä. Tulkin fyysinen läsnäolo nähtiin parantavan tulkkauksen laatua, sekä nopeuttavan käsittelyä. Myös toinen ylitarkastaja mainitsi tietoteknisten yhteysongelmien hidastavan usein hänen työtään juurikin etätulkkauksen toimimattomuuden vuoksi. Etätulkkauksen aiheuttamat ajalliset ongelmat ovat täysin Toyotan tuotantosysteemin mukaista ajallista hukkaa (Tuominen 2010, 16 – 33).

Yksi haastateltava toi lisäksi esiin ongelmia kolmannen osapuolen Maahanmuuttoviraston toimeksiannosta laatiman kielianalyysin vaihtelevan laadun kohdalla. Haastateltava kertoi kielianalyysin laadulla olevan suuri merkitys, koska turvapaikanhakijoiden valittaessa Maahanmuuttoviraston päätöksestä hallinto-oikeuteen, saa kielianalyysi usein osakseen kritiikkiä.

”Tosin nyt mulla on kyllä tässä tän viikon kielitestissä varissu usko Språkabei hinki ku hakija oli siis Syyriasta, ja sitten siellä kielitestissä yhtäkkiä sanotaan, että hakija on Irakista. Että ei vastaa sitä hakijan ilmoittamaa taustaa Irakista. Tää ei oo koskaan mistään Irakista sanonut olevansa.. Sitten tota se yhtäkkiä onki Irakista kielitestin mukaan, mutta se puhuu kyllä syyriaa, syyrian murretta. Ja tää kielitestin analysoija oli itse irakilainen. Ni.. en ehkä uskalla lähteä kokeilemaan, että meneekö HAO:ssa läpi. Karisee ne kaikki viimeisetkin uskottavuuden rippeet siihen firmaan.”

Ylitarkastajan mainitsema Maahanmuuttoviraston käyttämien tietolähteiden ja menetelmien uskottavuus Hallinto-oikeuden edessä kuvaa Toyotan tuotantosysteemissä esitettyä imagohukkaa, jota laatuhaitta voi aiheuttaa. (Tuominen 2010, 16 – 33)

4.2.5 Kuljetus

Turhaa materiaalin siirtelyä ja kuljetusta esiintyi turvapaikkaprosessissa aineiston perusteella varsin vähän. Yksi haastatelluista toi esiin turvapaikanhakijan asiakirjojen tarpeettoman postittamisen Maahanmuuttoviraston turvapaikka- ja kansalaisuusyksiköiden välillä hakijan kansalaisuutta määriteltäessä:

”Että tarviiko miun laittaa fyysisesti sitä mappia tulemaan sille, tai menemään sinne Helsinkiin. Kun siinä kuitenkin postittamisessa kestää oma aikansa ja sit toisaalta myös siihen

liittyen et jos sillä ois henkkareita, ja kun ne edellyttää aina et ne käy KRP:llä, et jos mie laitaa ne KRP:n lausunnon UMA:an, ja kopsut niist henkkareista, niin mihin sen tarvii niin kun nähdä sitä fyysisesti sitä henkilöllisyysasiakirjaa ku mie sen oon nähny ja mie kelpuutan sen, niin kyllä sen pitäis kelvata silleekkii.”

Yksi haastateltava myös kyseenalaisti jo tässä tutkielmassa turhaa varastointia käsitellessä kappaleessa mainitun U3A-pöytäkirjan lähettämisen poliisilta Maahanmuuttovirastolle. Haastateltava katsoi, että alkuperäisen pöytäkirjan voisi aivan yhtä hyvin arkistoida poliisinkin toimesta. Pöytäkirjan postittamisesta poliisilta Maahanmuuttovirastoon koituu Toyotan tuotantosysteemin mukaista tarpeettoman kuljetuksen aiheuttamaa sekä rahallista, että ajallista hukkaa (Tuominen 2010, 16 – 33).

Kaikki kolmesta haastateltavasta olivat kuitenkin sitä mieltä, että asiakirjojen turha liike ei ole turvapaikkaprosessia kokonaisuudessaan tarkasteltuna tällä hetkellä yksittäisiä esimerkkejä lukuun ottamatta merkittävä ongelma. Kaikilla haastatelluista tuntui olevan käsitys, että turvapaikkaprosessia ollaan joka tapauksessa kehittämässä väistämättä kohti sähköisten järjestelmien tehokkaampaa hyödyntämistä, jolloin fyysisten asiakirjojen rooli tulee kutistumaan.

4.2.6 Yliprosessointi

Yliprosessointiin viittaavia ajatuksia esiintyi aineistossa paljon, joka antaa aiheen uskoa, että se saattaa olla yksi turvapaikkaprosessin merkittävimmistä kehityksen kohteista. Osaltaan yliprosessointia selittää aineiston perusteella merkittävässä määrin prosessin jakautuneisuus usean viranomaisen kesken, jolloin esiintyy paljon päällekkäistä työtä, kuten turvapaikanhakijan tietojen tarkistamista sekä niihin perehtymistä.

