

Pirjo Strandén

ETELÄ-SAVON
SAIRAANHOITOPIIRIN
LASKUTUSPROSESSIN
KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma


Toukokuu 2013




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences		Opinnäytetyön päivämäärä 13.5.2013
Tekijä(t) Pirjo Strandén		Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma
Nimeke Etelä-Savon sairaanhoitopiirin laskutusprosessin kehittäminen		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa kohdeorganisaation tämän hetken laskutusprosessin toimivuutta ja löytää mahdollisia kehittämiskohteita. Tutkimusongelma on selvittää, miksi laskutusprosessit ovat työllistäviä. Mitä vaikutuksia muutoksilla on organisaatioon ja laskutuspalvelujen laatuun?</p> <p>Etelä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä tuottaa erikoissairaanhoidon palvelut jäsenkunnilleen, jotka omistavat kuntayhtymän. Jäsenkuntia ovat Hirvensalmi, Joroinen, Juva, Kangasniemi, Mikkeli, Mäntyharju, Pertunmaa, Pieksämäki ja Puumala.</p> <p>Viitekehyksessä käsitellen prosessia, prosessien kehittämistä, taloushallintoa ja laskutusta yleisellä tasolla.</p> <p>Tutkimusmuotona ovat kvalitatiivinen eli laadullinen sekä kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä. Laadullinen aineisto on kerätty haastattelemalla prosessiin osallistuvia henkilöitä. Määrällinen aineisto on kerätty dokumenttina kuukauden aikana tapahtuneesta laskutusaineistosta.</p> <p>Tutkimuksen perusteella laskutusaineisto on erinomaista. Puutteiden esiintymismäärä on inhimillinen. Taloushallinnon järjestelmiä laskutuksen osalta pitää kehittää tehokkuuden lisäämiseksi. Huomiota on kiinnitettävä työn organisointiin ja ajanhallintaan. Opinnäytetyössäni tuon esille ratkaisuehdotuksia tilanteen korjaamiseksi sekä ehdotuksia organisaation toimintaan.</p>		
Asiasanat (avainsanat) Prosessit, prosessien kehittäminen, taloushallinto, laskutus, laatu		
Sivumäärä 60 + 1 sivuinen liite	Kieli suomi	URN URN:NBN:fimank-opinn2013b3088
Huomautus (huomautukset liitteistä) Työ sisältää salaisen liitteen.		
Ohjaavan opettajan nimi Leena Korhonen		Opinnäytetyön toimeksiantaja Etelä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the bachelor's thesis 13 May 2013
Author(s) Pirjo Strandén	Degree programme and option Business Management	
Name of the bachelor's thesis The development of the billing process at Etelä-Savo Hospital District		
Abstract <p>The main objective of this study was to survey the account billing process of Etelä-Savo Hospital District and to find possibility developed subject. The problem of this study was to clarify why billing processes were so laborious. How the organization and the quality of billing service were affected by the development and resulting changes.</p> <p>The theoretical background was based on the process, development of the process and accounting financial administration and billing at a general level. The research methods were qualitative and quantitative. The materials of the qualitative method were collected by interviewing persons who participated in the process. The materials of the quantitative method were collected from the billing material for one month.</p> <p>The study showed that the billing material was excellently. The number of defects was understandable. The billing part of the accounting systems must be developed to add efficiency. Attention must be paid to the organization of this work and to the time spent on it. This study brought up solutions to correct the situation and gave proposals for the operations of the organization.</p>		
Subject headings, (keywords) processes, process development, accounting, billing, quality		
Pages 60 + 1 pages	Language Finnish	URN URN:NBN:fimamk-opinn2013b3088
Remarks, notes on appendices The job contains a secret appendix.		
Tutor Leena Korhonen	Bachelor's thesis assigned by Etelä-Savo Hospital District	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	PROSESSIT JA PROSESSIEN KEHITTÄMINEN.....	2
2.1	Prosessi	2
2.2	Prosessien tarkoitus	4
2.2.1	Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen.....	5
2.2.2	Prosessien hyödyt ja vaikeudet	6
2.3	Prosessilajit	7
2.4	Prosessien parantaminen.....	8
2.5	Muutoksen läpivienti ja uudistuminen.....	9
2.6	Organisaation johtaminen	10
2.7	Prosessijohtaminen	12
2.8	Laatu	13
2.9	Ajankäyttö.....	15
3	TALOUSHALLINTO JA LASKUTUS	16
3.1	Taloushallinto	16
3.2	Laskutus	19
3.3	Laskutus kunnallisella sektorilla.....	21
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	22
4.1	Etelä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä.....	22
4.2	Tutkimusmenetelmät	23
4.3	Tutkimusaineiston analyysi ja tulkinta	26
5	ETELÄ-SAVON SAIRAANHOITAPIIRIN LASKUTUS	27
5.1	Asiakaslaskutus.....	28
5.1.1	Poliklinikka-, sarjahoito- ja todistus-palkkiolaskutus	29
5.1.2	Hoitopäivälaskutus.....	34
5.2	Kuntalaskutus	36
5.3	Somaattinen kuntalaskutus	37
5.4	Psykiatrinen laskutus	39
5.5	Yleislaskutus	41
5.6	Ambulanssilaskutus	42
5.7	Materiaalilaskutus	43
5.8	Haastattelutulokset.....	44

6	JOHTOPÄÄTÖKSET	45
6.1	Kehitysehdotukset.....	48
6.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	54
7	PÄÄTÄNTÖ	55
	LÄHTEET	56
	LIITE/LIITTEET	
	1 Yksisivuinen liite	
	2 Monisivuinen liite	

1 JOHDANTO

Muutoksen tuulet puhaltavat myös terveydenhuoltopalveluiden järjestämisessä, ja ne koskettavat myös Etelä-Savon sairaanhoitopiirin (ESSHP) toimintaa. On tulossa useita eri rakennemuutoksia. Alueen sairastavuus on muuta maata korkeammalla tasolla, ja sosiaali- ja terveystalouden kysyntä tulee näin ollen kasvamaan. Nähtäväksi jää, vaikuttaako uudistuva kuntarakennemuutos Etelä-Savon sairaanhoitopiirin toimintaan. Kuntalaisten valinnan vapaus valita hoitopaikkansa luo terveydenhuollon kehittämiseen uutta suuntaa. Kuten Suistomaa (2011, 1) kertoo, valinnan vapaus, markkinat ja kilpailu ovat jo nyt terveydenhuollon arkipäivää. Tämä vaikuttaa myös kuntien järjestämiin palveluihin. Kansallisilla ja alueellisilla kiireettömän terveydenhuollon markkinoilla sekä kunnalliset että yksityiset tuotanto-organisaatiot kilpailevat keskenään. Valinnan vapaus johtaa myös kunnallisen terveydenhuollon rakenteiden ja toimintatapojen uudistukseen. ESSHP on myös toiminnassaan siirtymässä prosessiorganisaatioon ja toivon tästä opinnäytetyöstä olevan apua ymmärtämään laskutustoiminnan vaikutusta organisaatiossa.

Opinnäytetyössä tutkin ja selvitän laskutuksen prosesseja ja miten laskutuksen kannattavuutta voidaan lisätä. Tutkin myös, kuinka laskutuksessa tällä hetkellä toimitaan, ja tavoitteena on löytää keinoja kehittää laskutusprosesseja. Pääasiallisena tutkimusmenetelmänä käytän laadullista eli kvalitatiivista menetelmää haastattelemalla prosessiin osallistuvia asiantuntijoita. Lisäksi käytän myös määrällistä eli kvantitatiivista menetelmää, keräämällä laskutuksesta tietoa syyskuun–lokakuun 2012 ajalta laskutustiimin prosesseista kappalemääräisesti. Aineiston analyysissä selviää myös missä ja mitä virheellistä aineistoa esiintyy.

Taloushallinto on laaja-alainen alue. Tässä tutkimuksessa aihealue on rajattu käsittämään kehittämisen, taloushallinnon ja laskutuksen osalta tarvittavat teoriat. Teorioiden ja tutkimusaineiston avulla etsin keinoja, miten parantaa laskutusprosesseja sekä niiden vaikutusta organisaatioon. Toivon näiden luovan myös pohjaa uusille kehitysideoille.

2 PROSESSIT JA PROSESSIEN KEHITTÄMINEN

Jatkuva muutos on olennainen piirre yrityksen liiketoiminnassa. Uudistuminen edellyttää luovuutta ja innovatiivisuutta. Pärjätäkseen markkinakilpailussa muutoksia tarvitaan organisaation toiminnan kilpailukyvyn ylläpitämiseksi. Organisaatio jalostaa uuden opitun käyttöönsä hyödyntäen ympärillä olevia verkostoja. Organisaation toiminnan, tuotteiden ja palveluiden kehittäminen valjastetaan tyydyttämään asiakkaiden tarpeita (Laamanen 2001, 14).

2.1 Prosessi

Prosessit ovat hyödyllinen tapa kehittää organisaation toimintaa. Kokonaisuuden kannalta on hyvä tietää toiminnan prosessit sekä resurssit eli toiminnan toteuttajat.

Sanotaan, että parhaimmillaan prosessit alkavat ja päättyvät asiakkaisiin. Tällöin asiakkaan tarpeet on otettu huomioon koko prosessissa. Lähipiirissä työskentelevien ihmisten työtehtävät ymmärretään ja tunnetaan hyvin. Mitä kauemmas edetään organisaatiossa, sitä heikommin tunnetaan toisten työtehtäviä. Koko prosessiketjuun tutustuminen auttaa hahmottamaan kokonaisuutta.

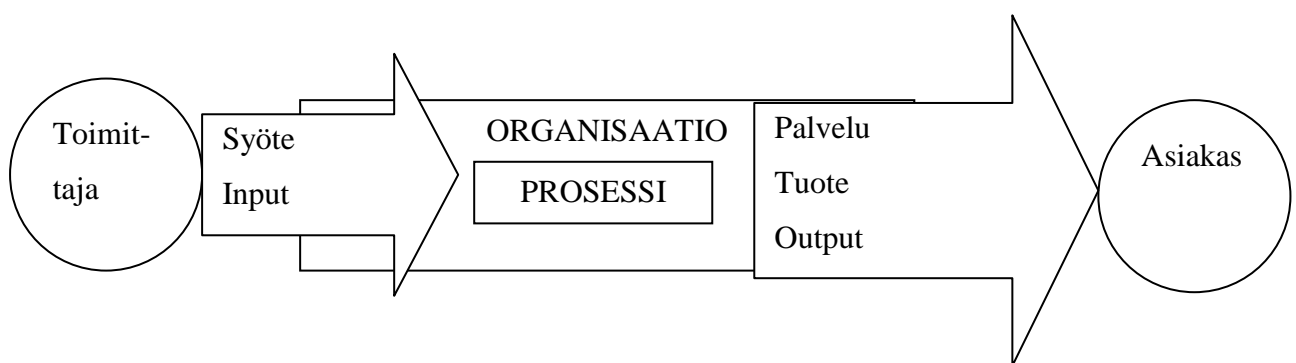
Haasteen kehittämiseksi tuo kehittyvä teknologia ja sen mukana tuleva sovellusten käyttöönoton nopeutuminen. Tieto- ja informaatioteknologia on mullistanut käsityksemme tiedon olemuksesta (Sydänmaanlakka 2009, 13). Uudistumisen tarve on jatkuvaa ja se edellyttää luovuutta ja innovatiivisuutta. Sydänmaanlakka (2009, 57) kertoo, että tiedon hallinnasta ja keräämisestä sekä kuluttamisesta on siirrytty tietovirtojen havainnointiin ja itselle merkityksellisen tiedon poimimiseen, muokkaamiseen ja käyttämiseen. Data jalostuu tiedon arvoketjussa viisaudeksi. Verkostossa oleva viisaus, joka on siirtynyt käytäntöön, on jalostuneinta tietoa.

Elämme tällä hetkellä tietoyhteiskuntaa jota hallitsevat verkostot. Sydänmaanlakan (2009, 58) mukaan älykkyys sijaitsee aivojen neurologisessa verkossa sekä sosiaalisessa ja teknologisessa verkostossa. Haemme tietoa, älykkyyttä ja viisautta erilaisista verkostoista joissa hyödynnämme sisäisiä hermoverkostoja sekä ulkoisia sosiaalisia verkostoja uuden teknologian avulla. Meidän on kehitettävä itseämme havaitsemaan ja hahmottamaan tarvittavan tiedon löytämiseen yhä lisääntyvistä tietovirroista sekä ottamaan tieto myös nopeasti käyttöön. Saamme näin vuorovaikutusta erilaisten verkos-

tojen kautta hyödyntäen sitä toiminnassamme tapahtuu se sitten vapaa-aikana tai työelämässä. Epämuodollisessa oppimisessa hyödynnetään teknologiaa ja verkottumista, tällöin oppiminen on mahdollista kenelle tahansa, milloin tahansa ja minkä välityksellä tahansa. Oppimisen painopiste on siirtynyt yksilötasolta tiimi ja verkostoppimiseen. Näin pystymme myös tiiminä ja organisaationa kehittämään prosesseja yhdessä. Älykkäänä verkostona sopeudumme nopeammin uuteen tilanteeseen ja mahdollistamme uuden osaamisen soveltamisen käytäntöön. Jokaisella itsellään on nykypäivänä vastuu oman työnsä kehittämisestä ja sitä toteutamme hyvin itseohjautuvasti.

Toiminnan hyödyllisyyden kannalta on hyvä huomioida prosessi käsitteeseen mukaan tarvittava resurssi. Prosessi on sarja työtapauksia, jotka virtaavat työorganisaation läpi toimintoketjuna, dynaaminen tapahtumien sarja toimittajalta asiakkaalle jossa keskeinen osa on asiakasohjaus. Samalla prosessilla voi olla useita asiakkaita. Yleisesti sanalla prosessi tarkoitetaan liiketoimintaprosessia ja silloin kiinnostus on kohdistunut organisaatiossa tapahtuvaan toimintaan.

Seuraavassa kuviossa 1 on esitetty prosessin vaiheet. Käynnistymisen prosessille antaa toimittaja, syötteet ovat prosessin panoksia, organisaatio on itse toiminta, lopputuloksena syntyy palvelu tai tuote jonka loppukäyttäjä on asiakas. Prosessi on syklinen toistuva toiminto.



KUVIO 1. Prosessi on sarja toimenpiteitä ja resurssit (Laamanen 2001, 20)

Prosessien avulla tuodaan järjestystä kaaokseen. Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen auttavat ihmisiä ymmärtämään kokonaisuutta sekä mahdollistavat työn kehittämisen ja itseohjautuvuuden (Laamanen 2001, 23). Työn toiminnan kehittäminen on osa työtä. Jollei ymmärrä kokonaisuutta ja saa tarvittavaa tietoa organisaatiosta on

itseohjautuvuus vaarallista. Prosessien kuvaaminen kasvattaa usein työkokonaisuutta, tuo monitaitoisuutta ja työtovereiden osaamisen arvostamista sekä paljastaa turhat ja monimutkaiset työtehtävät. Prosessien kuvaaminen on keino esittää organisaation käytännön työtä. Prosessien jäsentäminen varmistaa parantamistyön kohdistumisen organisaatiota hyödyntävällä tavalla. Palveluorganisaatiossa asiakkaiden tarpeet määrittävät prosessin kiertokulun. Palveluprosessien erikoisuutena on palvelussa vaadittava asiantuntemus sekä toiminnan luovuus. Se, kuinka prosessin läpiviemisessä onnistutaan käytännössä, jää asiantuntijan arvion varaan. Kehityksen kannalta haasteena on asiantuntijoiden osaamisen ylläpitäminen.

2.2 Prosessien tarkoitus

Prosessien avulla ymmärretään oman organisaation toimintojen onnistumiseen liittyvät syy-seuraussuhteet. Prosessit auttavat myös selvittämään resurssien käytön tehokkuuden verrattaessa sitä syntyvään arvoon. Jatkuva uudistuminen on organisaation menestystekijä ja näin tapahtuu prosessien kehittämisen kautta. Prosessien kehittäminen asettaa myös johtamistasolle haasteita. Sydänmaanlakka (2009, 248) kirjoittaa, että jatkuva uudistuminen vaatii strategista ketteryyttä ja operatiivista ketteryyttä. Strateginen ketteryys on strategista ajattelua kaikilla organisaation tasoilla. Se on säännöllistä strategian kyseenalaistamista ja päivittämistä. Se on mission (perustehtävän), arvojen ja vision jatkuvaa kirkastamista. Operatiivinen ketteryys tarkoittaa jatkuvaa suorituksen parantamista ja säätöä nopeassa muutoksessa. Se on itsenäistä suorituksen johtamista, jossa tavoitteita asetetaan, arvioidaan ja muutetaan työtä tehdessä. Se on suorituksen johtamiseen liittyviä keskustelukäytäntöjä yksin, yhdessä esimiehen kanssa ja yhdessä tiimin kanssa.

Funktionaalisen toiminnan selkein etu on osaaminen ja vakavin haitta ovat tavoitteen asettaminen silloin, kun se kohdistuu suoraan omaan osastoon ja ei peilaudu yrityksen muihin organisaation alueisiin. Tällöin jokainen osasto organisoii omat työnsä tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi huomioimatta koko organisaatiota. Tavoitteet palvelevat yleensä osakkeenomistajien intressejä ja tästä seuraa ylikorostunut yksikkökohtainen tehokkuusajattelu. Pitkällä tähtäimellä organisaation tulevaisuutta ei turvata kustannuksia karsimalla (Laamanen 2001, 16). Toinen haitta on osastojen rajapinnat. Yhteistyö toisten osastojen kanssa ei toimi ja koko yrityksen kannattavuus kärsii. Laamasen (2001, 17) mukaan ylimpien johtajien aika ja energia sitoutuu kokonaisu-

den kannalta väärin asioihin. Kolmas haitta on johtamisen hitaus. Näitä ovat esimiesten aika, kyky että halu toimia, kehittää ja hallita. Kokonaisnäkemyksen saadakseen esimies analysoi tiedot ja tekee näiden tietojen perusteella päätöksen. Sisäisen byrokratia vie aikaa, jonka voisi käyttää tuottavaan työhön.

Funktionaalisen organisoinnin toiminnan kehittämisen ratkaisumalleiksi suosituimpia ovat tiimit, ulkoistaminen ja prosessit. Ihmisillä on nykyisin halu vaikuttaa omaan työympäristöön ja sen kehittämiseen. Henkilöstön vaikutus on sidottu motivaatioon ja asiantuntemusta ei synny ilman motivaatiota. Laamanen (2001, 18) kertoo, että toiminnan kehittämisen ratkaisumalleista kolme suosituinta ovat tiimit, ulkoistaminen ja prosessit. Parhaimmillaan tiimityöskentely ruokkii innostusta ja antaa energiaa sekä pahimmillaan ruokkii eripuraisuutta ja lietsoo konflikteja. On myös olemassa riski, että tuo innostus ja energia suuntautuvat tiimin sisäiseen hyvinvointiin ja tällöin sillä ei ole organisaation suorituskyvyn kannalta positiivista kehitystä. Ulkoistamisessa organisaation oman ydinosaamisen tueksi hankitaan palveluita muilta organisaatioilta.

2.2.1 Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen

Prosessien tunnistamisella määritetään prosessien alku ja loppu, prosessien luokittelu, prosessien nimeäminen ja prosessien kuvattavat elementit. Tähän liittyy tarkastelu, prosessin keskeisimmät asiakkaat, tuotteet (output), syötteet (input) ja toimittajat, jotka ovat kuviossa 1. Määrittely on tärkeää, koska prosessit luovat parantamisen ja ohjaamisen rakenteet. Toimiva periaate prosessien rajaamisessa on, että se alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen, joka on prosessiajattelun kulmakivi. Näin vältetään funktionaalisen organisaation ongelma.

Prosessien avulla kuvataan organisaation toimintaa. Tämä on sarja toimintoja, joiden avulla saavutetaan organisaation tulokset. Prosessien kuvaaminen tuo keinon esittää organisaation käytännön työtä (Laamanen 2001, 23). Prosessikuvaus avaa ymmärtämään mikä on kriittisintä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa ja auttaa organisoitumaan suunnan mukaisesti. Kehittäminen ja mittaaminen voidaan kohdistaa kriittisiin vaiheisiin välttäen osaoptimointia. Prosessikuvausta ei kannata tehdä liian yksityiskohtaiseksi, vaan kirjata mallina eli tarkistuslistana tai lomakkeena. Mallin tehtävä on tukea ammattitaitoisia ihmisiä käytännön tilanteissa.

