



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Vastaanottopalveluiden työn sujuvoittaminen prosessikehityksellä

Hankkeen toteutusaika: 17.3.–31.12.2025

Loppuraportti

16.12.2025

Erja Jern

Sisällys

1.	Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen	2
2.	Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys	3
3.	Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija	4
4.	Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	5
4.1	Vastaanottorahan prosessin eteneminen	5
4.2	Turvapaikanhakijan välittömän tuen tarpeen arviointi	6
4.3	Osallistuminen, resursointi ja työskentelytavat	7
4.4	Haasteet ja etenemisen johdonmukaisuus	8
4.5	Hankkeen riskit ja niiden hallinta	8
4.6	Yhteenveto etenemisestä.....	8
5.	Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset	9
6.	Hankkeen arviointi ja jatkotoimenpiteet	11
7.	Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä	12
7.1	Viestintäsuunnitelma	12
8.	Organisaation ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot.....	14

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Maahanmuuttoviraston vuoden 2023-2024 kilpailutukset nostivat vastaanottotoiminnan merkittävän muutoksen keskelle, mikä edellytti myös Luonalta toimintamallien uudelleenarviointia ja aiempaa yhtenäisempien sekä tehokkaampien käytäntöjen kehittämistä.

Samalla Luonalle siirtyi useita keskuksia liikkeenluovutuksilla, mikä näkyi arjessa erilaisina työtapoina ja toisistaan poikkeavina käytäntöinä. Palvelukokonaisuudet olivat monimutkaisia ja työn kuormitus oli kasvanut selvästi.

Lokakuussa 2024 toteutettu henkilöstökysely toi esiin tarpeen kehittää työn organisointia ja prosessien selkeyttä.

Myös asiakasprofiili oli muutoksessa, sillä turvapaikanhakijoiden palvelupolku oli aiempaa vaihtelevampi ja alkuvaiheen työ oli entistä monimuotoisempaa. Kokonaisuutena organisaatiossa oli selvä tarve sekä työn sujuvoittamiseen että henkilöstön hyvinvoinnin tukemiseen. Tästä muodostui kehittämishankkeen lähtökohta: prosessien selkeyttämisellä haluttiin vähentää kuormitusta, varmistaa laadukas ja yhdenmukainen palvelu asiakkaalle sekä tukea henkilöstöä arjen työssä.

Kumppaniksi valittiin Flovio, koska heillä on vahva ja käytännönläheinen osaaminen prosessien kehittämisestä erityisesti monialaisissa ja kuormittavissa toimintaympäristöissä. Flovio ymmärsi nopeasti vastaanottokeskustoiminnan erityispiirteet sekä ne haasteet, joita henkilöstö koki työn kuormituksen, vastuunjaon ja prosessien vaihtelun suhteen. Heidän menetelmänsä, kuten juurisyyanalyysi, prosessien visualisointi ja osallistava yhteiskehittäminen, tarjosivat juuri ne työvälineet, joita Luona tarvitsi prosessien selkeyttämiseen ja henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseen. Lisäksi Flovion työskentelytapa korosti henkilöstön osallistamista ja organisaation oman osaamisen vahvistamista, mikä oli linjassa hankkeen tavoitteiden kanssa.

2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys

Hankkeessa keskityttiin kahteen prosessiin, joita henkilöstö ja esihenkilöt pitivät kaikista kuormittavimpina: **vastaanottorahan ja täydentävän vastaanottorahan käsittely** sekä **turvapaikanhakijan välittömän tuen tarpeen arviointi**. Nämä prosessit koskettavat suurta osaa Luonan vastaanottokeskusten työntekijöistä ja prosesseissa esiintyi vaihtelua keskusten välillä.

Hankkeen keskeinen tavoite oli parantaa henkilöstön työhyvinvointia työtä sujuvoittamalla. Tämän vuoksi kehittämistyöhön sisältyi laaja henkilöstön osallistaminen, ongelmien juurisyyden tutkiminen sekä yhteiskehittäminen. Tavoitteena oli myös vahvistaa työn hallinnan tunnetta, vähentää epäselvyyksiä vastuunjaossa ja luoda prosessit, jotka tukevat työn tasaisempaa jakautumista.