Suurin yksittäinen aineistosta ilmi käyvä yliprosessoinnin epäkohta näyttää liittyvän poliisin suorittamaan turvapaikkatutkintaan. Tutkinta pohjautuu U3A lomakkeeseen, jonka rakenne on kaikkien haastateltujen ylitarkastajien mukaan auttamattomasti vanhentunut. Kaikki ylitarkastajat mainitsivat poliisin panostavan liikaa aikaa turvapaikanhakijan matkareitin selvittämiseen, jolla ei heidän mukaansa ole heidän työnsä kannalta merkitystä. Myös turvapaikanhakijan perheenjäseniä koskevan tiedon selvittämiseen panostettiin aineiston mukaan liikaa suhteessa siihen, mikä päätöksenteon kannalta olisi tarpeellista. Esimerkkinä yhden ylitarkastajan kommentti, joka kuvastavaa matkareitin selvittämiseen panostamisen suhdetta sen tarpeellisuuteen päätöksenteossa:

”Ehkä tästä nyt mieleen tulee ensimmäisenä se tota se matkareitti kertomus. Poliisihan ilmeisesti käyttää siihen aika paljon paukkuja, mut meillehän se on yks hailee.”

Yksi haastatelluista nosti yliprosessointiin liittyen esiin kielianalyysien liiallisen käytön. Ylitarkastajan mukaan Maahanmuuttoviraston sisälläkin on eriäviä mielipiteitä siitä, pitäisikö kaikki turvapaikanhakijat laittaa kielianalyysiin. Haastatellun mukaan menettely on kuitenkin usein päätöksenteon kannalta tarpeeton.

Yksi haastatelluista kertoi olevansa huolestunut ”asiakirjojen ylenpalttisen seulonnan” lisääntymisestä, mutta painotti tämän olevan pikemminkin Helsingissä toimivien yksiköiden kuin Saimaan tulosalueen ongelma. Maahanmuuttovirasto pyrkii seulomaan hakemuksia läpi mahdollisimman aikaisessa vaiheessa aiheettomien hakemusten pudottamiseksi ulos prosessista. Haastateltu näki kuitenkin ylitarkastajien käyttämisen tähän prosessiin olevan resurssien haaskausta.

Edellä esitetyt kolme havaintoa aineistosta osoittavat selvästi, että turvapaikkaprosessissa esiintyy Toyotan tuotantosysteemin mukaisia, lopputuloksen kannalta tarpeettomia työvaiheita. (Chiarini 2013, 28)

Toinen turvapaikkatutkintaan, sekä osaltaan prosessin jakautumiseen Maahanmuuttoviraston ja poliisin kesken liittyvä ongelma on aineiston perusteella turvapaikkatutkintaan liittyvien epäkohtien korjaaminen ja toistaminen turvapaikkapuhuttelussa. Kaksi ylitarkastajaa kertoi tilanteista, joissa turvapaikanhakija vetoaa ymmärtäneensä jonkin poliisin kysymyksen väärin, tai esimerkiksi poliisin käyttämän tulkin olleen huono. Kyseisessä tilanteessa mahdollisesti väärin ymmärretty asia joudutaan siten käsittelemään uudelleen, luoden turhaa toistoa. Tämä aiheuttaa prosessissa Toyotan tuotantosysteemin mukaista tarpeettomasta tarkastamisesta johtuvaa ajallista resurssihukkaa (Tuominen 2010, 16 – 33).

4.2.7 Odottaminen

Haastateltavien mukaan odottamisesta syntyvää hukkaa ei heidän työssään pääasiassa pääse häiritsevissä määrin kertymään, koska jokaisella ylitarkastajalla on samanaikaisesti työstettävänä useita turvapaikka-asioita. Yhden turvapaikka-asian odottaessa jotakin prosessin toimenpidettä, voi ylitarkastaja käsitellä jotain toista turvapaikka-asiaa. Tämän

menettelyn johdosta prosessissa ei merkittävässä määrin esiinny odottamisesta aiheutuvaa hukkaa Toyotan tuotantosysteemissä tarkoitetulla tavalla (Chiarini 2013, 29).

Yksi haastateltava toi kuitenkin esiin, että turvapaikkaprosessin alkuvaiheen kestäessä nykymuodossaan joskus todella kauan, on kyseinen turvapaikka-asia kokonaisuudessaan jo auttamattomasti myöhässä kun tarkastellaan asian tavoiteaikaa koko prosessin mitalta.