Hyvän kuvauksen tulee Laamasen (2001, 76) mukaan sisältää seuraavia asioita:

- ↪ prosessin kannalta kriittiset asiat
- ↪ esittää asioiden välisiä riippuvuuksia
- ↪ auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa
- ↪ edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä
- ↪ antaa mahdollisuus toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan.

Lisäksi kuvauksen on teknisten vaatimusten osalta oltava:

- ↪ lyhyt (noin 4 A4-tekstiä ja vuokaavio)
- ↪ sovitun rungon ja prosessikaavion mukainen
- ↪ tunnistetiedot (tekijä, päivämäärä, tunniste, hyväksyntä)
- ↪ termit ja käsitteet yhtenäisiä ja sovitun mukaisia
- ↪ ymmärrettävä, looginen, ei ristiriitoja.

Kuvaamisen avulla nostetaan esille kriittisiä asioita. On ymmärrettävä ero tärkeiden ja vähemmän tärkeiden asioiden välillä. Tärkeää kuvauksessa on se miten ihmiset toimivat.

2.2.2 Prosessien hyödyt ja vaikeudet

Hyötynä pidetään prosessien tuomaa järjestystä kaaokseen. Asiakas kokee saavansa hyvää palvelua, kun yhteistyö toimii. Organisaation henkilöt ymmärtävät oman roolinsa ja kokonaisuuden sekä mahdollisen lisäarvon tuottamisen organisaation eri osaluilla. Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen auttavat ihmisiä ymmärtämään kokonaisuutta sekä mahdollistavat työn kehittämisen ja itseohjautuvuuden (Laamanen 2001, 23). Nykypäivänä työtehtävät koostuvat monesta kokonaisuudesta ja tekijät ovat monitaitoisia sekä työtovereiden osaamista arvostetaan. Kokonaistavoitteet ja asiakkaiden tarpeet on huomioitava koko prosessin toimintojen kehittämisessä. Prosessien jäsentämisen avulla varmistetaan, että parantamistyö kohdistuu koko organisaation hyödyksi.

Puolamäen (2007, 210) mukaan ydinprosessit ovat prosessiorganisaation perusjalka ja ydinprosessit ovat selkeästi erotettu toisistaan ja niiden täytyy lähteä strategisista liiketoiminta-alueista, joilla on erilainen asiakaskunta. Ydinprosessissa organisaation jäsenet koostuvat eri asiantuntijuus alueelta ja tekevät kiinteästi yhteistyötä toistensa kans-

sa (Puolamäki 2007, 211). Organisaation prosessit lähtevät asiakaan tarpeista ja suoraan asiakasrajapinnasta. Prosessien rajapinnassa asetetaan prosessin seuraavan vaiheen tavoitteet ja tarpeet prosessin etenemisen mukaisesti (Puolamäki 2007, 211).

On vaikea hyödyntää prosessiajattelua käytännön työssä. Yleensä toimimme tiedostamattomana, kuten olemme tottuneet toimimaan tavoitteenamme turvallisuuden säilyttäminen. Yleensä organisaatioissa on totuttu toimimaan ylhäältä alaspäin johtamiseen ja ottamaan vastaan käskyjä esimieheltä. Prosessiorganisaatiossa johtaminen tapahtuu itseohjautuvana. Prosessiorganisaatiossa johto asettaa prosessille ja tiimille tavoitteet, joiden mukaan tiimi tai prosessi työskentelee hyvinkin itseohjautuvasti tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Prosessiorganisaatiot ovat varsin nuoria. Puolamäen (2007, 212) mukaan prosessit levisivät maailmanlaajuisesti organisaatioihin vasta 1980 -luvulta lähtien. Tämän takia meille on uutta prosessiajattelu ja emme pysty irrottautumaan tapahtumien virrasta tarkastelemaan prosessia ja ymmärtämään sen syy-seuraussuhteita. Ihmismieli ei kykene useiden tapahtumaketjujen vaikutuspiirissä käsittelemään prosessien tapahtumia ajatuksella. Toimimme sen mukaan, minkä koemme oikeaksi.

2.3 Prosessilajit

Prosessilajit jaetaan *ydin- ja tukiprosesseihin*. Yrityksen näkökulmasta ydinsaaminen on osaamisen ja teknologian yhdistelmä. Tämä yhdistelmä mahdollistaa menestyksenkään kilpailun. Yksilötasolla tämä tarkoittaa seuraavia asioita: työtehtävän tarkoitus, tärkeimmät työtehtävät, avaintavoitteet ja mitä osaamista tarvitaan tehtävien hoitamiseen. Sydänmaanlakan (2007, 154) mukaan ydinsaamisen kehittämistä voidaan tukea osaamisen, suorituksen ja tiedon johtamisen avulla. Ensin on tiedettävä organisaation visio, strategia ja tavoitteet, minkä jälkeen määritellään ydinsaamiset, joilla luodaan kilpailuetua yritykselle ja lisäarvoa asiakkaalle. Ydinsaamiset jakautuvat osaamisalueisiin ja konkreettisiin osaamisiin. Yksilön on hyvä ylläpitää oma osaaminen työllisyyden ja markkina-arvon näkökulmasta. Yksilön kannalta olennaista on kyky ja halu oppia uutta, muuttua, jakaa ja vastaanottaa tietoa sekä soveltaa sitä. Tiimi on myös organisaatiossa oppimisen ja tiedon jakamisen perustaso. Tieto on organisaatiolle tärkeä kilpailutekijä. Tiedon on oltava merkityksellistä ja käytettävissä. Organisaation näkökulmasta tieto on oltava näkyvissä ja kaikkien ulottuvilla. Mahdollisimman suuri määrä piilevästä tiedosta tulisi muuntaa havaittavaksi tiedoksi. Tällöin tieto on doku-

mentoitua ja helposti siirrettävää organisaation tietoa, kuten prosessit, ohjeet ja menettelytavat. Näin tieto sitoutuu yritykseen. Organisaation arvojen tulee tukea tiedon jakamista.

Prosesseissa määritellään yrityksen ydin- ja tukiprosessit. Näin kuvataan yrityksen toiminta prosesseina tuoden lisäarvoa asiakkaalle. Näin voidaan tarkastella, tehdäänkö todella oikeita asioita (prosesseja) ja asioita oikein. Tietotekniikka tarjoaa työkaluja tekniikan hallintaan ja mahdollistaa uusia toimintatapoja kuten elektroninen kaupankäynti. Organisaatiot alkavat olla verkosto- ja virtuaaliorganisaatioita, tällöin panostetaan tiimityöskentelyyn ja tiimiverkostoihin joissa tieto liikkuu. Tieto on helposti käytettävissä ajasta ja paikasta riippumatta. Tietoteknologian kehittyminen on tuonut käyttöömmä sähköpostin, yritysten globaalit tietoverkot ja videoneuvottelut. Maantieteelliset etäisyydet eivät ole esteenä tiedon liikkumiseen. Tieto määritellään sekoitukseksi jäsentyneitä kokemuksia, arvoja, informaatiota ja oivalluksia, jotka tarjoavat viitekehyksen arvioida uusia kokemuksia ja informaatiota. Ydinprosessit vaativat toimiakseen tukiprosesseja. Tukiprosessit luovat edellytykset yrityksen tehokkaalle toiminnalle. Tukiprosesseja ovat kaikki ne osa-alueet jotka tukevat yrityksen ydintoimintaa, kuten suunnittelu, henkilöstöhallinto, taloushallinto ja toimittajayhteistyö.

2.4 Prosessien parantaminen

Tavoitteena on löytää hyvä prosessi. Prosessien parantaminen edistää erityisesti suorituskykyä. Prosessin toimivuutta on mahdollisuus kehittää toimintojen rajapinnoilla, kohdissa missä tehtävä siirtyy tekijältä toiselle. Kehittämisestä voidaan lähestyä teknisen tai sosiaalisesti ihmisen näkökulmasta. Hyvässä kehittämisessä on molemmat lähestymistavat huomioitu. Usein ajatellaan tietojärjestelmän tuovan mahdollisuuden parantaa toimintaprosesseja, näin ei välttämättä tapahdu, voi myös käydä päinvastoin. Prosesseja saatetaan myös alkaa kehittää, kun on tunnistettu ongelma. On myös mahdollisuus lähteä tietoisesti parantamaan organisaation toimintakykyä, kun on tunnistettu prosessit, joihin tarvitaan parantamista. Parantamiselle on asetettava tavoite, joita Laamanen (2001, 2003) kertoo liittyvän tuloksiin ja suorituskykyyn sekä sisältävän kolme kriteeriä: eriytetty numeroilla, sillä on mittayksikkö ja se on kiinnitetty aikaan. Lisäksi kehittämisen tavoite tulee liittyä prosessin ydinsuorituskyvyn kehittämiseen. Hyvälle tavoitteen asettamiselle on ominaista: ilmaistu positiivisella tavalla, ryhmä itse asettaa tavoitteen, esitetty kirjallisessa muodossa, tavoite saavutettavissa haasteel-

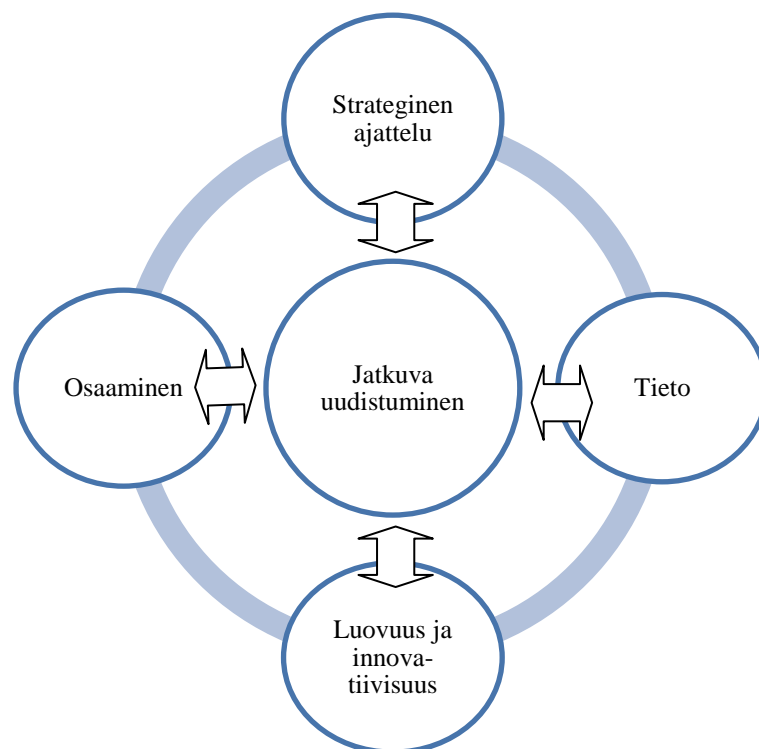
lisestä korkeudesta huolimatta, tarkoituksenmukaisessa etäisyydessä tulevaisuudessa ja sekä ryhmä että organisaatio hyväksyy tavoitteen.

2.5 Muutoksen läpivienti ja uudistuminen

Laamanen (2001, 22) kertoo, että mikäli prosessien järjestämisessä onnistutaan hyvin, siitä seuraa seuraavanlaisia hyötyjä:

1. Yhteistyö toimii hyvin asiakkaan kanssa ja asiakas kokee saavansa hyvää palvelua.
2. Organisaatiossa toimivat ihmiset ymmärtävät kokonaisuutta, oman roolinsa ja sen, miten lisäarvo tuotetaan läpi organisaation (itseohjautuminen).
3. Toiminnan kehittäminen perustuu organisaation kokonaistavoitteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin (vältetään osaoptimointia).

Uudistuminen on organisaatiolle tärkein osaaminen. Jatkuva uudistuminen edellyttää joustavuutta ja kykyä ennakoida. Uudistumisen elementtejä kuviossa 2 ovat luovuus ja innovatiivisuus, jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen, tiedon hankkiminen, jalostaminen, yhdisteleminen ja jakaminen sekä uudistava strateginen ajattelu.



KUVIO 2. Jatkuvan uudistumisen elementtejä (Sydänmaanlakka 2009, 59)

Sydänmaanlakka (2007, 33) määrittelee oppimisen seuraavasti, oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan. Oppiminen on siis prosessi missä vaikuttavat taidot, asenteet ja tunteet sekä arvot. Aikaisemmin opittujen kokemusten pohjalta on helpompaa oppia uusista kokemuksista. Oppiminen sisältää myös aikaisemmin opitun soveltamista ja muuttamista oppimisen perusteella.

2.6 Organisaation johtaminen

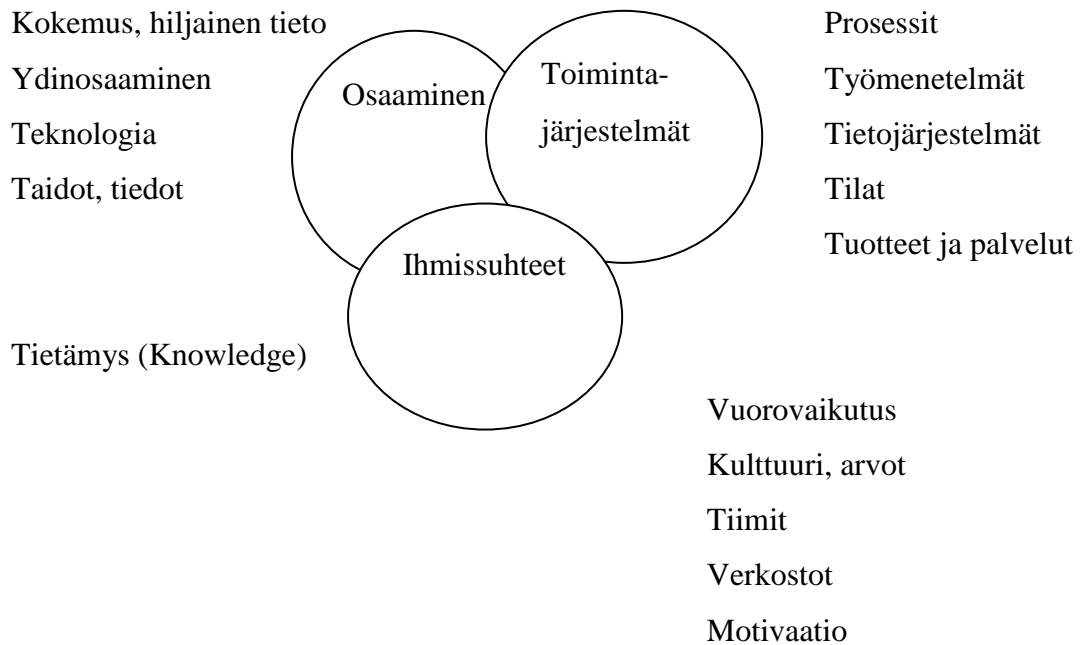
Organisaatioiden johtamisessa on monia eri tapoja. Mitkä ovat ne tekijät, joilla saadaan aikaiseksi menestystä? Mikä merkitys prosesseilla on tässä asiassa? Toiminnan arvioinnissa auttaa EFQM:n (The EFQM Excellence Model) malli. Laamasen mukaan (2001, 30) EFQM:n malli on käytännön työkalu, joka auttaa organisaatiota mittaamaan asemaa ja kehitystä tiellä erinomaisuuteen. Kuviossa 3 on lueteltu erinomaisuudelle ominaiset tunnuspiirteet. Malli auttaa myös ymmärtämään kehityskohteita ja tämän perusteella synnyttämään parantamistoimenpiteitä. EFQM:n mallissa prosessit kytkeytyvät tosiasioihin ja näiden perusteella parannustoimintaa koskevat päätökset tehdään.

- Tuloshakuisuus
- Asiakassuuntautuneisuus
- Johtajuus ja toiminnan määrätietoisuus
- Prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen
- Henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen
- Jatkuva oppiminen, parantaminen ja innovatiivisuus
- Kumppanuuksien kehittäminen
- Yhteiskunnallinen vastuu

KUVIO 3. Erinomaisuudelle ominaiset tunnuspiirteet (Weinstein 1999)

Arviointia on hyvä tehdä aika ajoin, tällöin pystytään parantamaan toimintaa tai järjestelmiä. Tämä tuo menestymistä pitkällä tähtäimellä. Mittaaminen on hyvä väline arvioinnissa, muutoin toiminnan kehitys pysähtyy, taloudellisuus ja kilpailukyky heikenevät. ISO 9000 -standardin prosessimalli laadunhallinnalle (SFS) tähtää toiminnan jatkuvaan parantamiseen.

Johtaminen sisältää muun muassa vision luomista, arvojen tarkentamista, tavoitteiden asettamista, suunnitelmien ja päätösten tekemistä, esimerkillistä toimintaa, poikkeamiin ja epäasialliseen toimintaan puuttumista, kannustamista, innostamista ja palkitsemista. Kuviossa 4 olen kuvannut Laamasen (2001, 34) tarkastelun mukaan johtamiseen tarvitaan kolme kohdetta toimintajärjestelmät, osaaminen ja ihmissuhteet.



KUVIO 4. Organisaatiossa tulee johtaa toimintajärjestelmiä, osaamista ja ihmissuhteita (Laamanen 2001, 34)

Olellainen kilpailuetu organisaatiossa on osaaminen. Osaaminen on henkilön sisäinen tietämys ja teknologia yhdessä. Ihmissuhteet ja vuorovaikutus ratkaisevat usein osaamisen kehittymisen ja hyödyntämisen tehokkuuden. Ihmissuhteiden syntymisessä on tärkeintä yhteinen arvopohja sekä yhteiset ja yksilölliset kokemukset unohtamatta persoonallisuutta ja erilaisuutta sekä vuorovaikutustaitoja. Toimintajärjestelmän tehtävänä on saavuttaa organisaation päämäärä. Päämäärien tunteminen ohjaa työskentelyä päämäärän saavuttamiseksi.

Ohjausmalli antaa suunnan organisaation toiminnalle. Tämän avulla sitoutetaan henkilöstö toimimaan organisaation päämäärien saavuttamiseksi. Tulokset syntyvät yhteistyön kautta ja eivät ole yksittäisiä sankaritekoja. Näin esimiesten työ on valmentamista ja edellytysten luomista. Esimies voi omalla toiminnallaan luoda hyötyjä työnteki-

jöilleen, että nämä voivat työskennellä paremmin ja miten hän kykenee täyttämään työntekijöiden tarpeet ja odotukset. Esimies muodostaa ja kehittää yhteisvastuullisen ja yhtenäisen työryhmän. Työryhmän jäsen koordinoi oman toimintansa muiden toimintoihin pyrkien hyvään tulokseen. Yhteistyön edistämisen muoto on itse ohjautumiseen perustuvat tiimit ja verkostot. Näiden perustana ovat sitoutuneisuus tavoitteeseen niin että tiimin ja verkoston jäsenet pyrkivät päämäärään toinen toistaan tukien.

2.7 Prosessijohtaminen

Organisaation kriittisiä toimintoja voidaan kuvata toimintaprosesseina. Tällöin puhutaan prosessijohtamisesta. Laamanen (2005, 233) kertoo ajatuksena olevan, että operatiiviset tulokset ovat nimenomaan prosessien kautta syntyviä. Jollei arjen tuloksiin johtavaa tapahtumien ketjua tunneta, tavoitteet ja kehittäminen, ollaan johtamisen osalta pimeydessä.

Toiminnan kehittämisen kannalta tutkitaan ensin prosessit jotka ovat kriittisiä strategioiden toteuttamisen kannalta. Tarkoitus on selvittää pystyykö nykyinen prosessi toteuttamaan yrityksen strategiaa vai tarvitaanko prosesseissa muutoksia. Tarvittaessa tehdään prosessikohtaiset kehityssuunnitelmat. Prosessirakenteen on tarkoitus tehostaa kokonaisvaltaista kehittämistä. Kuten Virtanen ja Wennberg (2007, 114) mainitsevat, prosessit muuttavat resurssit strategian mukaiseksi toiminnaksi. Prosessien kuvaamisella pyritään systematisoimaan ja tekemään näkyväksi organisaation toimintatavat (Virtanen & Wennberg 2007, 114). Tunnettaessa nykyinen toimintatapa voidaan pohdita sen kehittämistä. Prosessijohtamisessa prosessin tunnistamisessa lähdetään liikenteeseen siitä mihin pyritään eli vaikutuksista.