Hankkeelle määritellyt tavoitteet:

- Selkeät prosessit ja vastuunjako: Kun tehtävien ja vastuiden rajat ovat selkeät, työntekijät voivat keskittyä omaan ydiosaamiseensa ilman epävarmuutta tai päällekkäistä työtä. Tämä vähentää stressiä ja lisää työn sujuvuutta.
- Ennakoitavampi ja tasaisemmin jakautuva työmäärä: Prosessien kehittäminen mahdollistaa paremman työnjaon, mikä tasapainottaa työkuormaa ja auttaa ehkäisemään kuormituksesta johtuvaa uupumusta.
- Parempi hallinnan tunne omasta työstä: Kun työn kulku on selkeä ja toiminnan mittaaminen tuo läpinäkyvyyttä prosesseihin, henkilöstö kokee työnsä hallittavammaksi ja mielekkäämmäksi.
- Osallistava kehittämistyö: Hanke tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuden osallistua oman työnsä kehittämiseen, mikä lisää sitoutumista ja työn merkityksellisyyden kokemusta.
- Työn jatkuva kehittäminen: Hankkeen myötä organisaatiolle jää pysyviä työkaluja ja osaamista prosessien kehittämiseen, mikä auttaa reagoimaan tuleviin muutoksiin joustavasti ja tehokkaasti.

Luonan näkökulmasta hanke oli merkittävä sekä toiminnallisesti että strategisesti. Kun prosessit selkeytyvät, työntekijät pystyvät keskittymään ydintehtäviinsä ilman turhaa epävarmuutta, mikä parantaa niin palvelun laatua kuin henkilöstökokemustakin.

Hanke toi Luonalle uusia menetelmiä prosessijohtamiseen sekä vahvasti organisaation sisäistä kehittämisosaamista. Se loi myös perustan jatkuvalla prosessien parantamiselle, mikä on tärkeää alati muuttuvassa vastaanottopalveluiden toimintaympäristössä.

Ulkopuoliselle asiantuntijalle, Flovio Oy:lle, hanke tarjosi mahdollisuuden syventyä vastaanottopalveluiden erityispiirteisiin ja tukea organisaatiota laajassa muutostilanteessa. He saivat hankkeen myötä uudenlaista näkökulmaa siitä, miten prosessikehityksen menetelmiä voidaan soveltaa moniammatillisessa ja viranomaisyhteistyöhön kiinnittyvässä työssä.

3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Kehittämistyössä hyödynnettiin useita tutkimuksellisia näkökulmia. Palvelupolkujen hallintaan liittyvä teoria auttoi jäsentämään, miten asiakkaan matka vastaanottokeskuksen palveluissa tulisi hahmottaa kokonaisuutena ja millaisia häiriöitä ja viiveitä nykyiset prosessit sisälsivät. Prosessifysiikan periaatteet puolestaan ohjasivat huomion virtausongelmiin, työvaiheiden kuormitushuippuihin ja siihen, miten prosessin eri osat voivat aiheuttaa viivettä toisilleen.

Lisäksi hyödynnettiin tutkimuksia, joissa tarkastellaan tekoälyn ja automaation mahdollisuuksia prosessien uudelleenjärjestelyssä. Vaikka automaatio ei ollut tässä hankkeessa teknisenä toteutuksena mahdollista, teemat auttoivat jäsentämään tulevaisuuden kehityssuuntia ja asettamaan työnjaon sekä päätöksenteon rakenteita uudelle tasolle.

Tutkimukset ja niiden hyödyntäminen:

- **Palvelupolkujen hallinta** (Vesinurmi, *Managing Complex Patient Journeys*)
Tutkimus korostaa palvelupolkujen selkeyttämistä ja häiriöiden minimointia sekä mittariston käyttöä jatkuvan parantamisen tukena. Luonan hankkeessa tämä näkyi yhtenäisten käytäntöjen jalkauttamisena, vastuunjaon selkeyttämisenä ja prosessimittareiden käyttöönottona (esim. alkuterveystarkastus 14 vrk. sisällä). Näin pyrittiin varmistamaan, että lakisääteiset velvoitteet täyttyvät ja henkilöstön kuormitus vähenee.
- **Prosessifysiikka ja virtauksen hallinta** (Hopp & Spearman, *Factory Physics, Third Edition*)
Teos painottaa varianssin hallintaa, virtauksen tasoittamista ja mittariperusteista ohjausta. Luonan kehitystyössä tämä konkretisoitui turvapaikanhakijoiden alkuterveystarkastusten varaamisen käytäntöjen yhtenäistämässä. Jatkossa ne varataan kaikkialla heti turvapaikanhakijan saapuessa pidettävän alkuinfon yhteydessä. Vastaanottorahan päätösprosesseissa tämä näkyi esimerkiksi päätösten sähköistämisessä sekä maksatusprosessin eriyttämisessä päätöksestä. Näillä toimenpiteillä vähennettiin viiveitä ja parannettiin prosessien ennakoitavuutta.
- **Tekoälyn mahdollisuudet prosessien uudelleensuunnittelussa** (Davenport, Holweg & Jeavons, *How AI Is Helping Companies Redesign Processes*)
Artikkelin mukaan tekoäly ei ole pelkkää automaatiota, vaan mahdollistaa radikaalin prosessien uudelleensuunnittelun ja roolien uudelleenmäärittelyn. Tämä luo Luonalle pohjan tulevaisuuden kehitykselle, jossa datan ja päätöksenteon automatisointi voi edelleen tehostaa vastaanottopalveluita, vähentää manuaalisia virheitä ja parantaa asiakaskokemusta. Tekoälyn hyödyntäminen edellyttää prosessien purkamista osiin, vastuiden uudelleenjakoa ihmisten ja koneiden välillä sekä datan yhteen toimivuutta. Nämä ovat periaatteita, jotka tukevat Luonan strategista kehitystä. Tekoälyn ja automaation laajamittaisempaa hyödyntämistä tutkittiin erityisesti päätösprosesseihin liittyen. Käynnissä olevien Maahanmuuttoviraston