4.3 Hukka neljän M:n näkökulmasta

Tässä osiossa tarkastellaan aineistoa neljän M:n näkökulman mukaisesti, etsien turvapaikkaprosessista hukkaa sen aiheuttajan perusteella. Neljän M:n näkökulman perusajatuksen tapa tarkastella hukkaa sen aiheuttajan näkökulmasta sopii yleisluontoisuutensa vuoksi hyvin myös turvapaikkaprosessin alkupäässä esiintyvän hukan tarkastelemiseen. Seuraavaksi jokainen kyseisen näkökulman osa-alue käydään yksitellen läpi.

4.3.1 Man

Uutena näkökulmana turvapaikkaprosessista hukkaa sen aiheuttajan perusteella etsittäessä aineistosta käy ilmi turvapaikanhakijoiden avustajien laadusta sekä aikatauluista johtuvan hukan lisäksi avustajien vaihtumisesta johtuva ajallinen hukka. Yksi haastateltu toi lisäksi esiin huolensa avustajien keskinäiseen kilpailuun ja sen mahdollisesti aiheuttamaan ajalliseen hukkaan liittyen esimerkiksi tilanteessa, jossa kahdella avustajalla on samaan aikaan käsitys, että he toimivat kyseisen turvapaikanhakijan avustajana.

4.3.2 Material

Materiaalinäkökulmasta tarkasteltuna aineistosta löytyi uudesta näkökulmasta U3A pöytäkirjaan kohdistuvaa kritiikkiä. Kaksi haastateltua mainitsi, että oli turvapaikkatutkinnassa fyysisesti läsnä ollessaan havainnut poliisin kyselevän turvapaikanhakijalta tietoja huomattavasti yksityiskohtaisemmin, kuin mitä kyseiseen pöytäkirjaan pystyy sen pohjan puitteissa merkitsemään. Yksi ylitarkastaja mainitsi, että pelkkä pöytäkirjan lukeminen voi antaa ylitarkastajalle väärän kuvan turvapaikanhakijan halukkuudesta ja valmiudesta kertoa asioistaan.

”Se voi antaa ehkä toisenlaisen kuvan siitä kun ei tiedä että miten se asia on kysytty, vai onko kysytty niin kuin suoraan jotain asiaa.”

Edellä esitetty esimerkki havainnollistaa ylitarkastajan ajatuksia pöytäkirjan perusteella mahdollisesti välittyvästä väärästä kuvasta, joka puolestaan voi mahdollisesti hankaloittaa turvapaikkapuhutteluun tehtävän pohjatyön sekä varatun ajan mitoittamista.

4.3.3 Machine

Koneiden ja laitteiden aiheuttamia haittoja pohtiessa kaksi ylitarkastajaa mainitsivat tietojärjestelmien toimintahäiriöiden hidastavan heidän työskentelyään silloin tällöin.

”No UMA:han nyt aina välillä kenkkuilee, esim. siinä on nyt tänäänkin ollut.. eikun eilen UMA:ssa tais olla käyttökatko.”

Haastateltavat eivät kuitenkaan tuntuneet suhtautuvat koneiden ja laitteiden aiheuttamiin ongelmiin kovin vakavasti, joten niiden toimintahäiriöiden aiheuttama hukka turvapaikkaprosessin kokonaisuuden etenemisen kannalta ei tällä hetkellä ole kovin merkittävä.

4.3.4 Method of Work

Toimintatapojen aiheuttamia haittoja tarkasteltaessa aineistosta kävi ilmi turvapaikkaprosessin alkuvaiheen toimenpiteisiin liittyvää hukkaa. Yksi haastatelluista kertoi turvapaikanhakijan biometrinen tunnistaminen liittyvien toimenpiteiden olevan nykyisessä muodossaan tehottomia. Turvapaikanhakijan henkilötunnistaminen kuuluu sekä hakijan sormenjälkien, että valokuvan ottaminen. Kaksi ylitarkastajaa mainitsi, että tämän hetken käytännön mukaan vain sormenjäljet otetaan poliisilaitoksella. Hakijan valokuva sekä allekirjoitus joudutaan ylitarkastajien mukaan pyytämään erikseen tarvittaessa, jonka jälkeen hakija lähetetään valokuvattavaksi johonkin kaupungin valokuvaamoon. Haastatellut pitivät tätä menettelyä aikaa vievänä.

Yksi haastatelluista myös esitti näkemyksen, että VIS viisumitietojärjestelmän käyttöön oton mahdollistamia lisämahdollisuuksia tulisi hyödyntää, mikä mahdollistaisi esimerkiksi turvapaikka-asian lähettämisen poliisilta suoraan Maahanmuuttoviraston Dublin-tulosalueelle Dublin-tutkintaa varten, sen sijaan että se kiertäisi ensin turvapaikkayksikön kautta.