Prosessiajattelussa lähestytään vastuuta ja valtaa prosessikeskeisen tulosjohtamisen näkökulmasta. Tavoitteiden asettamisella tiedetään onko toimintatapa tehokas. Näin tulokset syntyvät yhteistyössä. Ulkoisiin tekijöihin liittyvät oletukset on tärkeätä kirjata tavoitteisiin, jottei tuloksia tulkita liian suoraviivaisesti toimintatavan seurauksiksi. Prosessijohtaminen näkyy myös toimintolaskennan yleistymisenä. Näin kustannuksia kohdistetaan uudella tavalla yrityksen määrittämille toiminnoille.

Roolien avulla määritellään kriittiseen tekemiseen liittyvät vastuut. Tällöin hänen vastuullaan on toimia organisaation prosesseissa sopimusten mukaan ja linjassa prosessi-

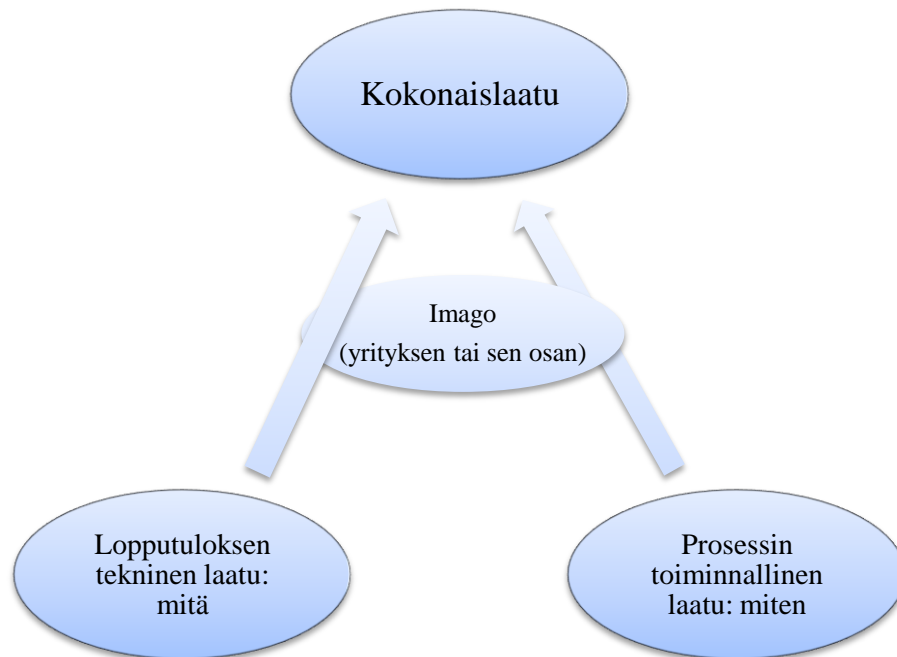
en tavoitteiden kanssa. Henkilö ymmärtää toimintansa vaikutukset ja rooliin kohdistuvat odotukset. Henkilökohtainen vastuu otetaan tekemällä, jolloin henkilö tekee sen, minkä lupaa tai parhaaksi näkee. Näin hänellä on mahdollisuus tai kyky ymmärtää tekojensa seuraukset. Laamanen (2005, 237) kertoo, että tehokkaalle tavoitteelle tarvitaan omistaja. Omistajan tehtävä on varmistaa, että asianmukainen suunnittelu tapahtuu ja toimintatapaa analysoidaan, jos tavoite ei toteudu.

2.8 Laatu

Laatu on asiakkaiden kokemuksia ja ihmisten vuorovaikutusta. Laatu on myös yksi menestyksen avaintekijä kilpailuedussa. Henkilöstön mahdollisuudet ja vastuu oman työn kehittämisessä kasvaa, jolloin motivaatio ja sitoutuminen parantuvat. Valtiovarainministeriön ja Suomen kuntaliiton (1998,10) mukaan laadun kehittäminen on työyhteisöjen yhteinen asia. Laatuajattelu korostaa taloudellisen tuloksen ohella keskeisten prosessien tunnistamista, arviointia ja jatkuvaa kehittämistä. Tämä parantaa yhteistyötä sekä organisaatioiden sisällä että niiden välillä, kun tulosta tarkastellaan prosessin ja sen lopputuloksen kannalta. Laadunparannustyöllä lisätään palvelujen tuloksellisuutta sekä lopputulos paranee asiakkaiden kannalta. Tuotanto tehostuu ja virheet vähenevät, tuloksena pienemmät laatukustannukset. Monimuotoinen verkostoituminen edistää laadukasta ja taloudellista palvelujen tuottamista julkisella sektorilla. Yhteistyötä tulee lisätä yhteistyökumppaneiden kanssa tavoitteen saavuttamiseksi. Koko palveluketju vaikuttaa palvelun kokonaislaatuun. Hinta, laatu ja saatavuus ovat ratkaisevia käyttäjälle. Sarala ja Sarala (1996,100) kertovat, että laadun vaihtelu voi olla erityisistä tai satunnaisista syistä johtuvaa. Erityisistä syistä johtuvat laadunvaihtelu ja laatu virheet aiheutuvat jostain tietystä syystä, joka voidaan tunnistaa. Yleensä tuotantoprosessiin osallistuva henkilö tai kone aiheuttaa virheen. Suurin osa näistä on satunnaisista syistä johtuvia (Sarala & Sarala 1996, 100).

Palvelun laadulla on nykyään suuri kilpailuetu merkitys yrityksen kannalta. Toki yrityksen toiminnan kannalta on hyvä tietää mihin asti tuo palvelun laadullinen vaikutus halutaan kohdistaa. Palvelun laadullisella rajaamisella on toiminnallista merkitystä. Asiakkaan kokema laatu ja ulkoista tehokkuutta koskevien päätösten on kuljettava käsi kädessä sisäistä tehokkuutta koskevien päätösten kanssa (Grönroos 1998, 147). Palveluorganisaatiossa on tavoite saada prosessi toimimaan tasaisesti ja näin asiakas tuntee saavansa hyvää palvelua. Hyvä palvelu perustuu prosesseihin, jotka ulottuvat

asiakkaalta asiakkaalle ja toimivat imuohjauksella (Laamanen 2001, 22). On hyvä ajatella sitä, miten toimitusvarmuus ja tuotteet vastaavat asiakkaan odotuksia. Alla olevassa kuviossa 5 nähdään Grönroosin (1998, 64–65) laadun kaksi perusulottuvuutta. Mitä asiakas saa ja miten hän sen saa eli prosessin tekninen lopputulos ja toiminnallinen ulottuvuus. Toiminnallista laatua ei pystytä arvioimaan samoin kuin teknistä laatua.



KUVIO 5. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 1998, 65)

Julkisten palveluiden tarkoitus on kansalaisten ja yhteiskunnan palveleminen. Palvelut tulee järjestää tukien suomalaista ja eurooppalaista kilpailukykyä. Kuntalaisilla on tulevaisuudessa lisääntyvä mahdollisuus vaikuttaa julkisten palveluiden palveluketjun laatuun. (Suomen Kuntaliitto 1998.) Juustin ym. (1999, 23) mainitsevat tekstissään, että julkisten palveluiden keskeisiin laatutekijöihin kuuluu muun muassa asiakaskeisyys ja palveluiden saatavuus, tiedon tarkkuus ja ajantasaisuus sekä virheiden korjaaminen, asiakkaan vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet ja asiallisuus, ystävällisyys palvelutilanteissa ja kustannustehokkuus että asioiden hoito viivytyksettä.

Laatujohdamisen pohjana on ajattelutapa, jolloin laatua pyritään hallitsemaan ja johtamaan kokonaisvaltaisesti. Tämän tulee alkaa organisaation johdosta ja ulottua organisaation kaikkiin toimintoihin. Näin vastuu laadusta on jokaisella työntekijällä. On hyvä muistaa kuten Tuominen ja Laamanen (2012, 24) mainitsevat, että laatu ja te-

hokkuus eivät aina ratkaise kilpailua vaan ovat perusasioita. Kilpailu käydään usein joustavuudella täyttää asiakkaiden toisistaan poikkeavat tarpeet ja odotukset, laadusta ja tehokkuudesta tinkimättä.

Laatua voidaan myös kehittää prosessien arvioinnin kautta. Tällöin tutkitaan prosessin kunnan ja suorituskyvyn kehittämistarpeita. Prosessit arvioidaan yksityiskohtaisesti sekä toiminnan että tulosten osalta. Arvioinnin suorittavat asiakkaat että yrityksen oma väki. Parantamiskohteet voidaan valita ja määrittää myös yksityiskohtaisen prosessiarvioinnin perusteella. (Lecklin 2006, 302.) ISO 9000 -standardin tarkoituksena on, että laadunhallinnan ja laadunvarmistuksen näkökohdat toteutetaan järjestelmällisesti organisaation liiketoimintajärjestelmässä ja sen johtamisessa (Laatukeskus 2013).

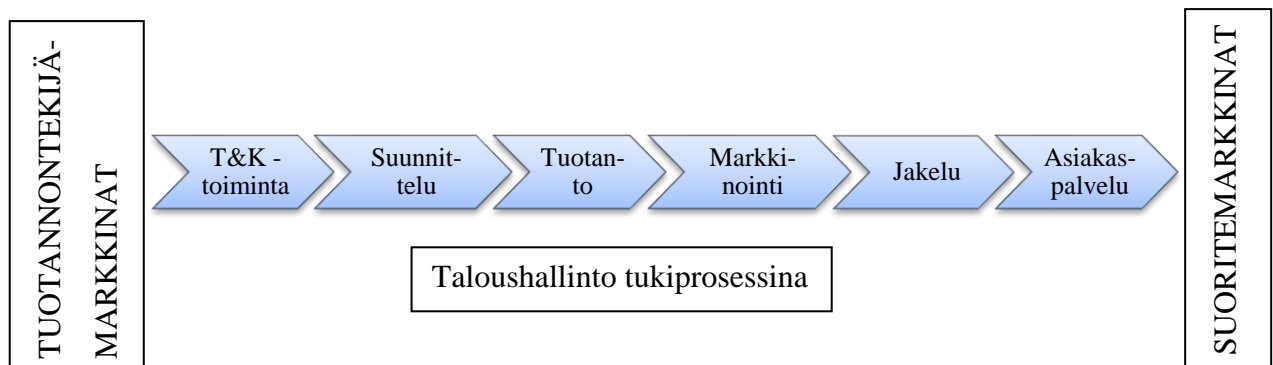
2.9 Ajankäyttö

Yrityksen voimavara on tieto ja sen hallinta on yrityksen tärkeä kilpailutekijä. Toimistotyö on tietotyötä ja hallinnollista tukitoimintaa. Työn katsotaan olevan laadukasta, kun tekijä tietää sen olevan tarpeellista, tuottavaa ja taloudellista. Näin henkilö suhtautuu työhön positiivisesti, on sitoutunut, tuntee vastuuta ja haluaa kehittää sekä kehittyä. Hallitsematon ajankäyttö ilmenee kiireenä, töiden kasaantumisenä ja työpaineina niin kotona kuin työssä. Ajankäytön tärkeimpiä kysymyksiä ovat: mitä todellisuudessa teen ja mihin aikaani käytän? Ajankäytön suunnittelun apuvälineinä ovat kalenteri- ja ryhmätyöskentelyohjelmat, kuten MS Office -ohjelman Excel- ja Outlook -ohjelmat, sekä ajan- ja tilojenvarausjärjestelmät.

Työn suunnittelu ja hallinta on oman työpanoksen ja siihen tarvittavan energian hallintaa. Asioiden lykkääminen ja viivyttely aiheuttaa epäjärjestystä, keskeytyksiä ja turhaa stressiä. Tekemättömät työt turhauttavat ja heikentävät työsuoritusta. Ajankäytön suunnittelussa on tärkeää arvioida työmäärä oikein, määrittää työtehtävät tärkeysjärjestykseen ja sen mukaan asetettava aikarajat. Aikavarkaat on tunnistettava ja poistettava ne järjestelmällisesti hyvää itsekuria noudattaen. On asetettava tavoitteita, joita voi itse mitata. Oma ajankäyttö on suunniteltava niin, että saavuttaa asettamansa tavoitteet.

3 TALOUSHALLINTO JA LASKUTUS

Yrityksen toiminta koostuu prosesseista. Yritys yhdistelee tuotannontekijöitä, raaka-aineita, työvoimaa, pääomaa, koneita ym. Näin yritys aikaansaa tuotteita, jotka myydään asiakkaille, kuten kuviossa 6 ilmenee. Taloushallinnon tehtävä on tukea yrityksen prosesseja sekä tuottaa tietoa yrityksen taloudesta (Eskola & Mäntysaari 2007, 7). Taloushallinto huolehtii yrityksen taloudellisesta osaamisesta auttaen yritystä toimimaan tehokkaasti ja kannattavasti. Yrityksellä on myös lakisääteisiä velvoitteita raportoida tuloksestaan ja taloudellisesta tilanteestaan.

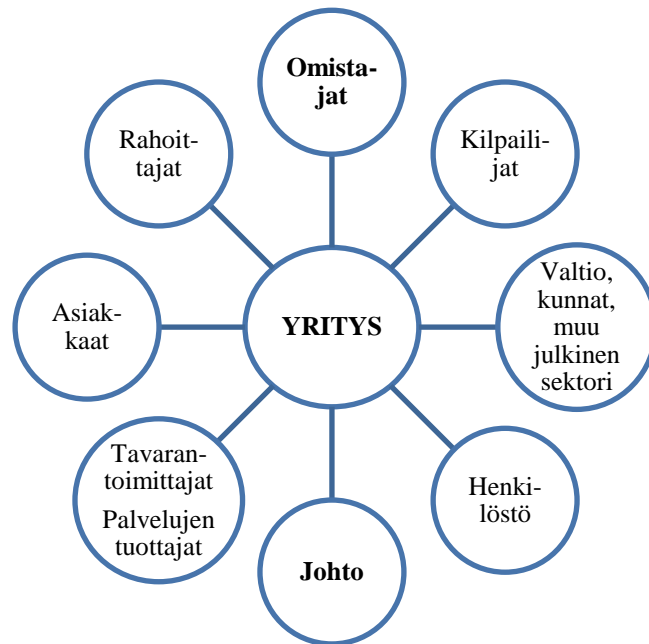


KUVIO 6. Taloushallinto yrityksen prosessien tukitoimintona (Eskola ja Mäntysaari 2007, 7)

3.1 Taloushallinto

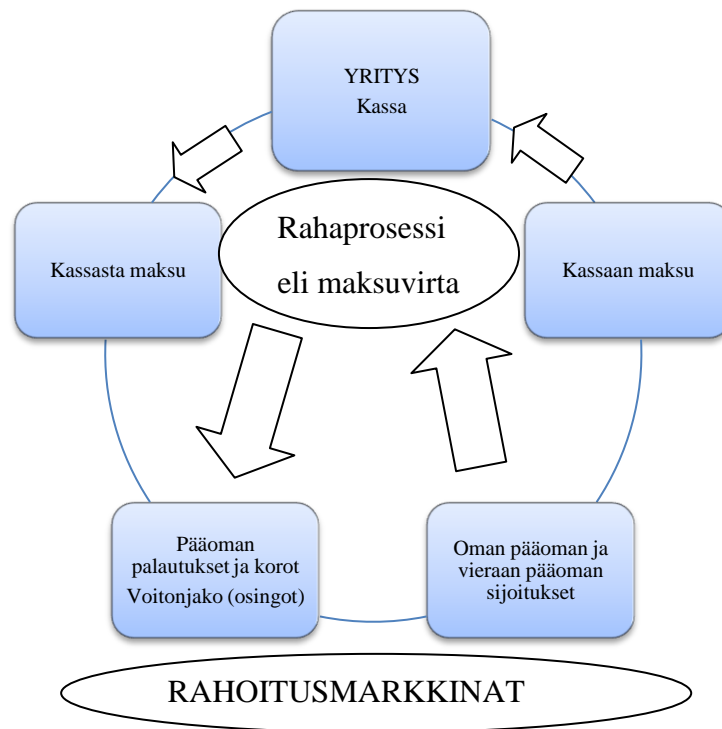
Taloushallinnolla tarkoitetaan järjestelmää, jolla organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumia siten, että se voi raportoida toiminnastaan sidosryhmille (Lahti & Salminen 2008, 14). Sidosryhmien perusteella taloushallinnon raportointi voidaan jakaa kahteen taloudellisen informaation tuottamiseen, ulkoiseen ja sisäiseen. Ulkoinen eli yleinen laskentatoimi tuottaa informaatiota organisaation ulkopuolisille sidosryhmille, joita ovat viranomaiset, omistajat, työntekijät, asiakkaat, toimittajat ja yhteistyökumppanit. Kinnunen ym.(2000, 243) mainitsee, että rahoittajien laskentatoimi tuottaa tietoa yrityskokonaisuuden tuloksesta ja taloudellisesta asemasta eikä sisällä yrityksen osaluokkeita koskevaa yksityiskohtaista tietoa. Informaatio on myös lakisääteistä ja erilaisien säännösten ja standardien normittamaa. Suuntautuu menneisyyteen, on tarkkaa objektiivista sekä todennettavissa ja tarkasteltavissa olevaan. Kuviossa 7 on kuvattu yrityksen sidosryhmiä. Sisäinen eli johdon laskentatoimi keskittyy organisaation joh-

don taloudellisen informaation tarpeisiin. Johto käyttää tietoja yrityksen toimintojen suunnitteluun ja tukemaan päätöksentekoa. Ikäheimo ym. (2009, 131) mainitsee, että johdon laskentatoimen tuottamia tietoja käytetään organisaatiossa laajemminkin, tosin johdon ohjeiden mukaisesti. Käyttäjät ovat organisaation sisäisiä henkilöitä. Melamies ja Paakkunainen (1996, 20) mainitsee, että sisäisissä laskelmissa pyritään mahdollisimman todenmukaisesti ja tarkoin selvittämään yrityksen taloudellista tilannetta. Laskentatoimen tuottamia tietoja johdolle ovat budjetti, erilaiset kustannuslaskelmat ja kannattavuusanalyysit. Tiedot ovat sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia.



KUVIO 7. Yrityksen sidosryhmät (Eskola & Mäntysaari 2007, 9)

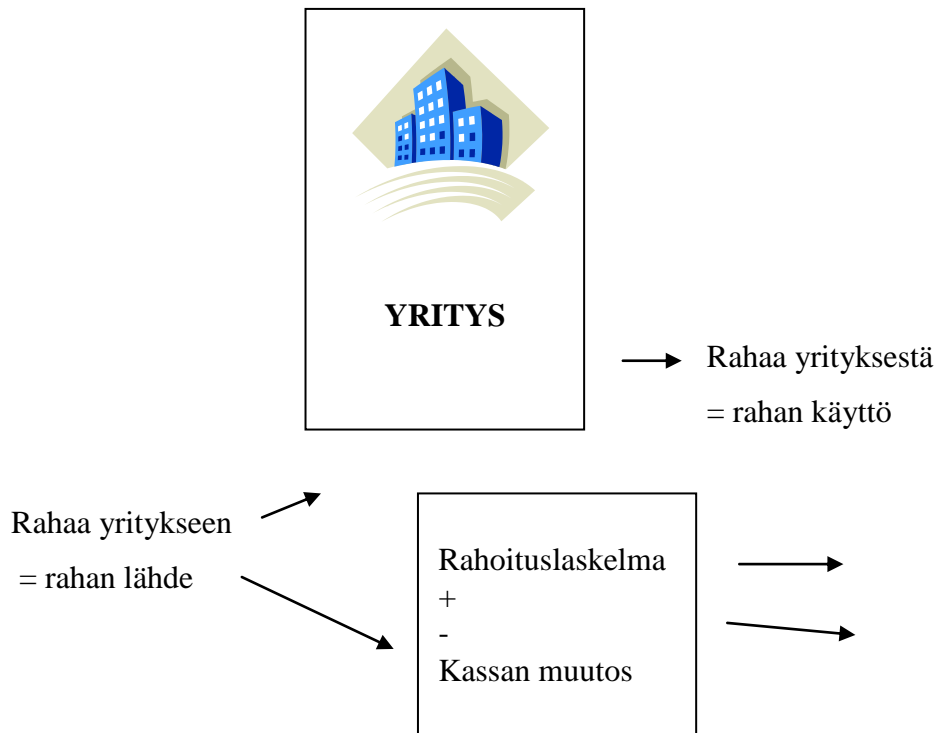
Seuraavassa kuviossa 8 on otettu osa talouden kiertokulkaaviosta Tomperin (2001, 7) kuvaama rahoitusmarkkinoiden kaavio, josta ilmenee rahaprosessi eli maksuvirta.