järjestelmien kehityshankkeiden vuoksi todettiin, että aika ei ole oikea järjestelmäkehitystä vaativien automaatioiden rakentamiseen.

Hankkeen ulkopuolinen asiantuntija, Flovio Oy, toi mukanaan prosessikehittämisen vahvan menetelmäosaamisen. He fasilitoivat työpajoja, toteuttivat analyysit ja tukivat Luonan henkilöstöä uusien toimintatapojen käyttöönotossa. Konsulttien rooli oli kuitenkin ennen kaikkea mahdollistaa henkilöstön omien havaintojen ja kokemusten esiin tuonti. Heidän ansiostaan kehittämistyö eteni johdonmukaisesti ja syvällisesti, mutta samalla käytännönläheisesti.

4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hankkeen toteutus rakentui kolmivaiheiseksi kokonaisuudeksi. Ensin ymmärrettiin prosessien nykytila, sen jälkeen rakennettiin tavoitetila ja lopuksi jalkautettiin uudet toimintatavat käytäntöön. Nämä vaiheet toistuivat sekä vastaanottorahan prosessin että turvapaikanhakijan välittömän tuen arvioinnin kehittämisessä, mutta niiden sisällöt ja työmäärä vaihtelivat prosessien luonteiden mukaan. Hanke eteni suunnitelmallisesti viikkotasoisella rytmillä, jossa työpajat, yksilöhaastattelut ja analyysityö muodostivat yhtenäisen kehityspolun.

4.1 Vastaanottorahan prosessin eteneminen

Nykytilan selvittäminen

Vastaanottorahan prosessin kehitystyö aloitettiin maaliskuussa 2025 laajalla kartoituksella. Prosessiin osallistui etuus-, sosiaali- ja terveystiimi sekä kaikkien vastaanottokeskusten esihenkilöitä. Flovio Oy fasilitoi työpajoja ja toteutti yksilöhaastatteluja, joiden avulla kuvattiin työn todellinen kulku ja arjen kipukohtat.

Kartoituksessa analysoitiin koko prosessi hakemuksesta päätökseen ja maksamiseen. Tässä vaiheessa nousi esiin kolme keskeistä työvaihetta, jotka aiheuttivat eniten viivettä ja työn kuormitusta:

1. **Lääkekulujen maksusitoumusmenettely**, joka sisälsi useita päällekkäisiä tarkistusvaiheita niin hoitajilla, etuuskäsittelijöillä kuin laskutusreskontrassa.
2. **Tarpeettomat hakemukset**, joita syntyi puutteellisten ohjeiden ja epäselvän päätöksenteon vuoksi.
3. **Täydentävän vastaanottorahan käsittelyn jakautuminen kahden tiimin kesken**, mikä johti työhön, joka palautui asiantuntijalta toiselle ilman selkeää omistajuutta.

Nykytilakuvauksen jälkeen prosessi piirrettiin näkyväksi vaihe vaiheelta, ja työn kulkuun tunnistetut hukka- ja odotusvaiheet dokumentoitiin.

Tavoitetilan määrittely

Kesän ja alkusyksyn aikana prosessille nimettiin prosessinomistaja Luonan organisaatiosta, joka mahdollisti päätöksenteon sujuvan etenemisen. Tavoitetilaa rakennettiin työpajoissa, joissa osallistujat pohtivat konkreettisia ratkaisuja kuormittavimpiin kohtiin.

Tavoitetilatyössä luotiin:

- selkeä työnjako tiimien välille
- prosessin läpimenoa seuraavat alustavat mittarit
- uudet ohjeistusohjat ja päätöslogiikat
- tavoitetila lääkekulujen käsittelylle, jossa päätöksenteko yksinkertaistettiin toimeentulotuen mallia vastaavaksi

Työssä edettiin iteratiivisesti: uuden toimintamallin ensimmäisiä versioita testattiin käytännössä ja niitä tarkennettiin palautteen perusteella.