4.4 Kolmen MU:n näkökulma

Tässä osiossa tarkastellaan aineistoa Kolmen MU:n näkökulmasta. Näkökulmassa keskitytään tarkastelemaan työn määrän suhdetta sille kohdistettuihin resursseihin (Chiarini 2013, 18). Näkökulmaa voidaan järkevästi soveltaa turvapaikkaprosessin alkupään toimenpiteiden tarkasteluun, kun työtä varten käytettävissä olevana kapasiteettina pidetään ennen kaikkea henkilötyövoimaa sekä työn vaatimaa aikaa. Näkökulmasta aineistoa tarkastellessa ei löytynyt merkittäviä konkreettisia toimenpiteitä, jotka aiheuttaisivat Lean-ajattelun mukaista hukkaa.

”Siis tällä hetkellähän se on aika balanssissa, niin kuin siihen nähden jos hakijamäärät on tällaiset. Totta kai jos ne nousee, niin nousee muutkin tarpeet.”

Kaksi kolmesta haastatellusta ylitarkastajasta olivat sitä mieltä, että kokonaisuudessaan turvapaikkaprosessissa resurssit ovat nykyisillä turvapaikanhakijoiden määrällä tasapainossa.

Yksi haastatelluista esitti myös mielenkiintoisen, mahdollisesti turvapaikkaprosessin kehitykseen eräänlaisen kannustinloukun luovan ongelman: Turvapaikkaprosessin tehostamisessa ei prosessin luonteen vuoksi pyritä tuottamaan voittoja, vaan karsimaan käytettyjä resursseja. Mikäli nuo resurssit ovat henkilötyövuosia, voi prosessin kehittäminen vähentää myös ylitarkastajien tarvetta. Tässä yhteydessä lienee kuitenkin syytä painottaa, että kaikki kolme ylitarkastajaa näkivät prosessin kehittämisen tarpeelliseksi ja välttämättömäksi toimenpiteeksi, ja suhtautuivat siihen erittäin positiivisesti.

4.5 Integraationäkökulma

Tässä osiossa tarkastellaan aineistoa tämän tutkielman teoriaosiossa määritellyn integraationäkökulman kautta. Aiheena turvapaikkaprosessin alkuvaiheen toimenpiteiden siirtäminen poliisilta Maahanmuuttovirastolle ei selvästi ollut haastateltaville entuudestaan tuntematon tai uusi asia. Aineistosta löytyi paljon ajatuksia kuvaamaan prosessin mahdollisen siirtämisen vaikutuksia ylitarkastajien näkökulmasta.

”Kyllähän tässä niin kuin joku tässä järjestelmässäkin on.. Et se että kun oikeesti oot mukana U3A:ssa ja huomaat että ihan muutamalla lisäkysymyksellä pystyisit tekemään sen päätöksen, ja sit me otetaan se tänne päiväksi. Monta tuntia puhutellaan ja tarkistetaan pöytäkirjaa. ”

Kaikki kolme haastateltua ylitarkastajaa toivat selkeästi esiin, että huolella ja hyvin hoidettu turvapaikkakuulustelu ei useimmissa tapauksissa vaatisi merkittävää lisäpanostusta, jotta sen pohjalta pystyttäisiin tekemään itse turvapaikkapäätös. Esimerkkinä tällaisista mainittiin esimerkiksi Syyriasta lähtöisin olevat turvapaikanhakijat, jotka ilmoittavat lähtönsä syyksi sodan. Turvapaikkakuulustelun ja turvapaikkapuhuttelun jakaminen kahteen eri toimenpiteeseen aiheuttaa ylitarkastajien mukaan paitsi ajallista hukkaa, se myös antaa vilpillisessä mielessä toimivalle turvapaikanhakijalle aikaa ”värittää ja parannella” kertomustaan, sekä saada vastaanottokeskuksessa tietoa ja vihjeitä muilta samassa tarkoituksessa liikkeellä olevilta turvapaikanhakijoilta tai muilta tahoilta. Lisäksi prosessin pirstaleisuus aiheuttaa paikoitellen tarvetta toistaa ja varmistaa turvapaikanhakijan jo kertaalleen toiselle viranomaiselle kertomaa tietoa.

Kaikki haastatellut ylitarkastajat olivat yhtä mieltä siitä, että ylitarkastajan läsnäolo turvapaikkakuulustelussa oli prosessin etenemistä kokonaisuutena tarkasteltaessa hyödyllistä. Ylitarkastajan ammattitaidon katsottiin mahdollistavan esimerkiksi erilaisten edellä mainittujen ”helppojen tapausten” karsimisen lisäksi myös erilaisten lisäselvitysprosessien, kuten kielianalyysin, lääkärinlausunnon tai jonkin asiakirjan tarpeellisuuden määrittämisen sekä tarvittaessa alulle laittamisen heti turvapaikkaprosessin alkuvaiheessa:

”Siinä vaiheessa voidaan jo ohjeistaa lääkärintodistuksia hankkimaan tai toimittamaan ne asiakirjat jo vastaan et nopeuttaa niin kuin huomattavasti.”