KUVIO 8. Yrityksen rahoitusmarkkinat (Tomperi 2001, 7)

Yritys maksaa ostamansa tavarat ja palvelut usein jo ennen kuin se saa korvausta myydyistä tuotteista, näin se joutuu turvautumaan rahoitusmarkkinoihin. Rahaa yritys saa omistajilta omana pääomana tai pankeilta ja muilta luotonantajilta vieraana pääomana eli velkana. Näitä kutsutaan rahoitustapahtumiksi kuten myös pääoman palautukset omistajille, lainojen maksut, korkojen maksut ja voitonjako.

Yrityksen rahoituslaskelmassa kuvataan konkreettisesti rahan liikkeet eli maksuperusteen mukaiset tapahtumat. Rahoituslaskelma on osa tilinpäätöstä. Keskeisiä asioita rahoituslaskelmassa on kassavirran tai rahavirran käsite, kuten kuviossa 9. Eskolan ja Mäntysaaren (2007, 111) mukaan kassavirta kuvaa todellisia rahan liikkeitä: rahaa joka on tullut yritykseen ja rahaa joka on lähtenyt yrityksestä. Kassavirta nojaa samaan perusajatukseen kuin tasekin eli taseyhtälöön. Se listaa rahan lähteet ja rahan käytön.



KUVIO 9. Kassavirran tai rahavirran käsite (Eskola & Mäntysaari 2007, 111)

Yrityksen yksi keskeisistä menestystekijöistä on, miten se onnistuu käsittelemään yritykseen tulevaa ja lähtevää rahaa, kyky tehdä voittoa ja kasvattaa omaa pääomaa. Kassavirtatietoja tarvitaan investointi- ja luottotietopäätösten tekemiseen sekä ennen kaikkea jokapäiväisessä taloudenhallinnassa eli maksuista selviytymisessä. Rahoituslaskelma antaa tietoa yrityksen aikaansaamasta rahavirrasta ja sen käytöstä sekä maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden muutoksista. Tulevaisuuden rahavirtoja pystytään myös ennakoimaan rahoituslaskelman perusteella. Rahoituslaskelmassa kiinnitetään huomiota maksuhetkeen.

3.2 Laskutus

Rahavirta on tärkeä osa niin yrityksen kuin julkisen hallinnon taloudellista toimintaa. Laskutus on viimeinen osa myyntitapahtumaa. Lasku on myyjän kirjallinen ilmoitus ostajalle syntyneestä maksuvelvollisuudesta (Kosonen & Pekkanen 2001, 979). Yrityksen rahavirran turvaamiseksi lasku tuotteesta tai palvelusta tulisi laskuttaa heti toimituksen jälkeen. Nopea laskutus parantaa myyvän yrityksen maksuvalmiutta ja rahat riittävät yritystoiminnan päivittäiseen hoitamiseen.

Lasku tulee lähettää asiakkaalle riittävän ajoissa ennen eräpäivää, jotta asiakkaalle jää mahdollisuus tarkistaa laskun oikeellisuus ja esittää mahdolliset huomautukset. Kuluttajille tapahtuvassa kaupassa tuo aika on kaksi viikkoa. Laskusta on löydyttävä lähetävän laskutuksen tai asiakaspalvelun yhteystiedot. Mikäli laskussa on virhe, lähetetään hyvityslasku. Hyvityslaskussa on oltava näkyvissä se, että on kysymys hyvityksestä ja mitä alkuperäistä laskua se koskee. Yleisesti hyvityslaskulla ei näy maksettavaa summaa. Hyvityslaskuja on kahdenlaisia: hyvitetään alkuperäisen laskun virheellinen osa tai hyvitetään alkuperäinen lasku kokonaan ja laaditaan uusi lasku uudelleen oikeilla tiedoilla.

Sähköinen laskutus

Sähköinen laskutus sopii yritykselle, jolla on paljon laskuja. Sähköisessä laskutuksessa lasku toimitetaan asiakkaalle sähköisessä muodossa joko pankkien tai operaattoreiden välityksellä. Sähköinen laskutus säästää kustannuksia ja aikaa sekä on ympäristöystävällinen. Suuret yritykset vaativat alihankkijoiltaan ja toimittajiltaan laskut sähköisessä muodossa. Pienet yritykset joutuvat näin pakotettuina siirtymään verkkolaskutukseen. Kannustimena siirtymiseen käytetään paperilaskusta perittävää lisämaksua. Sähköisen laskutuksen käyttöönotto edellyttää taloushallinnon ohjelmiston mahdollisuuden pystyä lähettämään ja vastaanottamaan laskuja sähköisessä muodossa sekä sopimus pankin tai operaattorin kanssa. Vaihtoehtoja sähköiseen laskutukseen ovat verkkolasku, e-lasku, EDI -lasku tai sähköpostilasku.

Verkkolaskulla näkyvät kaikki samat tiedot kuin paperisella laskulla. Laskutustiedot rivitietoineen siirtyvät laskuttajalta vastaanottajalle verkkolaskuoperaattorin tai pankin kautta. Vastaanottava asiakas tarvitsee taloushallinnon ohjelmiston. Molemmalla osapuolilla tulee olla sopimus jonkun verkkolaskuoperaattorin kanssa. Suomessa käytettyjä formaatteja ovat eInvoice, Finvoice ja TEAPPSXML. Netistä löytyy verkkolaskuosoiteisto www.verkkolasku.tieke.fi. Sivusto on kansallinen palvelu, joka tarjoaa tietoa verkkolaskua lähettävistä ja vastaanottavista yrityksistä. Anttosen ja Hakosen (2010, 147) mukaan verkkolaskutuksen hyödyt.

Laskuttajalle:

- ↪ nopea ja turvallinen laskun välitys asiakkaalle
- ↪ tulostus-, postitus- ja materiaalikustannukset vähenevät
- ↪ työvaiheet vähenevät
- ↪ sähköinen arkistointi on helppoa.

Vastaanottajalle:

- ↪ laskutietoja ei tarvitse syöttää käsin ostoreskontraan
- ↪ tallennus- ja käsittelyvaiheen virheet vähenevät
- ↪ laskujen kierrätys eli tarkastaminen ja hyväksyntä nopeutuvat
- ↪ lasku sisältää kirjanpidon tiliointiehdotukset
- ↪ helpottaa arkistointia.

E-lasku on kuluttajille ja pienyrityksille oleva verkkolasku. Verkkolasku lähetetään suoraan asiakkaan verkkopankkiin. E-lasku on kustannustehokas, käytännöllinen ja tehokas tapa välittää laskuja. Hyvä tapa tehostaa yrityksen laskutusprosessia ja saada samalla imagohyötyä. *EDI -laskulla* laskutustiedot välitetään EDI -sanomana asiakkaalle. EDI -laskua käytetään, kun laskuttajalta tulevaa tietoa joudutaan muokkaamaan tai täydentämään vastaanottajan tarvitsemaan muotoon. Lahti ja Salminen (2008, 85) kertoo, että EDI:n etuna on se, että sanomaan on saatu luotettavasti sisällytettyä laskun rivitiedot, joilla on vastaanottajalle usein suuri merkitys tehokkaassa tietojen käsittelyssä. Tiedonsiirto on myyjän ja ostajan välillä räätälöidyssä muodossa. Vastaanottava asiakas määrittelee sanomamuunnokset oman operaattorinsa kanssa. *Sähköpostilasku* lähetetään sähköpostiviestinä tai sen liitetiedostona. Sähköpostilasku käsitellään samoin kuin perinteinen paperilasku, joten se ei tuo samoja hyötyjä kuin verkkolasku.

3.3 Laskutus kunnallisella sektorilla

Julkisen sektorin organisaatioissa sähköisen laskun käyttöönotto on lisääntynyt. Julkishallinnon sektorilla suositellaan sähköisen eli verkkolaskutuksen käyttöönottoa. Verkkolaskutus tehostaa taloushallinnon toimintoja lähtevien ja vastaanotettavien laskujen osalta. Kuten Korhonen ja Majava (2005, 45) kertoo, ehdotuksessaan suosituksen avulla halutaan tehostaa julkishallinnon taloushallinnon toimintoja lisäämällä verkkolaskujen lähettämistä ja vastaanottamista niin, että verkkolaskujen osuus kaikkien laskujen määrästä ylittää puolet vuonna 2005. Verkkolaskutus mahdollistaa las-

kujen kontrollien automatisoinnin ja helpottaa arkistointia, virheet vähenevät sekä kirjanpito automatisoituu. Kuluttajalle tuleva hyöty on laskun käsittelyn helpottuminen ja maksamisessa tapahtuvien virheiden väheneminen. Verkkolasku on myös ympäristöystävällinen tapa välittää laskuja.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Seuraavissa luvuissa kerron käyttämästäni tutkimusmenetelmästä ja miksi valitsin kyseiset menetelmät. Käyn läpi Etelä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän laskutus-tiimin laskutuksen nykytilaa ja sen prosesseja. Luvussa käydään läpi myös tutkimus-aineiston analyysia ja tulkintaa.

4.1 Etelä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä

Etelä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä (ESSHP) tuottaa erikoissairaanhoidon terveyspalveluja, joita ovat päivystyspoliklinikat, erikoisalan hoidot, terapiahoitot ja vuodeosastohoidot jäsenkunnilleen. ESSHP:n mission mukaan sairaanhoitopiiri huolehtii erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon palvelujen saatavuudesta kustannustehokkaasti tukien väestön hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä. Visiona on asiakas- ja potilaslähtöinen, hyvin johdettu palveluorganisaatio yhteistyössä muiden terveydenhuollon tuotantoyksiköiden kanssa. Tällä hetkellä ESSHP:ssä hoidetaan ympärivuorokautinen perustason päivystys ja operatiivinen päivystys, eli synnytykset ja päivystyskirurgia. Sairaanhoitopiiriin tehtävänä on järjestää alueensa erikoissairaanhoidon. Sairaanhoitopiiri tuottaa erikoissairaanhoidon palveluja, jotka täydentävät terveyskeskusten perussairaanhoidon palveluja, vastaa terveyskeskusten laboratorio- ja röntgenpalvelujen ja muiden vastaavien erityispalveluiden kehittämisestä ja laadun valvonnasta, huolehtii tehtäväalueensa kehittämis-, tutkimus- ja koulutustoiminnasta yhteistyössä terveyskeskusten kanssa.

Terveydenhuoltopalvelujen tuottajat, kuten ESSHP, ovat olleet viime aikoina hyvin esillä mediassa. Hänninen (2013, 9) kirjoittaa, että Mikkelin sairaalaa ei lopeteta sosiaali- ja terveyspalvelujen uusien linjauksien johdosta. Väestörakenteessa otetaan huomioon myös vapaa-ajan asutus, jolloin alueen asukasluvu tulee olemaan 50 000–100 000 kokoluokkaa.

Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmän loppuraportissa esitetään sosiaali- ja terveyspalveluiden jakamista kahteen tasoon. Nuo tasot ovat 50 000–100 000 asukkaan kunnat tai sote (sosiaali- ja terveystoimi) -alueet vastaavat perusterveydenhuollosta, sosiaalipalveluista ja osittain erikoissairaanhoidon palveluista. ESSHP tarjoaa tällä hetkellä erikoissairaanhoidon ja työryhmän esityksessä ei ole vielä määritelty millainen erityissairaanhoidon kuuluu sote-alueeseen ja millainen ervan (erityisvastuualue) vastuulle. Vaativa erikoissairaanhoidon ja vaativat sosiaalipalvelut kuuluisivat yliopistosairaaloitten eli erva-alueiden vastuulle. Erva ei järjestä palveluita itse vaan sillä on valta määrittellä, missä palvelut järjestetään tasapuolisesti ihmisten saataville. Erva-alueen sana painaa sairaaloitten työnjaossa tulevaisuudessa entistä enemmän. Kuinka sosiaalipalvelun tehtävät jaetaan tulevaisuudessa, selviää kevään 2013 aikana. Hänninen (2013, 9) mainitsee, että jatkossa on tarjolla perusterveydenhuollon lähipalveluita ja terveysasemia, tosin päivystyspisteiden määrä saattaa vähentyä.

Keinonen (2012, 3) kertoo, että ISER -hanke oli tarkoitus aloittaa vuoden 2014 alussa, mutta hankkeesta luovuttiin vuonna 2012. ISER -hankkeella oli tarkoitus rakentaa Itä-Suomeen yksi yhteinen sairaanhoitopiiri, joka olisi korvannut nykyiset Etelä-Savon, Itä-Savon ja Pohjois-Savon sairaanhoitopiirit ja Pohjois-Karjalassa sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän. Projektin kutsutaan mukaan Itä-Suomen ja Keski-Suomen edustus. Projektilla on tällä hetkellä uusi nimi ISKE -hanke, joka hyödyntää ISER -hankkeen tekemää työtä.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöni tutkimustyyppi on tapaustutkimus, tutkin määrällisen ja laadullisen aineiston tietojen pohjalta ESSHP:n laskutusprosessin toimintoja. Metsämuurosen (2001, 16) mukaan tapaustutkimus tutkii tapahtumaa tai ihmisen toimintaa ympäristössä monilla tavoin hankituilla tiedoilla. Tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu tiedon keruu tutkimuskohteesta monipuolisesti ja monella tavalla pyrkien ymmärtämään tutkimuksen kohdetta syvällisesti.

Tutkimuksessa käytettiin *laadullista eli kvalitatiivista* tutkimusmenetelmää. Puusan ja Juutin (2011, 47) mukaan laadullinen tutkimus keskittyy tarkastelemaan yksittäisiä tapauksia ja tutkimuksessa oleellista on osallistuvien ihmisten näkökulman korostaminen ja tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa. Myös minä pyrin opin-

näytetyöni tutkimuksessa tarkastelemaan laskutuksen eri osa-alueita ja tuomaan esille asiantuntijoiden näkökulmia. Laadullinen tutkimusmuoto soveltuu parhaiten mielipiteiden ja näkemysten esille tuomiseen haastattelujen avulla asiantuntijoilta. Laskutus-
tiimin prosessien kehittämiseen pelkästään kvantitatiivisella tutkimuksella olisi mielestäni tarvinnut pidemmältä aikajaksolta enemmän numeerista pohjatietoa ja tätä ei ollut saatavilla. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu Metsämuurosen mukaan (2001, 14), kun ollaan kiinnostuneita tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista tai halutaan tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista ja näitä ei voida tutkia kokeen avulla. Laadullisen tutkimuksen yksi keskeinen tunnuspiirre on korostaa todellisuutta ja siitä saatavaa tiedon subjektiivista luonnetta.

Opinnäytetyön tutkimuksessa käytän pääasiassa teemahaastattelua sekä avointa haastattelua eli syvähaastattelua. Näin voin haastattelun aikana syventää ja täydentää vastauksia sekä saan tutkimuskohteesta täsmällistä tietoa. Tarvittaessa olen suorittanut täydentäviä kysymyksiä sähköpostitse. Haastateltavat ovat valittu prosessiketjuun osallistuvista asiantuntijahenkilöistä. Näin haastateltavat ovat asiantuntijoita, jotka osallistuvat prosessiin ja tuntevat yksikkönsä toimintatavat. Haastateltavia ei ole määrällisesti paljon. Haastatteluissa käytän avoimia kysymyksiä, vain muutama kysymys on etukäteen mietitty. Näin haastattelun keskustelu on pysynyt laskutusprosessissa ja rakenne haastattelijan hallinnassa. Haastateltavan vastaukset vievät haastattelua eteenpäin. Kerättävä aineisto rakentuu aidosti haastateltavan henkilön kokemuksen mukaisesti. Hirsijärvi ja Hurme (2000, 48) kertoo, että Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Taulukossa 1 olen eritellyt teemahaastattelun teemat, jotka ovat olleet haastattelun pohjana. Haastattelukysymykset ovat liitteessä 1.

TAULUKKO 1. Teemahaastattelun teemat

Prosessien hallinta	Prosessin sujuvuus
Toivomuksia prosessin kehittämiseksi	Prosessien parantaminen

Lisäksi käytin myös *kvantitatiivista* eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Heikkilän (2004, 16) mukaan määrällisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää lukumääriä ja

prosenttiosuuksia, näihin liittyviä kysymyksiä lukumääristä ja prosenttiosuuksista, asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkinnan kohteessa tapahtuneita muutoksia. Edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta. Määrällisen tutkimusmuodon avulla saadaan kartoitettua olemassa oleva tilanne pystymättä selvittämään riittävästi asioiden syitä. Asioita voidaan kuvata numeeristen suureiden avulla ja havainnollistamalla tuloksia taulukoilla tai kuvioilla. Tämän pohjana minulla on edustava otos kuukauden ajalta laskutusaineiston määrällinen seuranta.

TAULUKKO 2. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen oleellimmat erot (Heikkilä 2004, 17)

KVANTITATIIVINEN (määrällinen)	KVALITATIIVINEN (laadullinen)
<ul style="list-style-type: none"> • vastaa kysymyksiin: Mikä? Missä? Paljonko? Kuinka usein? • numeerisesti suuri, edustava otos • ilmiön kuvaus numeerisen tiedon pohjalta 	<ul style="list-style-type: none"> • vastaa kysymyksiin: Miksi? Miten? Millainen? • suppea, harkinnanvaraisesti koottu näyte • ilmiön ymmärtäminen ns. pehmeän tiedon pohjalta

Olen ottanut tutkimukseeni mukaan määrällisen ja laadullisen aineiston, koska ne tukevat hyvin toisiaan. Taulukossa 2 ilmenee hyvin kyseisten tutkimusmuotojen erot ja pääkysymykset. Tutkimuksessani lähdin liikenteeseen määrällisestä aineistosta, jolla pystyin kartoittamaan olemassa olevaa tilannetta. Tämän pohjalta pääsin etenemään laadullisella menetelmällä syvällisemmin kohdistuen haastattelut oikeisiin kohteisiin. Haastatteluilla pyrin kuten Heikkilä (2004, 16) kertoo ymmärtämään tutkittavaa kohdetta ja selittämään sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Näin on mahdollisuus selvittää tukevatko tutkimustavat toisiaan vai eriävätkö tulokset toisistaan.

4.3 Tutkimusaineiston analyysi ja tulkinta

Hirsijärvi ym. (2009, 221–222) mukaan tutkimusaineistoon tehdään ensimmäisenä vaiheena tietojen tarkistus, virheellisyydet ja puutteet. Tutkimusaineistossani oli määrällinen aineisto ja siihen liittyvä kirjallinen selostus puutteista. Tarkastin silmämääräisesti aineistoa ja kirjallisen tekstin sisältöä. Toisena vaiheena oli tietojen täydentäminen. Täydensin määrällisen aineiston epäselviä tekstitietoja kysymällä mitä kyseinen kirjoitus tarkoitti. Tässä vaiheessa täydensin aikaisemmin keskustelujen pohjalta tehdyn aineiston litteroinnin yhteydessä saamia tietoja. Kolmantena vaiheena oli aineiston järjestäminen. Tällöin syötin laskutuksen määrällistä aineistoa Excel -tiedostoon. Kirjallisessa selvitysaineistossa samaa asiaa ilmaistiin monella eri tavalla ja näin suoritin tekstien yhdistämisää aihealueittain. Sain aineistosta tarvittavaa grafiikkaa sekä tiedot puutteita aiheuttavista tekijöistä suuruusluokittain. Nauhoituksissa käytin Windows Media Player ohjelmaa. Nauhoitetut aineistot litteroin. Purin äänitetyt haastattelun tekstin Microsoft Office Word tekstinkäsittelyohjelmalla käyttäen fonttina Times New Roman kokoa 12. Hirsijärvi ja Hurmeen (2000, 139) yleisohjeita litteroimiseen, tutustumisen tekstinanalysointiohjelmaan, käyttäen kirjoitukseen tasanuruista kirjasinta ja kokoa sekä oletus marginaalia, johdonmukaisesti kysymysten nimet, puhujat ja otsikot, käyttämättä tekstinkäsittelyn tehokeinoja ja isoja kirjaimia eri puhujien jäsentämiseksi. Haastatteluaineistoa kertyi myös keskusteluhetkissä työn lomassa jolloin tein tarvittavia muistiinpanoja opinnäytetyön muistiinpanoihin.