Toimenpiteiden käyttöönotto

Syys-lokakuussa 2025 kehittämistyö siirtyi testauksesta käyttöön.

Käyttöönotossa:

- turhien hakemusten määrää saatiin vähennettyä jo ennen varsinaista jalkautusta ohjeistuksia täsmentämällä
- täydentävän vastaanottorahan päätöksenteko selkiytettiin
- uusi maksusitoumusmalli hyväksyttiin Maahanmuuttovirastossa, ja sen pilotointi aikataulutettiin vuoden 2025 loppuun
- päätösten toimittaminen siirrettiin sähköiseksi, mikä nopeutti prosessia ja poisti paperipostitukseen liittyvät viiveet

Vastaanottorahan prosessin kehittäminen osoittautui odotettua laajemmaksi kokonaisuudeksi. Useat työvaiheet kytkeytyivät toisiinsa, ja analyysien perusteella prosessi sisälsi enemmän yksityiskohtia kuin alussa oletettiin. Tämä hidasti etenemistä hieman, mutta samalla varmisti, että muutokset olivat kestäviä ja kattavia.

4.2 Turvapaikanhakijan välittömän tuen tarpeen arviointi

Nykytilan selvittäminen

Kehittämiskokonaisuus aloitettiin elokuussa 2025. Heti alkuun todettiin, että turvapaikkaprosessi on kokonaisuudessaan liian laaja hallittavaksi yhden hankkeen sisällä. Työpajojen ja alustavien keskustelujen jälkeen prosessi rajattiin koskemaan asiakkaan vastaanottokeskukseen tulon vaihetta, eli aikaa, jolloin asiakkaan välittömän tuen tarve arvioidaan ja ensimmäiset toimenpiteet toteutetaan.

Kartoitus paljasti, että erityisesti alkuterveystarkastusten sujuvuudessa ja vastuunjaon selkeydessä oli keskusten välillä eroja. Joissakin yksiköissä terveystarkastukset toteutuivat viiveellä, mikä lisäsi akuuttityön määrää ja tulkkaustarvetta.

Tavoitetilan määrittely

Syyskuussa järjestetyissä työpajoissa tarkennettiin asiakaspolun vaiheet yhdenmukaisiksi. Erityinen huomio kiinnitettiin siihen, että:

- tulotilanteessa sovitaan selkeästi, kuka varaa ajan alkuterveystarkastukseen
- hoitajien, ohjaajien ja terveydenhuollon akuuttitiimin roolit ovat tarkasti määriteltyjä
- asiakas saa riittävän määrän tietoa jo heti alkuinfossa
- tulkkausta hyödynnetään tarkoituksenmukaisesti, jotta kustannukset eivät nouse tarpeettomasti

Tavoitetilassa päätettiin, että alkuterveystarkastus varataan jatkossa heti alkuinfossa ja että asiakkaan tilanne arvioidaan moniammatillisena yhteistyönä.

Toimenpiteiden käyttöönotto

Lokakuusta alkaen uudet toimintatavat otettiin käyttöön kaikissa keskuksissa.

Tämä näkyi nopeasti siten, että:

- alkuterveystarkastuksiin päästiin aiempaa nopeammin
- akuuttityön kuormitus tasaantui ja kahden hoitajan työpanos voitiin kohdentaa muihin tehtäviin
- tulkkauskulut laskivat, koska tulkkausta ei enää varattu varmuuden vuoksi
- terveystiimi koki työnsä ennakoitavammaksi ja selkeämmäksi

Prosessin kehittäminen eteni tässä vaiheessa vastaanottorahaa nopeammin, koska prosessi oli rajattu selkeämmin määriteltyyn kokonaisuuteen.

4.3 Osallistuminen, resursointi ja työskentelytavat

Hankeeseen osallistui laaja joukko Luonan asiantuntijoita: etuuskäsittelijöitä, sosiaalityöntekijöitä, sairaanhoitajia, palveluohjaajia, esihenkilöitä sekä Luonan projektipäällikkö. Flovion asiantuntijat fasilitoivat työpajoja ja analyysivaiheita, mutta kehittämisen sisältö syntyi henkilöstön omista havainnoista ja yhteisestä ideoinnista.

Työpajat sekä yksilöhaastattelut toteutettiin useissa vastaanottokeskuksissa. Digitaalisia prosessikaavioita ja analyysityökaluja käytettiin työnkulkujen näkyväksi tekemiseen. Ajoittain haasteeksi muodostui henkilöstön korkea työkuorma ja samaan aikaan käynnissä olleet

organisaatiomuutokset. Tästä huolimatta työpajoihin osallistuttiin aktiivisesti ja kehittämistyö eteni suunnitellusti.