Haastatellut kertoivat kokeilleensa turvapaikkapuhuttelun ajankohdan ilmoittamista turvapaikanhakijalle turvapaikkakuulustelun yhteydessä. Tämä käytäntö oltiin todettu erittäin toimivaksi, ja sen koettiin nopeuttaneen turvapaikanhakijan puhutteluun pääsyä huomattavasti. Haastatellut katsoivat tehostumisen johtuneen siitä, että turvapaikanhakijalla oli puhuttelunsa tarkka päivämäärä tiedossaan jo ennen kuin tämä oli yhteydessä oikeudelliseen avustajaansa, jolloin hakija pystyi siis valitsemaan avustajansa sen perusteella, kennellä mahdollisista avustajista on mahdollisuus osallistua juuri tuona päivänä järjestettävään turvapaikkapuhutteluun.

Ylitarkastajan ammattitaidosta johdettua turvapaikkakuulustelutoimenpiteen tehostamista edelleen pohdittaessa antoi yksi haastatelluista seuraavan esimerkin tilanteesta, jossa voidaan hyödyntää yksityiskohtaista ja tarkkaa tietoa erilaisista hakijaryhmistä:

”Sillä (hakijalla) oli Saddam historiaa, niin just sitä että niin kuin mahdollisimman alkuvaiheessa jo kysellä tarkkaan ne kaikki arvot ja viranomaiset jos on työskennellyt ja sitten mielellään sinne myös ne arabiankieliset nimet niin myö pystytään sitten meidän puhutte- luun menessä jo selvittää maatiedosta, että minkälainenhan tekijä tää on”

Kaikki haastatellut ylitarkastajat painottivat vahvasti olevansa erittäin tyytyväisiä poliisin toimintaan, ja erityisesti Etelä-Karjalan ulkomaalaispoliisien toiminta sai kiitosta. Kuitenkin aineistosta oli pääteltävissä, että kukaan haastatelluista ei pitänyt realistisena tai edes ulkomaalaispoliisien toimenkuvan kannalta tarkoituksenmukaisena, että poliisien erilaisten turvapaikanhakijaryhmien ja niiden lähtömaiden ominaisuuksia koskeva tieto ja kokemus tulisi koskaan olemaan samalla tasolla Maahanmuuttoviraston ylitarkastajien kanssa.

Myös vastuun jakautumisessa kahden eri viranomaisen välille nähtiin ongelmia. Esimerkkinä:

”Sitä myö ollaan jo vähän odotettu tässä, että missä vaiheessa avustajat sanoo että tää ei muuten kuulu poliisille. Miksi tuota poliisi on kysynyt näitä kysymyksiä? Et sillä tavalla se ehkä työnjaollisesti helpottais huomattavasti, jos Migrillä ois koko prosessi.”

Syksyllä 2013 Maahanmuuttoviraston ja poliisin yhdessä käynnistämä hanke, jossa ylitarkastajat vierailivat poliisiasemalla tutustumassa turvapaikkaprosessin alkupään toimenpiteisiin, oli tuottanut kaikille haastatelluille erittäin positiivisia kokemuksia. Käytäntöä pidettiin kertaluontoisesti hyvänä ratkaisuna, mutta kaksi haastatelluista esitti näkemyksen, että nyky muodossaan kahden henkilön läsnäolo (poliisi ja ylitarkastaja) kyseisessä toimenpiteessä olisi pitkällä tähtäimellä jatkuessaan resurssien haaskausta.

Nyky muotoisesta yhteistyöstä keskusteltaessa haastateltavat kertoivat, että samassa turvapaikka-asiassa turvapaikkakuulusteluun osallistunut ylitarkastaja ei ollut sama ylitarkastaja, joka osallistui turvapaikkapuhutteluun. Tätä haastateltavat perustelivat sillä, että turvapaikanhakijan näkökulmasta saattaisi vaikuttaa omituiselta hämmentävältä, mikäli sama henkilö, jonka roolia prosessissa turvapaikanhakija ei välttämättä pystyisi täysin ymmärtämään, seuraa turvapaikanhakijaa ensin poliisilaitoksella ja myöhemmin pitää Maahanmuuttovirastolla turvapaikkapuhuttelun. Kaikki haastatellut pitivät tätä kuitenkin pitkällä

tähtämellä tehottomana ratkaisuna, koska luonnollisesti ylitarkastajan vaihtuessa kesken prosessin, joutuu uusi ylitarkastaja perehtymään uudestaan turvapaikka-asiaan.