Tutkimusaineiston analyysissä käytän ymmärtämiseen pyrkivää lähestymistapaa. Apuna olen käyttänyt myös teemoja selkeyttämään puutteiden kohdistamista. Keskusteluissa on vuorovaikutteisesti keskitytty kyseessä olevaan aiheeseen. Haastatteluissa minulla oli mahdollisuus selventää tutkimuksen määrällisen aineiston tuloksia ja saada tarvittaessa syventäviä tietoja.

Hirsijärvi ym. (2009, 229) kertoo, että tutkimusaineiston analysoinnin jälkeen tapahtuu aineiston tulosten selittäminen ja tulkinta. Tutkija tekee omia johtopäätöksiä ja avaa tulokset lukijalle. Pääasiat kootaan yhteen ja annetaan vastauksia tutkimuksessa asetettuihin ongelmiin. Hirsijärvi ym. (2009, 229) kirjoittaa, tutkija, tutkittava ja lukija tulkitsevat kukin omalla tavallaan tutkimusta. Näin tulokset tulisi tulkita mahdollisimman selkeästi tulkintaerimielisyyksien välttämiseksi.

5 ETELÄ-SAVON SAIRAANHOITOPPIIRIN LASKUTUS

ESSHP tuottaa erikoissairaanhoidon palvelut jäsenkunnilleen, jotka omistavat kuntayhtymän. Hoitoa annetaan somaattiseen ja psykiatriseen sairauteen. Erikoissairaanhoidon palvelut hinnoitellaan vuosittain ja hallitus hyväksyy käytettävän hinnaston. Hinnaston pohjana ovat kokonaiskustannukset. Koko ESSHP:n laskutus voidaan pääpiirteittäin jakaa kolmeen osaan: asiakas-, kunta- ja täydenkorvauksen laskutus. Tutkimuksessani keskityn taloushallinnon alaiseen laskutustiimin laskutusprosesseihin jotka ovat poliklinikka-, sarjahoito-, todistuspalkkio-, hoitopäivä-, kunta-, psykiatria- ja yleislaskutus.

Laskutusprosessi alkaa ajanvarauksesta asiakkaalle ESSHP:n hoitoyksiköstä tai asiakkaan ilmoittautuessa päivystyspoliklinikalle, nämä tiedot luovat pohjan laskutukselle. Tällöin käynnille/hoitajaksoille annetaan asiakas- ja kuntatuote hoitomuodon/käyntityypin mukaan. Laskutustapahtuma syntyy annetun potilas- ja kuntatuotteen mukaisesti. Kuntatuote voi olla päivä-/käyntiperusteinen tai DRG tuote, jota käytetään somatiikan vuodeosasto hoitolaskutuksessa ja päiväkirurgia laskutuksessa. DRG tuote on pakettituote, jonka hinta määräytyy pää- ja sivudiagnoosien sekä toimenpiteiden mukaan. Ajanvarauksen tekee hoitohenkilöstö tai osastosihteerit. Hoitohenkilö tai lääkäri määrittää käynnin yhteydessä asiakkaalle käytetyn tuotteen ja vuodeosastohoidossa lääkäri määrittelee pää- ja sivudiagnoosit sekä toimenpiteet. Tuotteeseen on kytketty tietty hinta ja näin syntyy aineisto laskutukseen. Yksiköiden osastosihteerit tekevät esiseulonnan laskutusaineistosta ja tarkastavat viikoittain laskutusvalmiiksi menevää aineistoa. Huomatessaan aineistossa epäselvyyksiä he tarkentavat asiaa hoitohenkilöltä tai lääkäriltä. Laskuttamattomat laskutustapahtumat nousevat laskutusaineistoon ohjaustietojen määrittelyn perusteella, kuten hoitajakso päättynyt tai osastolta uloskirjattu. Potilasosuus, joka hinta on määritelty potilasmaksulaissa, menee oletusarvoisesti potilaalle, ellei maksajaksi ole määritelty läheistä tai muuta maksajaa. Laskutusajo on massa-ajo, mutta potilaille voidaan myös tehdä yksittäisiä laskuja.

ESSHP käyttää Effica -asiakashallintojärjestelmää laskutuksessa. Asiakaslaskutus hoidetaan Efficalla, josta laskut siirretään SAP toiminnanohjausjärjestelmään ja SAP:sta tulostuspalveluun tai omatulosteisena. SAP:sta siirtyy laskutuksen yhteydessä aineisto reskontraan ja kirjanpitoon. ESSHP:n laskutustiimin laskutus jakautuu seu-

raaviin prosesseihin poliklinikka-, sarjahoito-, todistuspalkkio-, hoitopäivä-, kunta-, psykiatria ja yleislaskutus. Laskutuksen tuotteet ovat asiakaspalvelu (sisältää asiakkaiden ilmoittautumisen poliklinikalle sekä puhelinpalvelun) ja laskutuspalvelu. Kaikkien laskutustapahtumien osalta reskontra, kirjanpito ja tulostus ovat SAP:sta, salatussa liitteessä on ESSHP:n laskutuksen osajärjestelmät.

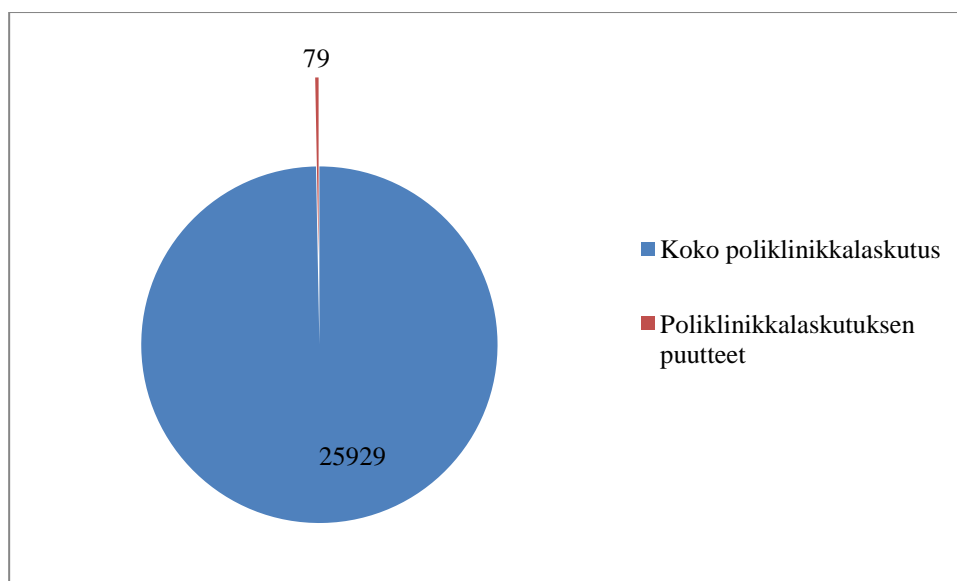
Määrällisen tutkimuksen aineisto saatiin keräämällä syys- ja lokakuun 2012 ajalta laskutustiimin laskutusaineistosta, riippuen aineiston käsittelyajasta. Tässä aineistossa on mukana poliklinikka-, sarjahoito-, todistuspalkkio-, hoitopäivä-, kunta-, psykiatria- ja yleislaskutus. Aineiston kokonaismäärää verrattiin aineistossa olevaan puutteellisiin tietoihin. Aineisto on viety Excel -tietokantaan sekä numeerisena että tekstinä. Testimuotoista aineistoa olen käsitellyt yhdistämällä saman sisältöiset asiat yhteen ja saanut tarkennettua aiheiden jakautumista. Näin aineistosta on helppo saada selkeitä osa-alueita ja tarvittavaa grafiikkaa. Määrällisen aineiston analysoinnin jälkeen suoritin haastatteluja prosessiin osallistuvilta asiantuntijoilta, kooten heidän näkemyksiään prosessin vaiheista. Aineistossa on myös mukana uutena osa-alueena vuoden 2013 alussa tulleesta ambulanssilaskutuksesta. Kerron myös laskutuksen osa-alueisiin kuuluvasta materiaalilaskutuksesta, joka hoidetaan materiaalipalvelut yksikössä. Haastatteluista olen tehnyt muistiinpanoja pääasioista ja nauhoitetut litteroinut testinkäsittelyohjelmalla Office Word -tiedostomuodossa. Haastattelu on toteutettu avoimena haastatteluna teemojen pohjalta ja apuna on ollut muutama etukäteen valmiiksi mietitty kysymys. Nämä kysymykset löytyvät liitteestä 1.

5.1 Asiakaslaskutus

Asiakaslaskutus tarkoittaa asiakkaan maksamaa omavastuusuutta, potilasosuus, käyttämästään palvelusta. Loppuosuus maksusta ohjautuu kunnalle. Poliklinikka-, sarjahoito- ja todistuspalkkiolaskutusperusteet tulevat poliklinikoilla tapahtuvasta hoitotyöstä asiakkaalle. Hoitopäivä-, kunta- ja psykiatrilaskutus ovat osastoilla tapahtuvaa tai siihen rinnastettavaa hoitotyötä. Yleislaskutus sisältää asiakas-, yhteistyöorganisaation- sekä yrityslaskutusta. Lisäksi olen tuonut aineistoon myös ambulanssi- ja materiaalilaskutuksen. Sarjahoidon -, hoitopäivien - ja psykiatrisen laskutuksen laskutuseriä käsittelee yksi henkilö yhtäaikaisesti rinnakkain, joten käytettyjen työpäivien lukumäärä ei ole suoraan rinnastettavissa kyseiseen laskutusajoon käytettyihin päiviin. Seuraavissa alaluvuissa olen avannut näitä jokaista osa-aluetta kerrallaan.

5.1.1 Poliklinikka-, sarjahoito- ja todistuspalkkiolaskutus

Poliklinikoiden laskutusajo tapahtuu aineiston rajauksella yhden päivän tapahtumiin Effica -käyttöjärjestelmästä, salatussa liitteessä on ESSHP:n potilaslaskutusprosessi-kaavio. Pääsääntöisesti laskutusaineisto otetaan noin kaksi viikkoa taannehtivasta aineistosta. Laskutusaineisto saa olla enintään yhden viikon kuluva päivää vanhempaa, koska aineiston laskutusvalmiuteen saattaminen tarvitsee tuon ajan. Erillislaskutuserän aineistoa seulotaan ottamalla sieltä omiin eriin tietyillä hakutekijöillä rajattuja kantoja tai poistetaan omina tapahtuminaan tehtäviä osa-alueita. Noita rajauksia ovat esimerkiksi alle 18-vuotiaat, ulkomaalaiset, osoitetiedot virheelliset, maksukattokertymät, turvakieltopotilaat, rintamaveteraani, yhteispäivystys, päiväkirurgia jne. Näitä esilaskutuksessa olevia eriä voidaan tarkastaa, korjata sekä peruuttaa osa tai kaikki. Loppuaineistolle tehdään yleissilmäys ja näin aineisto on valmis laskutettavaksi. Efficasta ajetaan erillislaskutus, laskutus ja reskontra-aineisto. Reskontra aineisto siirretään SAP:n. SAP:sta muodostetaan laskut ja nämä siirretään ajastetusti tulostuspalveluun. Tulostuspalvelun välityksellä laskut postitetaan asiakkaille. Laskutuksen yhteydessä kirjanpilotapahtumat syntyvät automaattisesti SAP:ssa. Käsiteltävän päivän aineistosta ajetaan laskutuserä iltapäivällä ja käsitelty aineisto on laskutusvalmis seuraavana päivänä. Aineistoa käsitellään yksi työpäivä. Poliklinikkalaskutusta hoitaa yksi henkilö ja muut tiimin jäsenet avaustavat häntä erillislaskutuserään nousevien puutteiden selvittämisessä.



KUVIO 9. Poliklinikkalaskutus lokakuulta 2012

Kuviossa 9 on nähtävissä koko lokakuun 2012 asiakaslaskutuksen aineistossa olevien puutteiden osuus. Puutteiden osuus ei ole suuri kokonaislaskutuksen osuudesta. Seuraavassa taulukossa 3 on paremmin nähtävissä laskutusajon kokonaiskappalemäärä ja niiden sisältämien puutteiden suhde kussakin ajokannassa. Puutteiden osuuden näkee selvemmin lukumuodossa. Taulukossa on havaittavissa, että puutteiden määrä on hyvin vähäistä kokonaiskappalemäärään nähden.

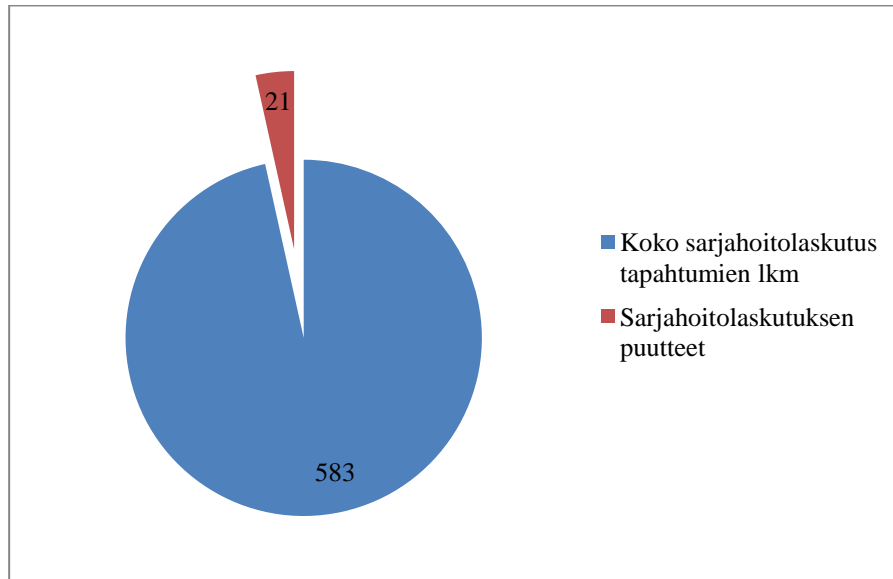
TAULUKKO 3. Poliklinikkalaskutus ja puutteet lukuina sekä prosenttiosuuksina lokakuulta 2012

PVM	Laskut kpl	Puutteet kpl	%
1.10.2012	1056	10	0,95
2.10.2012	1090	3	0,28
3.10.2012	1174	5	0,43
4.10.2012	1195	3	0,25
5.10.2012	1449	0	0,00
8.10.2012	1153	3	0,26
9.10.2012	1425	7	0,49
10.10.2012	636	5	0,79
11.10.2012	632	1	0,16
15.10.2012	917	5	0,55
16.10.2012	878	8	0,91
16.10.2012	934	4	0,43
17.10.2012	994	2	0,20
18.10.2012	1030	3	0,29
19.10.2012	1253	4	0,32
22.10.2012	1154	2	0,17
23.10.2012	1284	2	0,16
24.10.2012	2565	5	0,19
25.10.2012	365	0	0,00
29.10.2012	520	3	0,58
30.10.2012	2770	4	0,14
31.10.2012	1455	0	0,00
Yhteensä	25929	79	0,30

Lokakuun 2012 aikana ilmeni puutteita *tuote ja käyntityyppi* ristiriitaisuus tarkoittaa, että tarkastetaan asiakkaan laskulta poliklinikkamaksu ja siihen liittyvä käyntityyppi. Nämä tulee olla yhteensopivat keskenään ja ovat merkitty oikein. Esimerkiksi hoitopuhelu, lisä- tai konsultaatiokäynti ja lääkinnällinen kuntoutus ovat maksuttomia.

Henkilökunnan käynnin päättämisen yhteydessä järjestelmän taustalle tapahtunut useampi *tilastointitapahtuma*, joka on inhimillinen toimintavirhe järjestelmän käytössä. Korjaustoimenpiteitä aiheuttivat *puutteelliset asiakas-, osoite- tai maksajatiedot*. Tarkastuksia aiheutti *samalta asiakkaalta samana päivänä useammalla poliklinikalla käynnit*. Tällöin tarkastetaan ovatko eri asioihin liittyviä hoitoja, jolloin asiakkaalta peritään useampi poliklinikkamaksu ja useampi maksu ovat näin ollen aiheellinen. Vai ovatko samaan hoitoon liittyviä käyntejä, jolloin asiakkaalta peritään vain yksi poliklinikkamaksu. Yleensä asiakasta hoidetaan samana päivänä yhteen hoitoon liittyen, mutta on myös asiakkaita, jotka tulevat pitemmästä matkasta ja haluavat liittää samalle päivälle useamman yksikön hoitotapahtumia. Puutteita oli *rintamaveteraanien* kohdalla. Heiltä ei peritä poliklinikkamaksuja. Useammalle asiakkaalle tämä tieto on merkitty asiakastietonäytölle, mikäli tieto on ilmoitettu henkilökunnalle. Tällöin kyseessä on yleensä ennen vuotta 1930 syntynyt asiakas. Rintamaveteraanit ovat vuodesta 2010 oikeutettu ilmaisiin poliklinikkakäynteihin. Rintamaveteraanimerkintä (R tai M) on asiakkaan Kela-kortissa. Laskutuksen puolella on tehty aikaa vieviä hyvityksiä kyseisen maksuttomuuden tullessa asiakkaan tietoon, salattu liite ESSHP:n hyvityslaskuprosessikaavio. Hyvityksiä on tehty asiakkaalle aina tuohon vuoden 2010 alkupuolelle asti taannehtivasti ohjeistuksen mukaan.

Sarjahoitolaskutus ajetaan kerran kuukaudessa jokaisen kuukauden alkupuolella ja aineisto on edellisen kuukauden ajalta. Sarjahoitoja annetaan yleisimmin fysiatria-, jalkahoito-, diabetes-, lääketiputus-, munuais- ja ihohoitoyksiköissä sekä tietyillä osastoilla. Sarjahoidoksi käynnit määritellään silloin, kun asiakasta hoidetaan vähintään kolme käyntikertaa sarjakäynteihin rinnastettavissa palveluhoidoissa. Seurannassa on aineisto ajalta 1.–30.9.2012. Erillislaskutuserä on otettu käsittelyyn 10.10.2012 ja erä on ollut laskutusvalmis 22.10.2012. Käsittely on kestänyt yhdeksän työpäivää. Laskutusajo tapahtuu samalla tavalla kuin poliklinikka käyntien osalta Efficassa -asiakashallintajärjestelmästä. Sarjahoitolaskutuksen osalta asiakas maksaa 45 hoitokerrasta kalenterivuotta kohden, jonka jälkeen häneltä ei peritä sarjahoidoista maksua kyseessä olevalta vuodelta. Sarjahoitokäyntien lukumäärän kertymää seurataan maksukatto- ja vapaakorttitiedot välilehdellä Efficassa asiakashallintajärjestelmässä. Efficasta ajetaan erillislaskutus, laskutus ja reskontra-aineisto. Reskontra aineisto siirretään SAP:n. SAP:sta muodostetaan laskut ja nämä siirretään ajastetusti tulostuspalveluun. Tulostuspalvelun välityksellä laskut postitetaan asiakkaille. Laskutuksen yhteydessä kirjanpilotapahtumat syntyvät automaattisesti SAP:ssa.



KUVIO 10. Sarjahoitolaskutus syyskuulta 2012

Kuviossa 10 ilmenee sarjahoitolaskutuksen puutteiden osuuden koko sarjahoitolaskutuksesta syyskuulta 2012. Taulukossa 4 on nähtävissä sarjahoitolaskutuksen syyskuun 2012 puutteiden osuus kappaleina ja prosentteina kokonaismäärästä. Puutteiden osuus prosentteina tapahtumien lukumäärästä on pieni.