4.4 Haasteet ja etenemisen johdonmukaisuus

Vaikka toimintaympäristö oli poikkeuksellisen hektinen, hanke eteni johdonmukaisesti siksi, että:

- kehittämistyö jaettiin rakennepohjaisesti kolmeen toistuvaan vaiheeseen
- prosesseille nimettiin selkeä omistajuus
- työpajat rytmitettiin ennakoivasti
- päätökset dokumentoitiin ja tarkistettiin säännöllisesti
- esihenkilöt sitoutuivat muutosten viemiseen arkeen

Molemmissa prosesseissa oli erilaiset haasteet, mutta ne ohjasivat kehittämistä tarkempaan suuntaan, joka vahvisti lopputuloksen laadukkuutta.

4.5 Hankkeen riskit ja niiden hallinta

Hankkeen alussa tunnistettiin useita riskejä, jotka liittyivät sekä toimintaympäristön muutoksiin että henkilöstön kuormitukseen. Vastaanottokeskuksissa palveluntuottaminen muuttui uuteen kilpailutukseen pohjautuviin sopimusmalleihin, ja useissa yksiköissä toteutettiin organisaatiomuutoksia ja liikkeenluovutuksia. Tämä lisäsi riskiä siitä, että henkilöstön ajankäyttö ei riittäisi kehittämistyöhön tai että muutokset vaikeuttaisivat prosessien yhtenäistämistä.

Riskinä tunnistettiin myös se, että prosessit osoittautuisivat ennakoitua laajemmiksi ja niiden kehittäminen veisi enemmän aikaa kuin oli suunniteltu. Tämä toteutui osittain vastaanottorahan prosessissa, jossa prosessin monimutkaisuus ja laaja-alaisuus vaativat odotettua enemmän työpajatyöskentelyä ja tarkennuksia. Riski hallittiin suunnittelemalla työvaiheita uudelleen, kohdentamalla työpajat täsmällisemmin ja vahvistamalla prosessinomistajuutta, mikä mahdollisti päätösten etenemisen tiiviimmässä rytmissä.

Lisäksi huomioitiin, että keskusten väliset erot toimintatavoissa voisivat vaikeuttaa yhteisen tavoitetilan määrittelyä. Tätä riskiä hallittiin työpajojen avulla. Työpajoissa tiimien ääni oli keskeisessä roolissa ja ratkaisuista tehtiin sellaisia, jotka joustavat eri ympäristöihin, mutta silti selkeyttävät kokonaisuutta.

Kokonaisuutena riskit pystyttiin hallitsemaan hyvin, eikä yksikään niistä muodostunut hankkeen etenemistä estäväksi tekijäksi. Päin vastoin, riskien näkyväksi tekeminen auttoi kohdentamaan kehittämistyön niihin prosessin osiin, joissa muutos tuotti suurimman hyödyn.

4.6 Yhteenveto etenemisestä

Hankkeen eteneminen oli yhtä aikaa analyttistä, osallistavaa ja käytännönläheistä. Prosessit kehittyivät vaiheittain, merkitykselliset muutokset vietiin käytäntöön ja niiden vaikutuksia arvioitiin

arjen tarpeista käsin. Hanke eteni tavoitteellisesti, vaikka toimintaympäristö asetti sille useita reunaehtoja.

5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankkeen vaikutukset näkyivät sekä prosessien sujuvoittamisena että henkilöstön kokemuksissa.

Vastaanottorahan prosessin kehitystyön seurauksena päätöksenteko selkeytyi huomattavasti.

Lääkekulujen maksusitoumusmenettelyyn liittyvät uudistukset hyväksyttiin

Maahanmuuttovirastossa, ja pilotti käynnistyi vuoden 2025 lopussa. Päätöskirjeiden ja ohjeistusten selkeyttäminen vähensi tarpeettomien hakemusten määrää ja nopeutti päätöksentekoa. Päätösten sähköinen toimittaminen vähensi paperityötä, postittamista ja niihin käytettyä työaika.

Keskeiset tulokset

- Muutos lääkekulujen maksusitoumusten käsittelyyn hyväksyttiin Maahanmuuttovirastossa, pilottihanke käynnistyy joulukuussa 2025
- Päätöskirjeiden ja ohjeistuksen selkeyttäminen päällekkäisten hakemusten vähentämiseksi
- Täydentävän vastaanottorahan päätöksenteon sujuvoittaminen ohjeistusta ja vastuuta selkeyttämällä, ennakkoharkinnan käyttö toistuvissa tapauksissa
- Muita parannuksia prosessissa: päätösten toimitus sähköisesti, käteismaksujen käytäntöjen parannus, maksatuksen eriyttäminen päätösprosessista.