”Mutta siinä sitten jos tää ois migrillä tää koko prosessi, ni sitten mie näkisin että siinä ei ois mitään järkeä vaihtaa ylitarkastajaa, koska jos yks ihminen on sitä alottanu ja se tietää siitä jo, ni se on vaan niinku oikeesti muiden työajan tuhlaamista se, että se joutus sit joka jatkais, ni kuitenkin käymään kaiken läpi / perehtyy siihen, sit siitä saatettais jutella..”

Kaikki haastatellut ylitarkastajat olivat yhtä mieltä siitä, että mikäli turvapaikkaprosessia kokonaisuudessaan halutaan tulevaisuudessakin tehostaa, niin turvapaikkaprosessin alkuvaiheen säilyttäminen nykyisessä muodossaan ei ole tarkoituksenmukaista.

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kandidaatintutkielmassa tutkittiin turvapaikkaprosessin alkuvaiheen toimenpiteissä esiintyvää tehottomuutta. Tehottomuutta pyrittiin löytämään ja hahmottamaan Maahanmuuttoviraston ylitarkastajien näkökulmasta, käyttäen apuna Lean-ajattelun tarjoamia tehottomuuden määritelmiä. Kyseiset näkökulmat käytiin läpi tämän tutkielman teoriaosiossa, jonka lisäksi siinä kuvailtiin myös turvapaikkaprosessin erilaiset toimenpiteet. Tutkielman empiirisessä osiossa käytiin läpi ja analysoitiin kolmea ylitarkastajaa haastatteleamalla kerätty aineisto, jota tarkasteltiin teoriaosiossa kuvattujen näkökulmien lävitse. Mukaan tarkasteluun otettiin myös Lean-ajatteluun löyhemmin sidoksissa oleva, pikemminkin käytännön kuin teorian tarpeista luotu näkökulma, jossa prosessia tarkasteltiin mahdollisen prosessin integraation seurausten näkökulmasta.

Ylitarkastajien näkökulmasta turvapaikkaprosessia tarkasteltaessa löytyi prosessin alkuvaiheesta paljon mahdollisia tehostamistoimien kohteita. Keskeisimpiä ja konkreettisimpia tehottomuuden ilmentymiä liittyi U3A-lomakkeeseen. Ylitarkastajat kokivat kyseisen lomakkeen olevan ajantasaistamisen tarpeessa, ja siten sisältävän heidän työnsä kannalta epäolennaista tietoa. Ylitarkastajien mukaan lomakkeessa panostetaan esimerkiksi liikaa turvapaikanhakijan matkareitin selvittämiseen.

Myös lomakkeen fyysisen version postittamisen viranomaisten välillä nähtiin tuottavan tarpeetonta työtä. Asiakirjojen varastointia ei kuitenkaan nähty merkittäväksi ongelmaksi prosessissa, ja kaikilla ylitarkastajilla oli vahva usko turvapaikkaprosessin siirtymisestä jatkuvasti enemmän sähköiseen asiakirjojen siirtelyyn ja säilytykseen.

Tiedonkulussa prosessin sisällä nähtiin olevan ongelmakohtia. Ylitarkastajat kokivat erilaisten kolmansilta osapuolilta tilattujen toimenpiteiden, kuten kielianalyyysien ja käännettävien asiakirjojen aiheuttavan päällekkäistä työtä tilanteissa, joissa tieto kyseisestä toimeksiannosta ei kulje prosessin sisällä viranomaiselta toiselle. Myös kyseisten toimenpiteiden vaihtelevan ajallisen keston arvaamattomuus saattaa vaikeuttaa ylitarkastajan oman työn suunnittelua ja jaksottamista. Myös turvapaikanhakijoiden oikeudellisten avustajien toimien koettiin aiheuttavan tehottomuutta prosessissa. Avustajien täysien aikataulujen, sekä keskinäisestä kilpailusta johtuvien avustajien vaihtumisten ja muiden sekaannusten nähtiin hidastavan prosessin toimenpiteiden, pääasiassa turvapaikkapuhuttelun, järjestämistä.

Ylitarkastajat kantoivat myös huolta avustajien vaihtelevan laadun vaikutuksesta hakijan oikeusturvaan.

Etälaitteiden käyttäminen tulkkauksessa nähtiin yksimielisesti huonommaksi vaihtoehtoksi, kuin tulkin fyysinen läsnäolo. Muuten haastatellut eivät pitäneet tietojärjestelmien ja koneiden toiminnan ongelmia, joita kuitenkin esiintyy, merkittävinä ongelmina turvapaikka-prosessissa. VIS-viisumitietojärjestelmään hyödyntämisessä nähtiin mahdollisuuksia prosessin alkuvaiheiden tehostamiseen lähettämällä järjestelmän avulla epäillyt Dublin-tapaukset suoraan Dublin-tutkintaan.