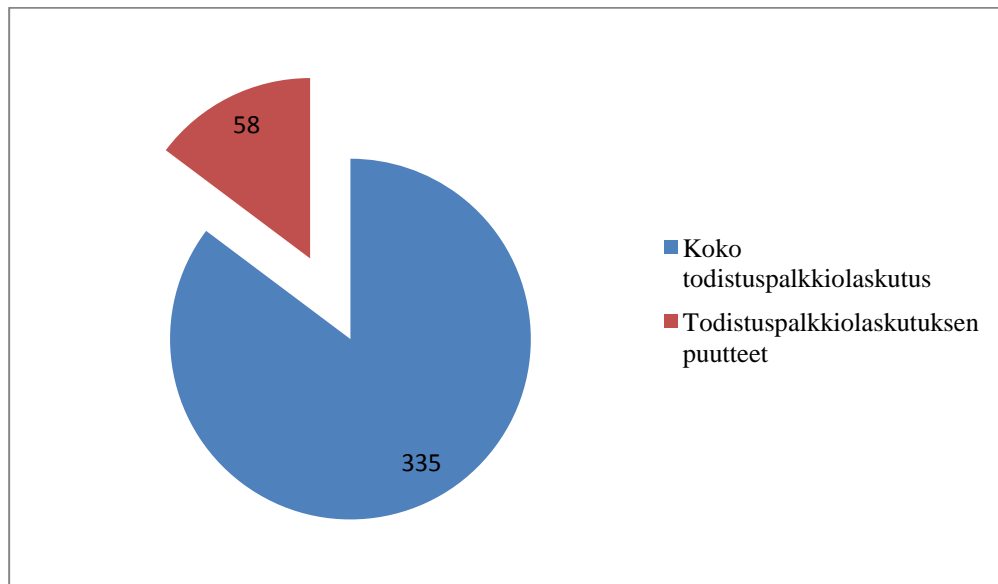
TAULUKKO 4. Sarjahoitolaskutus ja puutteet lukuina sekä prosenttiosuutena syyskuulta 2012

Pvm	Tapahtumien lkm	Laskut kpl	Puutteet kpl	Puutteet % tapahtumista
1.–30.9.2012	583	375	21	3,60

Kaikki puutteet olivat *sarjahoitomaksu kertymien selvittelyjä* asiakkaiden osalta muista yksiköistä. Eli laskuttaja selvitti asiakaskohtaisesti sarjahoitokertymät oman ja tarvittaessa muiden hoitoyksiköiden tiedoista. Samalla tarkastettiin asiakkaan maksukat- tokertymät.

Todistuspalkkiot laskutusta varten ajetaan Effica -järjestelmästä laskutusajolista. Tämä tapahtuu määrittelemällä rajaukseksi lääkärinlausunto/lääkärintodistus tuoteryhmät. Aineisto ajatetaan yhden tai kaksi kertaa kuukaudessa, 1.-20. päivään ja 21 päivästä kuukauden loppuun. Listaus tarkastetaan ensin silmämääräisesti ja tämän jälkeen läh-

detään katsomaan poikkeamien taustatiedot Efficca -asiakasjärjestelmästä. Kun lista on tarkastettu, suoritetaan ajokomento laskuta. Efficasta ajetaan erillislaskutus, laskutus ja reskontra-aineisto. Reskontra aineisto siirretään SAP:n. SAP:sta muodostetaan laskut ja nämä siirretään ajastetusti tulostuspalveluun. Tulostuspalvelun välityksellä laskut postitetaan asiakkaille. Laskutuksen yhteydessä kirjanpilotapahtumat syntyvät automaattisesti SAP:ssa. Nämä tiedot menevät liittymälinjan kautta myös palkkasih-teereille lääkäreille maksettavasta todistuspalkkiosta palkan maksun yhteyteen. Palkkatoimisto tekee palkkatietojen poiminnan jokaisen kuukauden 15 päivä. Yhden todistus-palkkio laskutusajon käsittelyyn käytettiin 10 työpäivää yhdeltä henkilöltä, pääasi-allisen poliklinikoille ilmoittautumistyön ohella. Mikäli työvaihe tehdään yhtäjaksoi-esti, kuluu aikaa yksi työpäivä.



KUVIO 11. Todistus-palkkiolaskutus ajalta 1.9.–21.10.2012

Poikkeuksena muista seuranta-alueista todistus-palkkioiden osalta saatiin kattavampi otanta. Kuviossa 11 on nähtävissä puutteiden osuus koko seuranta-ajan todistus-palkkioista. Taulukossa 5 näkyy seuranta-ajan todistus-palkkioiden puutteet ajolistoittain kappaleina ja prosenttiosuuksina laskutusajo jaksoittain.

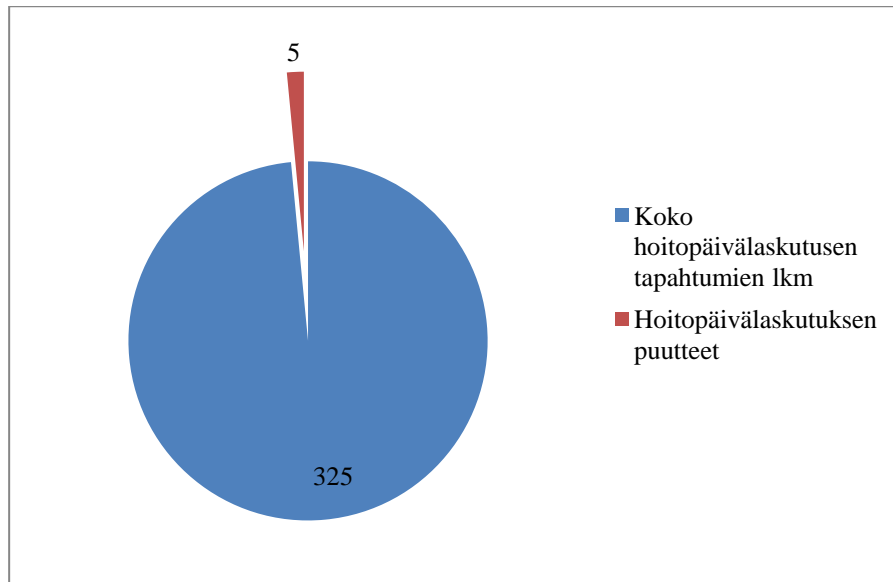
TALUKKKO 5. Todistuspalkkiolaskutus lukuina ja prosentteina ajalta 1.9.–21.10.2012

Pvm	Laskut kpl	Puutteet kpl	%
01.09.–20.09.2012	161	24	14,91
21.09.–30.09.2012	68	1	1,47
01.10.–21.10.2012	174	34	19,54
Yhteensä	335	58	35,92

Todistuspalkkioiden laskutusaineiston aikarajaus seurantajaksolla oli 1.9.–21.10.2012 väliselle ajalle. Puutteita esiintyi *tuotteissa*, koska oli valittu väärä tuote ja siitä seurauksena oli hinnoittelu väärin. Tuotteelle oli myös käsin korjattu väärä hinta, jolloin korjattiin hinta oikeaksi. *Maksajatiedot* oli merkitty puutteellisesti, tällöin laskua ei voinut postittaa. Selvitettiin asiakkaan oikeat tiedot ja näin lasku saatiin postitettua oikeaan osoitteeseen. Esimerkiksi laskulla oli merkitty maksajaksi asiakas, vaikka lasku kuului lähettää vakuutusyhtiöön. *Hinta- ja tuotetiedot* merkitty puutteellisesti, näissä oli käytetty tilanteeseen kuulumattomia hintoja ja tuotteita. *Hinnoittelu* puuttui laskutustiedoista, hinnoittelutuote oli jätetty merkitsemättä. *Tapaturmalaji* ei vastannut diagnoosia, nämä tiedot ovat sidoksissa toisiinsa. Todistuksia ja lausuntoja oli *laskutettu useampaan kertaan* samalta asiakkaalta, johtui puutteellisesti suoritetusta tapahtuman päättämisestä laskutusvalmiuteen. Näin ei olisi pitänyt tehdä.

5.1.2 Hoitopäivälaskutus

Hoitopäivälaskutukseen sisältyy somaattinen ja psykiatrinen hoitopäivälaskutus. Jokainen yksikkö on vastuussa osastojaksojen kirjaamisesta. Kirjauksissa tulee huomioida hoitomuoto, lyhyt- vai pitkäaikaishoito. Pitkäaikaishoito on yli kolme kuukautta yhtäjaksoinen laitoshoido, josta on tehty pitkäaikaishoitopäätös. Hoitopäivälaskutuserä ajetaan Effica asiakashallintajärjestelmän kautta. Laskut ja tiliöinti kirjataan käsin listoilta Exceliin. Excel -taulukon avulla laskutusaineisto sisään luetaan SAP -taloushallintojärjestelmään varsinaista laskutusta varten. Laskutuksen yhteydessä kirjanpitolapahtumat syntyvät automaattisesti SAP:ssa. Seuranta on ajalta 1.–30.9.2012. Hoitopäivälaskutuseräajo on otettu käsittelyyn 8.10.2012 ja käsittely päätetty 24.10.2012. Aineistoa käsiteltiin 13 työpäivää.



KUVIO 12. Hoitopäivälaskutus syyskuulta 2012

Kuviossa 12 on hoitopäivien laskutusjakson kokonais- ja puutteiden määrä syyskuulta 2012 kappaleina. Taulukossa 6 on syyskuun 2012 hoitopäivien osuudet kappaleina ja prosenttiosuuksina. Puutteiden osuus prosentteina tapahtumien lukumäärästä on pieni.

TAULUKKO 6. Hoitopäivälaskutus ja puutteet lukuina ja prosenttiosuutena syyskuulta 2012

Pvm	Tapahtumien lkm	Laskut kpl	Puutteet kpl	Puutteet % tapahtumista
1.-30.9.2012	325	188	5	1,54

Puutteita seurantajakson hoitopäivämaksuissa ilmeni seuraavilla alueilla. *Hoitopäivien lukumäärä- ja uloskirjaus* merkinnöissä oli puutteita. Hoitopäivien lukumäärä tulee tarkastaa asiakkaan sisällä oloajan mukaiseksi. Uloskirjauksia ovat ulkona tai lomalla, joilla jokaisella on erilainen käsittely laskutuksen osalta, kuten laitossiirrolla ja kuolleella. *Hoitopäivien maksu* kirjattu puutteellisesti tai puuttuu kokonaan. Asiakkaan tietoihin oli jätetty merkitsemättä laskutukseen vaikuttava tuotetieto. *Lähetä ja erikoisala* puuttuivat, nämä ovat pakollisia tietoja. Asiakas tulee erikoissairaanhoidon lääkärin läheteellä ja läheteeseen kytketään kaikki asiakkaalle suoritettujen hoitotoimenpiteet. Erikoisala vaikuttaa yksikön toiminnan seurantaan ja raportointiin. *Kotikunta* on poikkeava asiakkaan laskutustapahtumissa. Asiakkaan tietoihin oli merkitty väärin asiakkaan kotikunta. Näin kuntaosuuden asiakasmaksu ja tilastointi kohdistuu

väärälle kunnalle. *Kotikunta ja kuntatuotetunnus eriäväiset*, koska kotikunta määrittelee onko asiakas jäsenkunnasta vai ulkokunnasta. Tällä on vaikutusta kuntaosuuden maksavaan kuntaan ja tilastointiin. *Hyvityslasku*, joudutaan tekemään puutteellisten tietojen korjauksen yhteydessä järjestelmään, jotta asiakastapahtuma saadaan uudelleen nousemaan laskutusaineistoon. Laskutustiedot ovat virheellisesti merkitty ja laskutettavaa hoitojaksoa ei pääse korjaamaan ellei tee hyvityslaskua

5.2 Kuntalaskutus

Asiakas maksaa palvelustaan omavastuuosuuden ja loppuosuus eli kuntaosuus maksusta menee aina potilaan kotikuntaan, ellei läheteellä ole annettu täydenkorvauksen syytä ja maksajaa. Täydenkorvauksen laskutuksella tarkoitetaan laskutusta, jossa peritään samalta maksajalta sekä potilas- että kuntamaksuosuus. Täydenkorvauksen maksajia ovat mm. vakuutusyhtiöt (1.1.2005 jälkeen sattuneet ammattitauti, työ- tai liikennetapaturma), Valtiokonttori (rintamaveteraanit), toinen kuntayhtymä, varuskunnat ja oikeushallinnon palvelukeskus (vanki). Mikäli ulkomaalaisella asiakkaalla ei ole eurooppalaista sairaanhoitokorttia, E 111 -lomaketta tai vakuutusta, korvaa asiakas itse kaikki sairaanhoitoon liittyvät kustannukset. Kuntalaskutuksen osa-alueet ovat somaattinen, psykiatria ja ostopalvelut.

DRG- hinnoittelu on palvelusuoritteiden hinta kuntayhtymän perussopimuksen 17 § mukaan oleva suoritehinnoittelu. DRG on diagnoosi ja toimenpiteen mukainen hinnoittelu, tähän vaikuttaa asiakkaan ikä, sukupuoli jne. valitsee DRG hintaryhmän. Hinta sisältää toiminnan kokonaiskustannukset erikoisaloittain. DRG -hinnoissa käytetään tällä hetkellä keskussairaaloiden Classic-painokertoimia, mutta kehitettäessä omaa kustannuslaskentaa tavoitteena on saada omat painokertoimet. Poliklinikkalaskutus tapahtuu käyntikohtaisesti käyntiryhmähinnoilla, myös näiden hinta sisältää poliklinikoiden kokonaiskustannukset erikoisaloittain. Poikkeuksena on vuoden 2013 hinnastossa erikoiskalliiden lääkkeiden laskutus, jossa käyntiryhmähinnaksi valitaan käyntituote ja lääketuote. Vuosittain suoritteiden hinnoittelun vahvistaa valtuusto ja suoritteiden yksikköhinnat hallitus. Tallennuksessa käytettävän tuotteen määrittelee hoidon suorittava lääkäri tai hoitohenkilö. Kyseiset henkilöt ovat näin tietoisia hoitomuotojen kustannusvaikutuksista. DRG -ryhmittelijä suorittaa hinnoittelun taustalla.

Somaattisen kuntalaskutuksen käsittelyssä on poiminta-ajo vaiheita Efficassa, nämä liittyvät tapahtumien tarkastukseen ja virheellisten korjauksiin. Tämän jälkeen suoritetaan kuntalaskutuksen laskutusajo Efficasta ja Tieto suorittaa erillispoiminnan. Syntynyt aineisto siirretään Fixsuun. Ennen lopullista Fixsun kuntalaskutusajoa, laskuttaja tekee DRG -poiminnan ja ajon DRG -ryhmittelijällä. DRG -hintaa on somaattisten sairauksien vuodeosastohoidon ja päiväkirurgian laskutusperuste. Laskut ja sen liitteet tulostetaan Fixusta. Reskontra-aineistot siirretään Fixsusta SAP:iin. Laskutusaineistoon tulee vain päättyneet somaattiset erikoishoitajaksot ja käynnit.

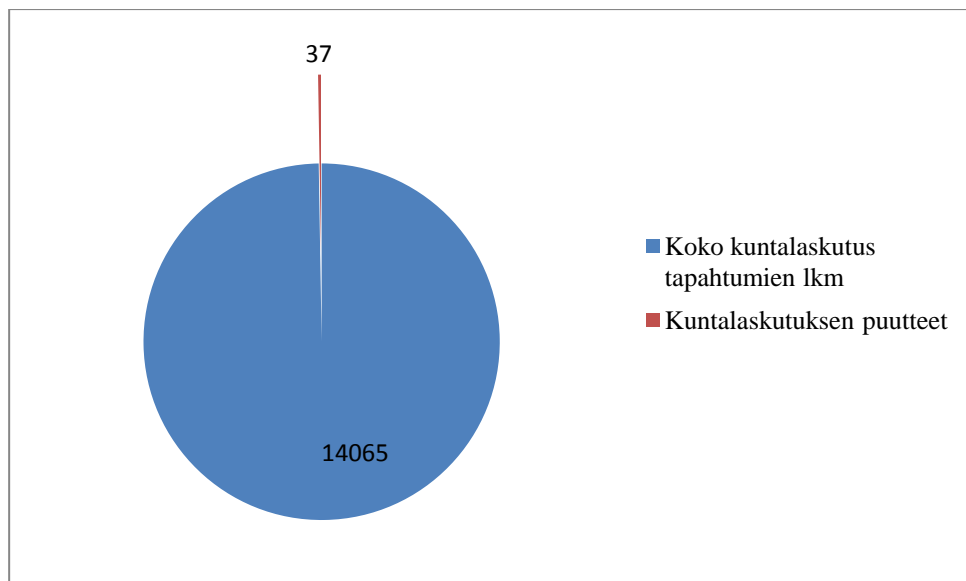
Psykiatrinen kuntalaskutuksen käsittelyn vaiheet ovat Efficassa samat kuin somaattisella puolella laskutusajoon saakka. Laskutusajon jälkeen psykiatrian kuntalaskutustapahtumat otetaan omaan erään. Ajetaan reskontran siirtoerän laskuluettelot ja kuntalaskutuksen liite Effican kautta. Laskut ja tiliöinnit kirjataan käsin listoilta Exceliin. Excelistä sisään luku SAP:iin varsinaista laskutusta varten.

Ostopalvelu muodostaa laskutustapahtuman Efficassa. Tämä näkyy asiakkaan ajanvarauksen laskutustapahtumissa. Alkuperänä tapahtumille on ostopalvelu. Ostopalvelu tarkoittaa ESSHP:n asiakkaan ostamaa palvelua muulta palveluntuottajalta, joka laskutetaan ESSHP:ltä. Ostopalvelu syötetään palveluntuottajan laskun perusteella Efficassa ostopalvelujärjestelmään talouspalveluiden tiimissä.

5.3 Somaattinen kuntalaskutus

Kuntalaskutustapahtumat sekä täydenkorvauksen asiakaslaskutustapahtumat syntyvät Efficassa, varsinainen laskutus ja hinnoittelu tapahtuvat somaattisten tapahtumien osalta Fixsu -kuntalaskutusjärjestelmässä, johon ne siirretään erillispoiminnalla. Fixsussa tarkastetaan diagnoosi- ja toimenpidetiedon yhteneväisyys. Kunta Fixsun puolella saatetaan joutua tarkastamaan tapahtumia, joilla ei muodostu DRG -ryhmää. Tällöin on kyse siitä, että diagnoosi puuttuu tai sitä ei ole tallennettu tarpeeksi tarkalla tasolla. Kuntaosuus menee asiakkaan kotikunnan mukaan määräytyvälle maksajalle (kunta tai sairaanhoitopiiri) silloin, kun asiakas tulee lääkärin lähetteen perusteella tai päivystykseen tarvittavalle erikoissairaanhoidon käynnille. Täydenkorvauksen lähetteen maksajan voimassaolon päättymisen jälkeen asiakasosuus menee asiakkaalle ja kuntaosuus asiakkaan kotikuntaan. Kunta seurannan kautta ajetaan reskontran siirtoerän laskuluettelo ja kuntalaskutuksen liitteet. Kuntalaskutuksen laskutusprosessiin

käytettiin kuusi työpäivää. Kuntalaskutusajoa pohjustavat puutteellisten tapahtumien seuranta tapahtuu viikoittain. Salatussa liitteessä on ESSHP:n somaattisen kuntalaskutusprosessin vaiheet. Kuntalaskutuksen hoitava henkilö työstää muiden tiimin jäsenten avustuksella täydenkorvauksen asiakaslaskutuksen selvitykset vakuutusyhtiön ja asiakkaan kanssa yhteistyössä. Parhaimmillaan kuntalaskuja on kuukausitasolla 270–300 kpl. Kuntalaskutuksen osalta puhutaan kuukausitasolla useamman miljoonan euron laskutuksesta ja tällä on suuri vaikutus koko ESSHP:n rahaprosessista eli maksuvirrasta.



KUVIO 13. Kuntalaskutus lokakuulta 2012

Kuviossa 13 kuntalaskutus ja puutteet lokakuun 2012 laskutustapahtumista. Taulukossa 7 on nähtävissä kuntalaskutuksen puutteiden osuus koko lokakuun 2012 laskutustapahtumista myös prosentteina. Puutteiden määrä on pieni koko tapahtumien lukumäärään nähden.

TAULUKKO 7. Kuntalaskutuksen puutteet lokakuulta 2012

Pvm	Tapahtumien kpl	Laskut kpl	Puutteet kpl	Puutteet % tapahtumista
1.–31.10.2012	14065	231	37	0,26

Kuntalaskutuksessa esiintyi seuraavia puutteita. *Täydenkorvauksen merkintä puuttuu*, usein asiakkaan ensimmäinen käynti on merkitty täydenkorvauksen käynniksi, mutta mikäli jatkokäynnit ovat eri lähetteellä, puuttuu täydenkorvauksen merkintä. *Kotikun-*

tavirhe, ulkokuntalaisten osalta päivitetään osoitetiedot, mutta kotikunta jää päivittämättä. *Samalle päivälle sama asia* esimerkiksi päivystyksen osalta kunnalta laskutetaan vain yksi 98-käynti (yhteispäivystys), jatkokäynnit pitää olla lisäkäyntejä. *Käyntityyppivirhe*, esimerkiksi silmäyksikkö ja päiväkirurgia, jolloin käyntityyppi ja tuote ovat ristiriidassa keskenään. *Samasta käynnistä tehty virheellisesti useampi tilastointi. Lähetetieto puuttuu* asiakkaan käynti yhteenvedolta.