Hyödyt ja vaikuttavuus

- Suurin hyöty tämän projektin puitteissa on odotettavissa lääkekulujen maksusitoumuksen pilottihankkeesta, mikä johtaa merkittävään vähennykseen täydentävien vastaanottorahahakemusten osalta.
- Maksatusten eriyttäminen selkeytti vastuita ja tehosti toimintaa.
- Ohjeistusten parantaminen on vähentänyt turhien hakemusten ja päätösten määrää.
- Vastaanottorahapäätösten toimitus sähköisesti on säästänyt kustannuksia vähentämällä tulostamisen ja postittamisen määrää merkittävästi. Samalla ei toivotun työn, tulostamisen ja postittamisen, määrä on vähentynyt selvästi. Työn määrä on vähentynyt myös ohjaajilta, joilta paperipostit on fyysisesti noudettu.
- Täydentävän vastaanottorahan päätösprosessin selkeytyksen johdosta sosiaalityöntekijöiden osuus päätöksistä on laskenut, lisäten päätöksenteon kustannustehokkuutta.

Turvapaikanhakijan alkuvaiheen prosessissa keskeisin muutos oli se, että asiakkaiden ohjautuminen alkuterveystarkastuksiin tasaantui ja aiemmin käyttämättä jääneet tarkastusajat otettiin paremmin hyötykäyttöön. Vastuunjaon selkeytyminen ja ohjeistusten päivittäminen näkyivät arjessa sekä hoitajien että ohjaajien työskentelyssä. Kun tehtävät ja roolit olivat selkeämmät, päällekkäistä työtä esiintyi vähemmän. Myös tiedonkulku parani, mikä vähensi kiireellisten tilanteiden kuormittavuutta.

Keskeiset tulokset

- Juurisyiden löytäminen nykytilan haasteisiin: vastuun puute, hajanaiset käytännöt, käyttämättä jäävät terveystarkastusajat.
- Käytäntöjä yhdenmukaistettu ja parannettu: hoitajan alkuinfo, moniammatilliset työparit, omahoitaja käytäntö, ohjeistusten päivitys.
- Seurannan käytännöt ja mittarit määritetty.


Hyödyt ja vaikuttavuus

- Vastuunjako selkeytetty ja käytäntöjä parannettu – uusien asiakkaiden ohjaus tehokkaammin alkuterveystarkastuksiin. Tämän seurauksena parempi seuranta lakisääteisten velvollisuuksien täyttämistä, asiakkaat ohjautuvat paremmin alkuterveystarkastuksiin, pois akuutista terveydenhoidosta.
- Akuuttien vastaanottojen hoitamisesta on siirretty kaksi hoitajaa muihin tehtäviin, mikä puolestaan auttaa muiden työjonojen purkamisessa. → Positiivinen lumipalloeefkti kokonaistyömäärään kun esimerkiksi sähköpostit ajan tasalla (ei toista sähköpostia samasta asiasta tai asiakasta akuutilla, kun sähköposteihin ei ole vastattu).
- Käyttämättä jäävien terveystarkastusaikojen vähentäminen helpottaa lakisääteisten velvollisuuksien täyttämistä, kun aikoja vapautuu asiakkaiden käyttöön. Käytäntöjen muutos parantaa tiedonkulkua ja priorisointia kiireellisissä tilanteissa – mahdollistaa asiakkaiden palvelun nopealla aikataululla.

Kokonaisuutena etenkin etuustiimissä koettiin, että prosessien selkeyttäminen kevensi työtaakkaa ja paransi työn hallinnan tunnetta. Syksyn 2025 henkilöstökyselyn tulokset vahvistivat tämän suuntaisen kehityksen.

Seurantakyselyn tuloksissa etuustiimin kokemus työn tehokkuudesta oli parantunut merkittävästi ja samalla myös työmotivaatio ja sitoutuminen olivat nousseet selvästi. Esimerkiksi arvio omasta työkyvystä oli parantunut 14 %, työmotivaatio 51 % ja sitoutuminen 56 %.

Alla tarkemmat luvut henkilöstökyselyn kohdista tehokas työ ja työhalu:

	2024	2025
Tehokas työ	67	82
työn tuottavuus	82	93
työkyky	86	98
työn hallinta	64	78
työkuorma	54	76
Työhalu	70	82
työmotivaatio	61	92
sitoutuminen työhön	57	89

6. Hankkeen arviointi ja jatkotoimenpiteet

Hanke toteutui vaativassa toimintaympäristössä, mutta sen eteneminen oli johdonmukaista ja tavoitteellista. Kehittämistyötä vaikeuttivat ajoittain vastaanottokeskusympäristössä tapahtuvat muutokset ja niiden laajuus (vastaanottokentän kapasiteetin alasajo muutosneuvotteluineen, Luonan vastaanotto toiminnan johtamisen organisaatiomuutos ja asiakassegmenttien muutos palvelutarpeeltaan enemmän työtä vaativiin). Niistä huolimatta henkilöstö oli motivoitunutta ja esihenkilöt panostivat hankkeen eteenpäin viemiseen.