Kaikki haastatellut ylitarkastajat kokivat, että huolellisesti hoidetun turvapaikkakuulustelun pohjalta pystyisi kirjoittamaan turvapaikkapäätöksen useimmissa tapauksissa jopa ilman turvapaikkapuhuttelun järjestämistä. Tämä karsisi prosessista huomattavan määrän ”selkeämpiä” tapauksia, sekä siten nopeuttaisi myös haastavampien tapauksien turvapaikkapuhuttelujen järjestämistä. Haastateltujen mukaan ylitarkastajan läsnäolo turvapaikkakuulustelussa mahdollistaa myös erilaisten lisäselvitysten pyytämisen tai selvitysten toimeenpanemisen jo nykyistä aikaisemmassa vaiheessa. Tämä kuitenkin edellyttää ylitarkastajan läsnäoloa kyseisessä toimenpiteessä, mikä ei prosessin ollessa nyky muodossaan jakautunut usealle viranomaiselle ole tarkoituksenmukaista.

Prosessin alkupään hajauttamisen aiheuttamina haittoina painotettiin ennen kaikkea turvapaikanhakijan tarpeetonta fyysistä siirtymistä useaan kertaan toimenpiteiden välillä, sekä siihen kulunutta aikaa. Myös eri viranomaisten suorittaessa eri toimenpiteitä, joudutaan väistämättä suorittamaan erilaisia epäselvien tietojen tarkistuksia ja korjauksia hakijan kertomuksen muuttuessa toimenpiteiden välillä. Tämän nähtiin aiheuttavan paljon päällekkäistä työtä ja ajallista hukkaa.

Kaikki haastatellut ylitarkastajat olivat yhtä mieltä siitä, että koko turvapaikkaprosessin tehostamisen kannalta on välttämätöntä, että prosessin alkuvaiheen organisointiin tehdään muutoksia. Prosessin toimenpiteiden yhdistäminen nähtiin vaihtoehtona, jolla pystytään poistamaan prosessista erityisesti päällekkäisen työn ja vaihtelevan laadun aiheuttamaa haittaa. Haastatellut olivat erittäin tyytyväisiä Maahanmuuttoviraston viimeaikaiseen yhteistyöhön poliisin kanssa, ja kokivat sen helpottaneen heidän omaa työtään.

Käytetyistä Lean-ajattelun mukaisista näkökulmista oli mielestäni hyötyä tämän tutkimuksen aineistoa käsiteltäessä. Tämä havainto on yhdenmukainen kirjallisuuskatsauksessa todetun huomion kanssa, jonka mukaan Lean-ajattelua on sovellettu paljon julkisen sektorin prosessien tehostamiseen, osin myös hyvällä menestyksellä. Kiinnostavia jatkotutkimusaiheita voisi olla esimerkiksi Lean-ajattelun tarjoamien eksaktien menetelmien soveltamisen mahdollisuus turvapaikkaprosessin toimenpiteiden käytännön muuttamiseen, tämän tutkielman rajautuessa mahdollisen tehottomuuden löytämiseen turvapaikkaprosessin alkuvaiheesta. Lisäksi aiheen tutkiminen turvapaikkaprosessin muiden toimijoiden kuten esimerkiksi poliisin, turvapaikanhakijan tai oikeudellisen avustajan näkökulmasta saattaisi tuoda esiin uusia näkökulmia turvapaikkaprosessin kehittämiseen.

LÄHTEET

- Ahonen, T. 2013. Lämmityslinjan kokoonpanosolujen tehostaminen Lean-työkaluilla. Diplomityö. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, teknillinen tiedekunta, konetekniikka.
- Chiarini, A. 2013. Lean Organization: From the Tools of the Toyota Production System to Lean Office. New York: Springer.
- Crawford, J. 2012. Lean Production in the Public Service Sector: Migrationsverket and the Missing Links in the Value Chain. Pro gradu -tutkielma. Uppsala, Uppsalan yliopisto, kauppatieteiden osasto.
- Hallituksen esitys. 2003. Hallituksen esitys eduskunnalle ulkomaalaislaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi. HE 28/2003.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Oy Yliopistokustannus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10.p. Helsinki: Tammi.
- IMS International. 2013. Guidance Notes: Ishikawa Diagrams. [Verkkodokumentti] [Viitattu: 24.11.2013] Saatavilla: <http://www.imsworld.org/images/docs/Doc%206K%20issue%201%20guidance%20notes%20on%20Ishikawa%20Diagrams.pdf>
- Jones, D. & Womack, J. 2003. Lean Thinking; Banish waste and create wealth in your corporation. New York: Free Press.
- Jones, D., Roos, D. & Womack, J. 1990. Machine That Changed the World. New York: Free Press.
- Kouri, I. 2009. Lean taskukirja. Helsinki: Kopio-Niini.
- Liker, J. 2003. The Toyota Way - 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. New York: Mc Graw-Hill.
- Maahanmuuttovirasto. 2012. Kaaviokuva: Turvapaikan Hakeminen. [Verkkodokumentti] [Viitattu: 24.11.2013] Saatavilla: http://www.migri.fi/download/15993_turvapaikkahakemus.pdf?5472bc30ec45d088
- Maahanmuuttovirasto. 2013. Tietoa virastosta. [Verkkodokumentti] [Viitattu: 24.11.2013] Saatavilla: http://www.migri.fi/tietoa_virastosta
- Migrationsverket. 2010. Vuosikertomus. [Verkkodokumentti] [Viitattu: 24.11.2013] Saatavilla: <http://www.migrationsverket.se/download/18.46b604a812cbcd7dba800023153/%C3%85rsre>