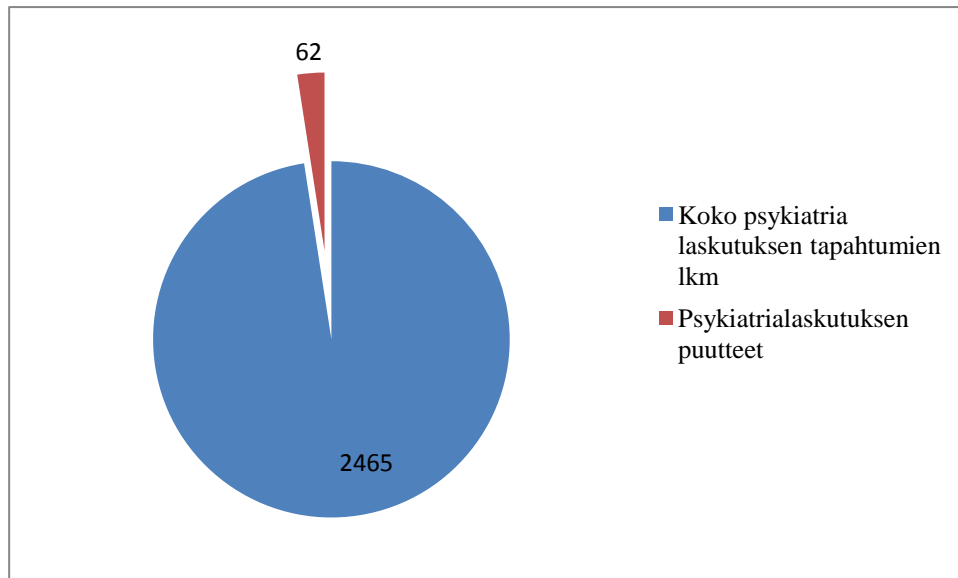
Kuntalaskutuksen yhteydessä ilmenevät puutteelliset tapaukset tarkastetaan ja korjataan, tarvittaessa otetaan yhteys yksikköön. Näissä nousee esille seuraavia virheitä. Laskutustapahtuman yksikkö eri kuin käynnin tai osastojakson yksikkö, jota esiintyy noin 20 kpl/kk. Samalta potilaalta laskutettu sama tuote jo aiemmin, tätä esiintyy alle 5 kpl/kk. Maksaja eri kuin potilaan kotikunta ja samalta potilaalta laskutetaan samaa tuotetta useamman kerran.

Viikoittain tehdään SQL -kyselyjä joissa tulee esille puutteellisia tapahtumia ja nämä lähetetään yksiköihin korjattaviksi. Näissä nousee esille seuraavia puutteita. Samalla käynnin yhteenvedolla on useampi kuin yksi kuntatuote, esiintyy kymmeniä kuukaudessa. Laskutustapahtuman erikoisala on eri kuin osastojakson erikoisala, esiintyy 1–10 kpl/kk. Virheelliset erikoisalasiirrot, esiintyy 1–10 kpl/kk.

5.4 Psykiatrinen laskutus

Psykiatrian kuntalaskutustapahtumista ajetaan oma erä Efficasta. Psykiatriseen laskutukseen kuuluvat yksilö-, ryhmä-, perhe- tai verkostokäynti, kotikäynnit, hoitopuhelut, päiväosastohoito, akuuttipsykiatria-, intensiivihoido, aikuis-, nuoriso- tai lastenpsykiatria sekä suojatyö. Psykiatrisen laskutuksen yhteydessä laskutetaan myös kuntaosuus edellä mainituista tuotteista. Esilaskutuserä käydään läpi, lopulliset laskut sekä tiliöinti tehdään manuaaliryönä Excel-ohjelmaan syötettyjen valmiiden laskentakaavioiden avustuksella SAP -järjestelmään. Laskutus tapahtuu omatulosteisena, liitteet laskuihin otetaan Efficasta. Effican seurannan kautta ajetaan reskontran siirtoerän laskuluettelo ja kuntalaskutuksen liitteet. Excel -taulukon avulla laskutusaineisto sisään luetaan SAP:sta varsinaista laskutusta varten, salatussa liitteessä on ESSHP:n psykiatrisen kuntalaskutuksen prosessin vaiheet. SAP -järjestelmästä laskutetut tiedot siirtyvät reskontraan ja kirjanpitoon. Psykiatrisen laskutuksen rahavirran suuruus kuukausitasolla on samaa luokkaa apteekkilaskutuksen kanssa. Kuukausittain lähetetään yksiköihin

tietoa, käsittelemättömistä ja puutteellisista tapahtumista. Syyskuun laskutus aineiston käsittely aloitettiin 1.10.2012 ja saatiin valmiiksi 3.10.2012, käsittelyyn käytettiin kolme työpäivää.



KUVIO 14. Psykiatrinen laskutus syyskuulta 2012

Kuviossa 14 on koko psykiatrinen laskutus syyskuulta 2012 ja puutteet kappalemääräisesti. Taulukossa 8 on nähtävissä koko psykiatrisen laskutuksen syyskuun 2012 osuudet kappaleina ja prosentteina kokonaismäärästä. Puutteiden osuus prosentteina on pieni tapahtumien lukumäärästä.

TAULUKKO 8. Psykiatrisen laskutuksen puutteet lukuna ja prosenttina syyskuulta 2012

Pvm	Tapahtumien lkm	Laskut kpl	Puutteet kpl	Puutteet % tapahtumista
1.–30.9.2012	2465	23	62	2,52

Puutteita aiheutti se, että *kotikunta ja kuntatuote* eivät olleet yhteneväiset. Jäsenkunnan asiakkaan kuntatuote oli kirjattu ulkokunnan tuotteeksi ja päinvastoin, jolloin tiedot nousevat puutelistalle. *Kuntatuote* oli puutteellinen tai puuttuu kokonaan, puutteiden johdosta aineisto ei nouse kuntalaskutukseen. *Useampi kuntatuote* samalle päivälle on aiheutunut inhimillisestä kirjauspuutteesta. *Erikoisala sekä diagnoosit ja toimenpiteet ovat eriäväiset*. Tietojen ristiriitaisuudet ovat seurausta kirjauspuutteista,

aiheutuu inhimillisestä tiedonpuutteesta tai kiireisestä työtahdistista. *Erikoisala* puuttuu asiakkaan käyntitiedoista, johtuu kirjaus- tai tiedon puutteesta. Kirjauspuutteita oli myös *tuote- ja käyntityypeissä*, pakollisia tietoja laskutuksen osalta. Nämä puutteet ovat havaittavissa laskutusvalmiiksi kirjauksen yhteydessä.

5.5 Yleislaskutus

Yleislaskutus koostuu konekielisestä -, Excel -, lomake - ja käsin toimitetuista aineistoista. Yleislaskutukseen kuuluu pienistä tapahtumista koostuvat laskutusaineistot kuten työtupa, kahvitustilaisuuksien ulosmyynti, koulutus/tapahtuma tilaisuudet, Poliisin verinäytetilaukset, apuväline, suojatekstiilit, ruokarahat, lääketutkimuskustannukset, hankekustannukset, konsultaatiopalkkiot, asiantuntijapalvelut, sterilisointipalvelut, ohjelmatukien käyttöoikeudet, sopimukset, jne. Säännöllisiä kuukausittain tapahtuvia laskutustapahtumia ovat apteekki, vuokrat, opiskelijan ohjaus, työnohjaus ja taksi/juna/bussikuljetus. Loput yleislaskutuksen tapahtumista ovat satunnaisia. Laskutukseen tuotu aineisto saattaa olla epämääräisillä tiedoilla toimitettuja ja voi aiheuttaa tarkennuksia. Uudet laskutustapaukset vaativat aikaa ottaen kantaa arvonlisäveroon, tiliin ja kustannuspaikkaan.

Apteekkilaskutus tulee Marella -tietojärjestelmästä liittymän kautta ja on kappale- sekä euromääräisesti suurin rahaprosessin maksuvirrasta yleislaskutuksessa. Radiologia laskutusaineisto tulee ulkoisesta Commit RIS -järjestelmästä ja patologia laskutusaineisto QPATI -patologianjärjestelmästä, näiden tiedot eivät tule yhteysliittymälinjaa pitkin vaan toimitetaan laskutukseen valmiina liitetiedostoina. Ainoastaan Apteekkilaskutus siirtyy suoraan linjayhteyttä pitkin toisesta tietojärjestelmästä käsiteltäväksi SAP:n. Oppilaanohjaustiedot viedään yksiköistä suoraan sähköiseen arkistoon valmiiseen Excel -taulukoon ja noudetaan sieltä SAP:n. Kaikki muu laskutettava aineisto tulee paperimuodossa ja näiden tiedot syötetään valmiisiin Excel -taulukoihin. Käsitely SAP:ssa on selkeää työskentelyä valmiita pohjia hyväksi käyttäen. SAP:sta muodostetaan laskut ja nämä siirretään ajastetusti tulostuspalveluun. Tulostuspalvelun välityksellä laskut postitetaan asiakkaille. Laskutuksen yhteydessä kirjanpilotapahtumat syntyvät automaattisesti SAP:ssa. Itse tulostetaan laskut joihin tulee liitteitä. Seurantajakson aikana ei virheitä käsittelijän mukaan ilmennyt ja siksi niitä ei ole dokumentoitu. Lokakuun 2012 laskutus oli SAP:sta otetun tiedon mukaan yhteensä noin 300 kpl/kk. Yleislaskutukseen on perehtynyt yksi henkilö.

5.6 Ambulanssilaskutus

Vastuu ensihoidosta siirtyi vuoden 2013 alusta kunnilta sairaanhoitopiireille lain muutoksen myötä. Ensihoidon siirtymisessä sairaanhoitopiireille haluttiin parantaa autojen lähtövalmiutta ja henkilökunnan osaamista. Ensihoidolla tarkoitetaan äkillisesti sairastuneen tai loukkaantuneen asiakkaan kiireellistä hoidon antamista ja tarvittaessa asiakkaan kuljettamista hoitoyksikköön. Laskutus siirtyi vuoden 2013 alusta sairaanhoitopiirille. Tällä hetkellä sairaanhoitopiiri on hoitanut laskutusta vajaan puoli vuotta ja käyttöönotto on sujunut suuremmista ongelmista. Ambulanssilaskutus hoidetaan Merlot Medi -laskutusjärjestelmällä, josta aineisto siirretään SAP:sta tulostettavaksi. Merlot Medi -järjestelmä sisältää hintatiedot sekä potilaan omavastuuosuudesta että Kela korvauksen osuudesta niin että lasku asiakkaalle asiakkaan omavastuuosuudesta ja Kelalle ajetuista kilometreistä ja hoitajatyöstä. Merlot Medi laskutuksesta tulee SV210 lomake, tämä tarvitaan kelan laskutukseen. Kelan (2007) mukaan Kela maksaa korvaukset suoraan sairaanhoitopiirille ajetuista kilometreistä ja hoitajatyöstä solmitus suorakorvaussopimuksen mukaisesti. Suorakorvausmenettelyä ei voida soveltaa henkilöihin, jotka eivät ole Suomessa vakuutettuja tai ovat hoidossa julkisessa sairaalassa tai hoitolaitoksessa. Mikäli asiakas voidaan hoitaa ensihoidolla paikan päällä ja kuljetusta hoitoyksikköön ei tarvita on kuljetuksen tarjoaja oikeutettu saamaan tehtävääjosta korvausta Kelalta. Tämä edellyttää, että tehtävääjo on tullut hätäkeskuksen kautta, lääkäriä on konsultoitu asiakkaan terveydentilasta ja hoidosta ja lääkäri on hyväksynyt kuljettamatta jättämisen, tapahtumatiedot annetuista hoidoista ja suoritetuista toimenpiteistä on toimitettu Kelalle SV 210 lomakkeella sekä asiakas kuollut tapahtumapaikalle, edellyttää elvytystoimenpiteitä. Ensivasteyksiköllä (EVY) suoritettu kuljetus voidaan korvata, mikäli varsinainen sairaankuljetusajoneuvo on muissa tehtävissä. EU/EY -maiden vakuutetut, toisesta pohjoismaasta tai Yhdistyneestä kuningaskunnasta tulevat asiakkaat ovat oikeutettuja ambulanssin käytöstä matkakorvauksiin samalla tavalla kuin Suomessa asuvat, tarvitaan kopion EU – sairaus- tai korvaavasta väliaikaisesta kortista, passista molemmilta puolilta SV 210 hakemuksen liitteeksi. Kuljetuspalveluin järjestäjä on velvollinen tarkastamaan asiakkaan kuulumisen sairausvakuutuksen asiakkuuden piiriin. Kela maksaa matkakorvauksen palvelun tuottajan ilmoittamalle tilille viimeistään kolmen viikon kuluttua tilityksen saapumisesta. Epäselvissä pyydetään tarvittaessa lisäselvityksiä, jotka tulee toimittaa vakuutuspiiriin asettamassa määräajassa. Valtioneuvosto vahvistaa hinnat vuosittain.

Kelan (2007) mukaan ambulanssimatka korvataan sairauden, vammautumisen, raskauden, synnytyksen tai Kelan järjestämään kuntoutumiseen tehdystä matkasta terveyskeskukseen tai julkiseen sairaalaan joka on lähinnä asiakkaan asuin- tai oleskelupaikkaa missä tutkimus tai hoito on saatavissa. Asiakas maksaa kuljetuksesta omavastuusuuden 14,25 euroa (v. 2013) yhteen suuntaan tehdystä matkasta. Omavastuusuutta ei peritä jatkokuljetuksesta, mikäli asiakas siirtyy poliklinikkatutkimusten jälkeen jatkotutkimuksiin tai hoitoon terveyskeskuksesta keskussairaalaan eikä häntä ole välillä sisäänkirjattu ensimmäisen hoitopaikan asiakkaaksi. Liikennevahingosta tai työtapaturmasta omavastuusuus ja matkakorvaus haetaan suoraan asiakkaan vakuutusyhtiöstä. Omavastuusuutta ei peritä myös, mikäli asiakkaan vuotuinen omavastuusuus on täytynyt, jolloin on esitettävä SV 191 kortti. Sairauden vaatiessa tai lääkärin määräämän sisäänkirjoitetun asiakkaan siirtokuljetus toiseen toimintayksikköön tai kotihoitoon on asiakkaalle maksuton ja kuljetuksesta vastaa lähettävä yksikkö. Kuljetustaksa jakautuu lähtömaksuun, kilometrimaksuun, toisen sairaankuljettajan maksuun ja odotusaikamaksuun. Ensimmäisen kolmen kuukauden ajalta 1.1.–31.3.2013 asiakaslaskuja oli 2411 kpl ja kelatilitysriivejä 2593 kpl. Ensihoitolomakkeissa esiintyy huolimattomasta täytettyjä tietoja noin 1–2 kpl 50 täytettyä lomaketta kohden. Puutteita esiintyy henkilötunnuksissa, potilastiedoissa ja päättöajassa eli ajotapahtuman lopetus tiedoissa. Tämä laskutus tapahtuu talouspalveluiden tiimissä, tähän ei ole erikseen määritelty henkilökohtaista tekijää vaan kaksi henkilöä hoitaa tilannekohtaisesti muiden töiden ohessa laskutustapahtumia.

5.7 Materiaalilaskutus

Tämä laskutus tapahtuu tukipalveluyksikössä sijaitsevassa materiaalipalveluissa. Varsinainen tutkimiseni keskittyi taloushallinnon alaisuudessa olevan laskutustiimin laskutusalueisiin, mutta tämä on yksi osa-alue ESSHP:n laskutuksessa ja siksi avaan sitä tässä lopputyössäni. ESSHP:n varastosta myydään tuotteita myös Mikkelin kaupungin alaisuudessa oleviin terveystalouksien tuottaviin yksiköihin (terveyskeskus, Mikkelin ammattikorkeakoulu, Etelä-Savon ammattiopisto), jäsenkuntien terveystalouksien yksiköihin, yksityisille hoitolaitoksille (kuten Kyyhkylän kuntoutussairaala), Itä-Suomen laboratoriolaboratoriokeskus (Islab) ja pelastusyksiköt keskitetyn hankinnan puitteissa. Tuotteiden tilaus tehdään pääsääntöisesti Matti tilausjärjestelmän kautta sekä sähköpostilla, faksilla tai puhelimitse. Tuotteet ovat hoitotarvikkeita, pattereita, pienhygieniatuotteita

ja suojavaatteita. Tuotteet toimitetaan asiakkaalle kerran viikossa tapahtuvan reittikuljetuksen mukaan. Laskutus tapahtuu SAP-WEB (Matti) -järjestelmän kautta. Normaalien hyllytuotteen laskutus hoituu tilauslistojen tietojen (tuote ja kappalemäärä) syöttämisellä Matti järjestelmään. Hinta on kytketty tuotteen tietoihin ja muotoutuu ostolaskun perusteella tuotekohtaisen kertoimen mukaan. Päivämäärien osalta tehdään käsin korjaus. Taustatietoina tapahtuvan TAS eli tilaustuotteen (ei hyllytuote) osalta laskutus on työllistävää ja monivaiheista. TAS tuotteen osalta tehdään varasto varaus, saatavuustarkastus ja vapautus. Tilaustuotteen kohdalla tämä tapahtuu jokaisen tilaustuotteen kohdalta rivi riviltä. Tuotteiden laskutus tehdään mahdollisimman pian myyntitapahtuman jälkeen. Näin kirjanpidollisesti tapahtuu ostolasku sisään, varastotiedot ja myyntilasku päivittyvät kohdalleen.

5.8 Haastattelutulokset

Haastattelin neljää asiantuntijaa ja sain heiltä seuraavaa aineistoa. Teemat täydensivät kvantitatiivista aineistoa. Tässä on kiteytettynä vastauksia teemoittain. *Prosessien hallinnan osalta*, prosessien sujuvuuden osalta alkupään asiantuntijat kokivat epävarmuutta käytettävistä tuotteista ja sen kustannusvaikutuksesta laskutukseen. Päivystyspoliklinikalla työtehtävien kiireisyyden luonne luo omat paineensa prosessin osalta tehtävän hoitamiseen. Prosessin loppupäässä puutteiden esiintyvyys koettiin vakiona ja koettiin sen olevan osa työskentelyrutiinia, kuten haastateltava mainitsi niiden vievän samanarvoisesti käsittelyaikaa. Puutteiden esiintymisessä kesäkuukaudet koettiin kuormittavana aikana. *Toivomuksia esitetty prosessin kehittämisen osalta*, alkupään asiantuntijat kokivat oman toiminnan muuttamisen ja tiedon lisäämisen merkitykset prosessin toiminnan parantamiseen. Prosessin loppupään tehtävien hoitamisessa osa koki asioita negatiivisemmin. Käytössä oleva SAP -tietojärjestelmä ei heidän mielestään ole paras mahdollinen ESSHP:n laskutuksen hoitamiseen ja järjestelmän toimittajalle esitettyjä korjaustoimenpiteitä ei ole saatu toteutettua ohjelmaan. Osa odottaa positiivisesti uuden Effica laskutusohjelman tuovan helpotusta työtehtäviinsä manuaalivaiheiden vähentymisenä. Materiaalilaskutuksen osalta Matti -järjestelmässä TAS eli tilaustuotteen (ei hyllytuote) osalta koettiin laskutusprosessi aikaa vieväksi, koska jokainen rivitieto jouduttiin käsin korjaamaan useammalla tasolla ennen laskutus hyväksyntään pääsemistä. Tietojärjestelmät koettiin kankeiksi ja ei käyttäjä ystävälliseksi. Tiedotuksen osalta koettiin, että laskutuksen henkilöstön osallistuminen yksiköiden

palaveriinkin edesauttaa tietämyksen lisäämistä molempiin suuntiin sekä teemahaastattelun että vapaan haastattelun yhteydessä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Olen opinnäytetyössäni perehtynyt ESSHP:n laskutustiimin laskutusprosesseiden nykytilaan sekä niiden toimintaan ja kehittämiseen. Se mitä nykyisille aikaa vieville laskutusprosesseille voidaan tehdä, olen avannut tähän lukuun. Kustannustehokkuutta ja prosessien sujuvuutta tarvitaan myös laskutusprosesseissa. Laskutusprosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Laskutusprosessin tulee olla sujuva, jotta tulevat asiakasmaksut saadaan yrityksen käyttöön, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tarpeeseen. Rahavirran nopealla kierrolla vähennetään lainarahan käyttöä. Palvelun laadun parantumisen hyöty tulee näkymään niin sisäisissä prosesseissa kuin asiakkaalle.