Kokonaisarvio on selkeä: prosessit ovat nyt aiempaa selkeämmät, vastuut ovat kirkastuneet ja työn kuormitus on vähentynyt erityisesti niissä kohdissa, jotka alussa tunnistettiin kuormittavimmiksi. Vaikka lopullinen vaikuttavuusarvio tehdään vuoden 2026 aikana, voidaan jo nyt todeta, että hankkeen ensisijaiset tavoitteet eli työn sujuvoittaminen ja työhyvinvoinnin tukeminen ovat toteutuneet.

Jatkotoimenpiteinä Luona tulee laajentamaan prosessikehitystyötä myös muihin asiakkuuden vaiheisiin. Lisäksi vastaanottorahan maksatusprosessin tarkempi optimointi, tilapäistä suojelua hakevien asiakkaiden palveluprosessien selkeyttäminen sekä transit-toiminnan rakenteiden vahvistaminen, nousevat luonnollisiksi jatkohankkeiksi. Hankkeessa opittu kolmiportainen kehittämismalli (strategiset tavoitteet, prosessien arviointi ja priorisoitu kehittämistyö) luo tähän vakaan pohjan.

7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeesta viestittiin säännöllisesti useissa eri kanavissa. Vastaanottopalveluiden kuukausikirjeet, tiimikokoukset, esihenkilöpalaverit ja Luonan intranet toimivat tärkeimpinä foorumeina.

Ohjausryhmässä käytiin läpi kuukausittaiset päivitykset ja asiasta kerrottiin myös laajemmin koko henkilöstön yhteisessä ”Miten meillä menee” -palaverissa. Lisäksi hanke on ollut koko Luonan esihenkilöiden ja HR:n yhteisten kuukausipalaverien aiheena, jossa on jaettu osaamista ja onnistumisia prosessikehityksen osalta. Hankkeesta voi lukea myös Luonan nettisivuilta.

7.1 Viestintäsuunnitelma

Projektin käynnistyessä tehtiin seuraavanlainen viestintäsuunnitelma:

7.1.1 Vastaanottokeskuksen henkilöstö

- **Tavoite:** Varmistaa, että vastaanottokeskuksen henkilöstö ymmärtää hankkeen tavoitteet, etenemisen ja vaikutukset omaan työhönsä. Sitouttaa henkilöstö hankkeen onnistumiseen.
- **Viestintäkanavat:** Vastaanottopalveluiden kuukausikirjeet, henkilöstö- ja tiimikokoukset, Teams ja sähköpostit.
- **Kohderyhmä:** Vastaanottokeskuksen henkilöstö
- **Aikataulu:**
 - Hankkeen alussa maaliskuussa tiedotetaan hankkeesta vastaanottokeskuksen kuukausikirjeessä. Lisäksi pidetään tiedotustilaisuus henkilöstökokouksessa. Perustetaan Teams-ryhmä, johon voidaan tallentaa tarvittavat materiaalit niiden henkilöiden käyttöön, jotka ovat tiiviimmin mukana hankkeessa.
 - Hankkeen etenemisestä ja tilanteesta tiedotetaan kuukausittaisissa henkilöstö- ja tiimikokouksissa. Lisäksi hankkeen kulusta tiedotetaan myös vastaanottopalveluiden kuukausikirjeessä tarvittaessa tai joka toinen kuukausi. Tarvittaessa voidaan myös lähettää vain hanketta koskevia lyhyitä tiedotteita heille, jotka ovat tiiviimmin mukana hankkeessa, ja jakaa esimerkiksi pöytäkirjat Teamsin tai sähköpostin välityksellä.
 - Hankkeen lopussa kirjoitetaan yhteenveto hankkeesta ja tuloksista vastaanottopalveluiden kirjeeseen. Lisäksi ne käydään läpi vastaanottopalveluiden henkilöstökokouksessa.

7.1.2 Vastaanottokeskuksen esihenkilöt

- **Tavoite:** Varmistaa, että vastaanottokeskuksen esihenkilöt ovat ajan tasalla hankkeen etenemisestä, jotta he voivat tukea ja ohjata omia tiimejään hankkeeseen liittyen.
- **Viestintäkanavat:** Esihenkilöiden ohjausryhmä, Teams-kanava.
- **Kohderyhmä:** Vastaanottokeskusten kaikki esihenkilöt.