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2.p. Helsinki: Tammi.

Sayer, N. & Williams, B. 2012. Lean for dummies, 2nd edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Toyota Motor Corporation. 2013. Toyota Production System. [Verkkodokumentti] [Viitattu: 24.11.2013] Saatavilla: http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/

Toyota Motor Manufacturing Kentucky. 2006. History. [Verkkodokumentti] [Viitattu: 24.11.2013] Saatavilla: <http://www.toyotageorgetown.com/history.asp>

Tuominen, K. 2010. Lean – Tehoa ja laatua hukan vähentämiseen. Juva: WS Bookwell.

Ulkomaalaislaki. 2004. 30.4.2004/301

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma: Johdatus tutkielman maailmaan.7.p. Helsinki: WSOY

Vihavainen, S. 2013. Kielteinen turvapaikkapäätös hajottaa perheen. Helsingin Sanomat. [Verkkodokumentti] [Viitattu: 24.11.2013] Saatavilla: <http://www.hs.fi/kotimaa/a1358053332501>

LIITTEET

Liite 1. Kaaviokuva: Turvapaikan hakeminen



Liite 2. Haastattelukysymykset.

Turvapaikkaprosessin alkupään hoitamiseen ja poliisilaitoksella avustamiseen liittyviä kysymyksiä.

1. Kerro vapaasti niistä toimenpiteistä, joihin osallistuit poliisilaitoksella.
2. Millä tavoin koit asiantuntijuudestasi olevan hyötyä turvapaikkaprosessin alkupäässä / poliisin apuna?
 - Tuliko tilanteita, joissa sitä olisi mielestäsi voinut hyödyntää vielä lisää? Tai tilanteita, joissa siitä oletettiin olevan hyötyä, mutta todellisuudessa ei mielestäsi ollut?
3. Uskotko, että turvapaikkaprosessin alkupäähän osallistumisesta (jatkuvasta) on hyötyä prosessin myöhemmissä vaiheissa, kuten esimerkiksi päätöksenteossa?
4. Jos turvapaikkaprosessin alkupään toimenpiteet siirrettäisiin kokonaan Migrille, uskotko että ylitarkastajat ovat oikeita henkilöitä hoitamaan kyseistä prosessia? Onnistuisiko se mielestäsi nykyisillä resursseilla?

Lean filosofiaan liittyviä kysymyksiä.

5. Tuleeko sinulle turvapaikkaprosessin (alkupäähän painottaen) varrelta mieleen sellaisia yksittäisiä toimenpiteitä, jotka eivät itsessään tuota minkäänlaista lisäarvoa turvapaikanhakijan asian etenemisen kannalta?
 - Entä toimenpiteitä, joiden tiedät olevan välttämättömiä, mutta joiden koet tuottavan asian etenemisen kannalta paljon haittaa suhteessa saatuun hyötyyn?
6. Tuleeko sinulla mieleen jotain yksittäistä toimenpidettä työssäsi tai turvapaikkaprosessin alkupäässä, johon panostetaan mielestäsi liikaa suhteessa sen asiakkaalle (tp-hakijalle), tai toiselle työntekijälle tuottamaan todelliseen arvoon?
7. Kun ajatellaan omaa ”osuuttasi” turvapaikkaprosessissa tällä hetkellä, kuinka hyvin työn määrä ja sille osoitetut resurssit mielestäsi kohtaavat?
 - Vaihtelee työ määrä paljon? Onko siitä mielestäsi haittaa työn tehokkuudelle?
8. Tuleeko sinulla työssäsi tilanteita, joissa joudut odottamaan ja työsi hidastuu/keskeytyy jonkun muun tahon toimien vuoksi?
 - Esimerkkejä muista tahoista: Henkilö, Kone, Järjestelmä, Tietoliikenne
9. Tuleeko sinulla mieleen työstäsi jotain vaihetta, jossa joku henkilö tai asiakirja liikkuu mielestäsi (joko fyysisesti tai sähköisesti) turhaan?