- **Aikataulu:**
 - Hankkeen alussa esihenkilöiden ohjausryhmässä esitellään hankkeen tavoitteet ja suunnitelma.
 - Hankkeen tilannekatsaus ja eteneminen käydään läpi kuukausittaisessa esihenkilöiden ohjausryhmässä. Vastaanottokeskusten esihenkilöiden Teams-ryhmissä on mahdollisuus myös esittää kysymyksiä ja saada tukea ohjausryhmien välillä.
 - Hankkeen lopussa käydään yhteenveto esihenkilöiden ohjausryhmässä ja arvioidaan hankkeen kulku ja jatkotoimet.

7.1.3 Vastaanottokeskuksen johto

- **Tavoite:** Tarjota vastaanottokeskuksen johdolle strategista tietoa hankkeen vaikutuksista, riskeistä ja onnistumisista. Mahdollistaa johdon tuki ja päätöksenteko hankkeen eri vaiheissa.
- **Viestintäkanavat:** Johdon ohjausryhmän kokoukset.
- **Kohderyhmä:** Vastaanottokeskuksen johto.
- **Aikataulu:**
 - Alkuvaiheessa hankkeen esittely johdon ohjausryhmässä, jossa käsitellään hankkeen tavoitteet ja alustava suunnitelma.
 - Kuukausittain raportointi hankkeen etenemisestä ja mahdollisista riskitekijöistä johdon ohjausryhmässä sekä tarvittaessa ylimääräisiä päivityksiä vastaanottokeskuksen johdon Teams-ryhmässä tai sähköpostilla.
 - Loppuyhteenveto hankkeesta johdon ohjausryhmässä, jossa arvioidaan hankkeen tulokset ja sovitaan jatkotoimet.

7.1.4 Koko yrityksen henkilöstö

- **Tavoite:** Tiedottaa yrityksen henkilöstölle hankkeesta ja sen vaikutuksista Luonaan.
- **Viestintäkanavat:** Miten meillä menee -palaverit, intra.
- **Kohderyhmä:** Koko Luonan henkilöstö.
- **Aikataulu:**
 - Hankkeen alussa laaditaan tiedote intraan, jossa kerrotaan hankkeesta, sen tarkoituksesta ja tavoitteista sekä tiedottamisen aikataulusta.
 - Kvartaaleittain Miten meillä menee -palaverissa päivitetään hankkeen tilanne. Lisäksi laaditaan tiedote intraan hankkeen keskivaiheilla etenemisestä.

- Lopussa laaditaan yhteenveto hankkeen Luona-tasoisista vaikutuksista intraan. Hankkeen jälkeen Miten meillä menee -palaverissa osallistetaan hankkeeseen osallistujia kertomaan omia kokemuksia hankkeesta.

Hankkeen tuloksilla on laajempaa merkitystä myös suomalaisessa työelämässä. Prosessien kehittäminen toteutettiin osallistavalla työotteella, joka yhdisti työn sujuvuuden parantamisen ja henkilöstön työhyvinvoinnin vahvistamisen. Tällainen lähestymistapa soveltuu hyvin kaikkiin organisaatioihin, joissa toimitaan moniammatillisessa ympäristössä ja joissa työkuorman tasaaminen sekä vastuunjaon selkeyttäminen ovat keskeisiä tavoitteita. Erityisen merkittävä uutuusarvo on siinä, että prosessikehitys sidottiin tiiviisti työhyvinvoinnin vahvistamiseen ja henkilöstön kuuleminen oli hankkeen keskiössä. Lääkekulujen maksusitoumusprosessiin liittyvät ratkaisut ovat lisäksi sellaisia, että ne voidaan tarvittaessa skaalata kaikkiin Suomen vastaanottokeskuksiin.

Lisäksi hankkeessa kehitetyt ratkaisut, kuten selkeytetty päätöslogiikka, roolien täsmentäminen, digitaalinen päätöstiedon välitys ja alkuprosessin yhdenmukaistaminen, ovat suoraan sovellettavissa muihin vastaanottokeskuksiin ja vastaaviin palvelukokonaisuuksiin. Hankkeen tuottama tieto siitä, miten organisaation sisäinen kehittämisosaaminen vahvistuu yhteiskehittämisen kautta, tarjoaa hyödyllisiä oppeja myös laajemmin julkiselle sektorille.

8. Organisaation ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Luona Oy – Vastaanottopalvelut

Mari Saari, yhteyshenkilö
mari.saari@luona.fi

Raportin laatija

Erja Jern
erja.jern@luona.fi

Flovio Oy – Ulkopuoliset asiantuntijat

Jussi Wiklund, Seniorikonsultti – jussi.wiklund@flovio.fi
Pekka Aavikko, Johtava konsultti – pekka.aavikko@flovio.fi