Laskutustiimin henkilöstön lukumäärä tällä hetkellä oleviin työtehtäviin on riittävä. Laskutusaineisto on laskutukseen saapuessaan erinomaista puutteiden esiintyneisyyden osalta, koska laskutusaineistossa esiintyi prosenteissa hyvin vähän puutteita kokonaisaineistoon nähden. Tutkimus toi esille, että puutteiden esiintymismäärä on inhimillinen. Tiimin jäsenien mielestä henkilöstö määrä on alimitoitettu. Mielestäni ajankäytön seuranta paljastaa itse kullekin henkilölle tilanteen, mihin aikaa todellisuudessa käytetään. Laskutuspalveluiden tehtäviin kuuluu myös asiakkaiden puheluihin vastaaminen sekä poliklinikoille ilmoittautumisen sisään kirjaus. Tämä työtehtävä sujuu hyvin laskutustehtävien rinnalla. On muistettava, että tietynlainen joustovara on huomioitava työtehtävien osalta henkilömäärässä. Eniten laskutustyötä hidastavaksi, koettiin hyvityslasku prosessi. Hyvityslaskuprosessi on työllistävä ja aikaa vievä työtapah-tuma. ESSHP:n laskutustyöhön sopimattomaksi koettiin nykyinen SAP -järjestelmä. SAP -järjestelmä ei ole näidenkään vuosien aikana heidän mielestään istunut ESSHP:n laskutus tehtävien hoitamiseen. Edeltävä Fixsun -laskutusjärjestelmä soveltui paremmin kyseiseen tehtävään. Tästä on pääteltävissä oman työn kehittämisen ja muutoksiin sopeutumisen osalta henkilökohtaista kehittämistä sekä mietittävä SAP -järjestelmän soveltuvuus ESSHP:n laskutustoimintoihin.

Poliklinikka-, sarja- ja todistuspalkkiot

Poliklinikka- ja sarjahoito laskutuksen osalta laskutusaineiston käsittely on rutiininomaista massatyöskentelyä ja hyvin aikataulussa tapahtuvaa työsuoritusta. Normaaliin työruutiiniin aiheuttaa työsuorituksen aikaa vievät maksukaton seuranta, jolloin tietoja kysytään muista palvelun tuottajien yksiköistä missä asiakas on saanut maksukattoon oikeuttavaa palvelua, mikäli hän niitä on aikaisemmin laskutushenkilöstölle ilmoittanut. Asiakas on itse velvollinen seuraamaan maksukattoon oikeuttavien maksujen kertymistä, joten tässä on vastuu myös asiakkaalla. Maksukattokyselyn osalta laskutuskantojen näkyvyys on tuonut helpotusta maksukattojen näkyvyyteen ja aikaisemmin tähän liittyvien puhelinsoittojen määrä on vähentynyt murto-osaan. Mikäli tiedot tulevat myöhässä, seuraa siitä työllistävä hyvitysprosessi. Hyvitysprosessi koettiin työllistäväksi poliklinikka-, sarjahoito-, todistuspalkkio-, hoitopäivä-, psykiatria-, kunta- ja yleislaskutuksessa. Nykyisessä SAP -järjestelmässä hyvityslasku koostuu monen eri tason kirjaustoimenpiteellä ja on hankalampi toimenpide kuin aikaisemmin käytössä olleessa Fixsu -laskutusjärjestelmässä, salainen liite ESSHP:n asiakasmaksulaskutuksen hyvityslaskuprosessin vaiheet. *Todistuspalkkioiden* käsittelyssä epäselvien puutteellisten tietojen tarkastaminen asiakkaan tiedoista vie aikaa, mutta kokonaisuudessaan prosessi menee rutiininomaisesti läpi. Mikäli keskittyy vain todistuspalkkioiden käsittelyyn, työtehtävästä selviytyy yhden päivän työpanoksella nykyistä työruutiinia käyttäen. Mielestäni epäselvien puutteiden selvittäminen kuuluu kyseisen tapahtuman tuottaneeseen yksikköön, joka osaa parhaiten selvittää tapahtuman taustatiedot hoidollisesta näkökulmasta. Tällöin henkilöltä jää aikaa auttaa tiimin muita henkilöitä laskutustehtävien hoitamisessa.

Hoitopäivä- ja psykiatrilaskutus

Hoitopäivä- ja psykiatrilaskutuksessa erillislaskutuserissä lopullisten laskujen tekeminen manuaalityöskentelynä vie paljon aikaa, kun laskutustietoja syötetään valmiiden laskentakaavioiden avustuksella SAP -järjestelmään. Laskuille lähtevät liitteet tulostetaan asiakaskohtaisesti Efficasta. Hoitopäivä- ja psykiatrilaskutuksen laskutusvaiheiden kehittäminen jäi toteuttamatta nykyisin käytössä olevaan Effic -järjestelmään. Tämä laskutusprosessi on ehdottomasti saatava toiminaan juohevammin. Kehitys vietävä loppuun Effic -järjestelmässä tai mikäli lähiaikoina otetaan uusi järjestelmä käyttöön, tähän prosessiin kiinnitettävä erityisesti huomioitava käyttöönoton yhteydessä.

Kuntalaskutus

Täydenkorvauksen asiakkaat työllistävät eniten tällä laskutussektorilla. Kuntalaskutuksen osalta tapahtuu vielä paljon manuaalivaiheita. Tähän on tulossa helpotusta uudesta Effica laskutusversiosta jolloin manuaalivaiheet jäävät pois. Samoin tuleva sähköinen arkistointi helpottaa työskentelyä. Kesäaikana ulkomaalaisten asiakkaiden vakuutusyhtiölaskutus työllistää normaalia enemmän laskutusprosessia.

Yleislaskutus

Yleislaskutuksen osalta apteekki- ja matkakorvaus laskutukseen menee aikaa kuhunkin yksi työpäivä. Röntgen laskutukseen kuluu kahdesta kolmeen työpäivää. Muiden tähän osa-alueeseen kuuluvien laskutusten osalta aikaa vie uuden laskutusohjelman luominen kulloisellekin laskutustapaukselle. Jatkossa valmis laskutusohjelma helpottaa saman asian laskutuksen osa-alueiden tapahtumien käsittelyä. Yleislaskutukseen tulee paljon pientä laskutettavaa ja näille tapahtumille on haettava ratkaisuja. Yleislaskutuksen prosesseissa on paljon kehittämisen varaa. Yleislaskutuksen prosessit kirkastuvat uuden taloushallintojärjestelmän myötä. Yleislaskutusta hoitavan henkilön ajankäytöstä vie suuren osan Effica laskutuksen pääkäyttäjän ominaisuuteen kuuluvat velvollisuudet. Henkilökulujen jakosuhdetta laskutustyön ja pääkäyttäjäyyden osalta tulee tarkastaa.

Ambulanssilaskutus

Ambulanssilaskutus on vielä uusi osa-alue. Vajaan puolen vuoden kokemuksen myötä ambulanssilaskutus ei työllistä mittavassa määrässä, vaan voidaan hoitaa talouspalvelut tiimissä muiden töiden ohessa. Ensihoitajille pitäisi antaa opastusta lähinnä tehtävä- ja päättymisaikojen merkitsemisen tarkkuudesta, koska nämä ovat tärkeimmät laskutustapahtumaan liittyvät asiat. Luottavaisin mielin ja ennakkoluulottomasti asia varmasti etenisi.

Materiaalilaskutus

Normaali hyllytuotteena oleva tarvike toimii laskutuksen osalta hyvin. Niin sanottu ei hyllytuote eli TAS vie laskutustapahtuman osalta aikaa. Materiaalilaskutus toimii suu-

rempien massa tuotteiden osalta hyvin. Materiaalilaskutukseen on tulossa muutos uusien tietojärjestelmien myötä.

6.1 Kehitysehdotukset

Joitakin kehitysehdotuksia on jo saatu vietyä eteenpäin. Tähän alalukuun olen koonnut ehdotuksia laskutusprosesseihin vaikuttavista kehittämiskohteista. Näillä toimenpiteillä autetaan laskutusprosessin loppupään eli laskutuksen työvaiheiden puutteiden ja työajan hallintaa. Nämä toimenpiteet toteutetaan koko prosessiketjussa kyseisen toiminnon osa-alueella. Luvun lopussa on lyhyt yhteenveto kehitysehdotuksien tilanteista.

Kahviolaskutus

Ensisijaisesti asiakas maksaa tilauksensa käteisellä tai pankkikortilla. Esitän laskutukseen tuleville laskutusaineistolle minimimääräksi 20 euroa. Tällä hetkellä pienin laskutukseen tullut aineisto on ollut summaltaan alle 2,00 euroa. Näin vältetään pienuksien laskutusaineistojen työllistävältä vaikutukselta. Tehdään kahviotilausten laskutuksen pohjaksi lomake ulkoisia asiakkaita varten. Olemassa olevaa sisäisen laskutuksen lomaketta muokataan niin, että se toimii myös ulkoisille asiakkaille. Näin saadaan laskutusta varten tiedot selkeästi jäsennettynä. Pyydetään ulkoista asiakasta täyttämään itse laskutettavan asiakkaan tiedot, jolloin vältetään yritysten nimen väärin kirjoittamiselta. Kuultuna vierasperäiset yritysten nimet ovat usein vääristyneet milloin mihinkin muotoon. Mukaan on hyvä edelleen liittää asiakkaan käyntikortti.

Uuden tietojärjestelmän myötä kahviolaskutusta voidaan helpottaa WEB -laskutuksella, jossa kahvion myyjä tekee laskun suoraan tietojärjestelmään. Laskut lähetetään keskitetysti tulostukseen joko verkkolaskuna tai tulostuspalvelun kautta. Tässä järjestelmässä liitteiden lähettäminen ja laskutustietojen lähettäminen laskutus-tiimiin jää pois. Laskutus hoidetaan siellä missä myynti tapahtuu ja näin vapauttaa laskutuksen resursseja.

Asiakkaan perustiedot lomake

Asiakkaan perustiedot lomake käännetään myös thaimaan kielelle, koska tämän kansallisuuden edustajien määrä on lisääntynyt kesäaikana asiakkaina. Asiakkaan perustiedot lomakkeelle tehdään lisäohje lomakkeen täyttämistä ja kirjoitusasusta. Tämä parantaa asiakkaiden perustietojen (nimi, henkilötunnus, osoite jne.) syöttämisen oikeellisuutta. Ennen ulkomaalaisten asiakkaiden sesonkiaikaa kerrataan yksiköissä toimintatavat heidän osaltaan. Tähän on olemassa olevat toimintaohjeet, jotka kerrataan. Tarkoittaa asiakkaan perustietojen syöttämiseen täytettävää lomaketta sekä laskutukseen tulevat aineistot kahtena kappaleena kopioituna. Kopiot ovat ulkomaalaisten asiakkaiden eurooppalaisen kelakortin- ja passin tietojen toimittaminen kahtena kappaleena sekä asiakastiedotelomake laskutukseen. Samoin on hyvä kerrata eri tuotteiden kustannusvaikutukset ja mitä tuotetta käytetään missäkin tapauksessa.

Tuotteistus

Onko mahdollista ajatella laskutusperusteiden muuttamista? Vaatii tuotteistuksen uudelleen hinnoittelua, mutta on käyttöön perustuva laskutusperuste. Hinnoittelumuodon muutoksella on vaikutukset palveluiden ylläpitämisen kannattavuuteen. Nykyisin laskutuksen perustana ovat tuotteet ja tämä aiheuttaa tietyissä yksiköissä asiakastietojen viivästymistä laskutusvalmiiksi. Tarkoitan sitä, että vastaanotoilla on tietty maksuperuste ja peruspaketti sekä tämän lisäksi laskutetaan röntgen, laboratorio, tutkimukset jne. lisätuotteet sen mukaisesti kuin asiakas niitä käyttää. Näin yksiköissä nopeutuisi laskutusvalmiiksi kirjaamiset ja nykyisten pakettituotteiden määrä vähenisi ja selkeytyisi sisällöiltään.

Rintamaveteraani

Jokainen prosessin käsittelijä käy tarkastamassa asiakkaan perustietonäytöltä, onko sinne kirjoitettu teksti ”Rintamaveteraani”. Tämä tieto tulee tarkastaa jokaisen asiakkaan kohdalta syntymävuoden ollessa alle 1930. Toinen vaihtoehto on, että Effica -järjestelmään lisätään Rintamaveteraani merkinnälle selkeä oma tietokenttä asiakkaan tiedot näytölle. Tämän kentän tietojen linkitys tapahtuisi laskutusajoon. Näin välttyttäisiin turhilta hyvityslaskuilta, joita aiheutuu kyseisen asian huomaamattomuudesta. Tulevaisuutta ajatellen rintamaveteraanien osalta hyvityslaskujen tekemisen määrä vähenee asiakaskunnan vähenemisen myötä. Tämä toinen vaihtoehto aiheuttaa tietojärjestelmän päivitystä ja on mietittävä tarkkaan sen kannattavuus huomioiden tämän

sektorin asiakasmäärä. Onko asiakkaissamme joku toinen vastaava kasvava asiakas-kunta jolle vastaava merkintä tuo hyötyä laskutus- ja hoitosektorille? Tällöin asiaa kannattaisi harkita tarkemmin käyttäjäsektoreiden kanssa. Järjestelmän muutoksen kustannukset ovat rahallisesti suuret. Tällöin henkilöstön tietoisuuden lisääminen on halvempi vaihtoehto.

Ajanvaraajien- ja hoitohenkilöstön koulutus tai lisäkoulutus

Hoitohenkilöstössä on ajanvarauksia suorittavia henkilöitä, joita ei ole perehdytetty kyseiseen tehtävään. Heille tulee järjestää koulutusta, jotta tieto tuotteista ja niiden hinnoista selviää ajanvarauksen tekijälle. Tätä kautta saadaan levitettyä tietoutta kustannuksista sekä niiden merkityksestä ESSHP:n taloudelliseen toimintaan. Lisäkoulutus on hyväksi henkilöille, jotka hallitsevat ajanvaraustehtävät. Heille tulisi järjestää lyhyt yleiskertaus perusasioista sekä lisäksi painotettaisiin haasteellisempia ajanvarausasioita, kuten useampi käynti samalle päivälle, samaan sairauteen liittyvät käynnit eri yksiköissä, vakuutusyhtiö, rintamaveteraani ja käynti toisesta hoitolaitoksesta. Näin he voivat vaihtaa keskenään omia näkemyksiään ja hyväksi havaittuja työskentelevinkkejä keskenään. Tiedon lisääntyminen tuo tehokkuutta työajankäyttöön. Tällöin kustannusvaikutukset kohdistuvat koko toimintoprosessiin alusta loppuun.

Laskutukseen menevän aineiston tarkastus

Ohjeistetaan osastosihteereitä tekemään viikoittaiset yksikkökohtaiset laskutustietojen välitarkastukset. Näin on aikaisemmin sovittu tehtäväksi, mutta käytännössä ei näin ole tapahtunut. Kyseessä on toimintatavan aktivoiminen takaisin osaksi rutiinikäytännöä. Tämä tarkoittaa myös haasteellisempien selvitetävien sekä avointen tapausten loppuun viemistä nopeammassa aikataulussa mitä tähän asti on tapahtunut. Mitä pitempään asiat ovat avoimina, sen hankalampia niiden loppuun vieminen on.

Sähköinen laskutus

Sähköisen laskutuksen käyttöönotto niin yhteistyökumppaneiden kuin asiakkaidenkin osalta vähentää laskutuksen käsin tehtävää työtä. Moni asiakas on kysynyt sähköisen laskun mahdollisuutta. Asiakkaat käyttävät tänä päivänä sähköisiä palveluja ja ovat tottuneet sähköiseen laskuun. Tämä toiminta on laadullinen parannus toimintaamme

sekä konkretisoituu asiakasrajapinnassa palvelun parannuksena. ESSHP:llä on siirtyminen tapahtunut jo saapuvien laskujen osalta. Lähtevien laskujen osalta ratkaisua etsitään uusien ohjelmistojen ja Effican uuden laskutusosion käyttöönoton myötä. Tästä saadaan kustannussäästöjä postituskulujen ja tulostuskulujen osalta. Samassa yhteydessä myös laskutusaineiston liitteet siirtyvät sähköiseen arkistoon.

Ajankäyttö ja työn organisointi

Laskutushenkilöstön kannattaa panostaa oman ajankäytön hallintaan ja työtehtävien organisointiin. Töiden tärkeysjärjestyksen asettamisella ja hyvällä ennakkosuunnitellulla saadaan ajankäyttöön lisää tehokkuutta. Tämä vaatii oman työn seurantaa ja toimintatapojen muuttamista. Laskutustehtävissä on myös huomioitava muiden tiimissä työskentelevien henkilöiden työt ja niiden vaikutus omaan työskentelyyn.

Vakuutusyhtiö

Ehdotan otettavaksi vakuutusyhtiöön liittyvissä epäselvissä käynneissä saman toimintamallin kuin Etelä-Karjalan sairaanhoitopiirin laskutuksessa. Asiakasta laskutetaan normaalisti ja hän hoitaa itse vakuutusyhtiön kanssa hoitoon liittyvät selvitykset. Tällä hetkellä varsinkin ulkomaalaisten asiakkaiden osalta tehdään laskutustiimissä hyvin paljon selvitystyötä. Tähän liittyy kielellisten käännostöiden osalta monien puutteellisten asiapapereiden kuten vakuutustodistus, sairausvakuutustodistuksen, passikopion jne. pyytämistä asiakkaalta, puutteellisesti toimitettujen tietojen osalta asiakasrajapinnan toiminnasta.

Laskutusjärjestelmä/Reskontra

Laskutusjärjestelmän/reskontran uusiminen. Laskuttajat kokevat, ettei nykyinen SAP -järjestelmä, joka on otettu käyttöön vuonna 2006, ole yhtä hyvä kuin aikaisemmin käytössä ollut Fixsu -järjestelmä. Hyvityslaskua tehtäessä nykyisellä SAP -järjestelmällä käsittely tapahtuu useammalla eri tasolla ja tapahtumat on tehtävä juuri tietyssä oikeassa järjestyksessä. SAP:n Effican aineiston perusteella. Taloushallintojärjestelmä vaihtuu vuoden 2014 alussa ja tämän myötä saadaan toivottuja muutoksia myös laskutukseen ja pystytään kehittämään laskutuksen prosesseja.

Joitakin kehitysehdotuksia on jo saatu vietyä eteenpäin. Asiakkaan perustiedot lomake-
thaikielisenä on saatu käyttöön. Laskutukseen menevän laskutus valmiin aineiston
viikoittaiset tarkastukset on aktivoitu uudestaan käytäntöön. Työn organisointi lasku-
tustiimin sisällä työtehtävien suorituksen osalta on kehittymässä.

Työn alla olevia kehitysehdotuksia ovat kahviolaskutus, tuotteistus ja sähköisen lasku-
tuksen käyttöönotto on lähikuukausien aikana, näihin saadaankin ratkaisu uusien tieto-
järjestelmien myötä. Sähköinen laskutus tulee uuden Effican version käyttöönotossa
laskutuksen osa-alueeseen. Uusi laskutusjärjestelmä on tulossa todennäköisesti käyt-
töön noin vuoden kuluttua. Laskutustiimin jäsenet ovat mukana auttamassa kehitys-
työryhmää ja näin he pääsevät tuomaan esille toiveitaan laskutusprosessin kehittämi-
seen. Uusi laskutusjärjestelmä tuo myös mahdollisuuden muuttaa laskutuksen perus-
tana olevaa tuotteistusta.

Tulevaisuuden kehitysehdotuksia on rintamaveteraani merkintä Effican -
asiakasjärjestelmään. Jollei tätä voi soveltaa muuhun käyttötarkoitukseen, on muutos-
työ kustannuksiltaan liian kallis toteutettavaksi. Mikä on rajapinta vakuutusyhtiön
laskutuksen selvittämiseen kunkin asiaa hoitavan tahon osalta prosessissa? Rajapinta
mietittävä vakuutusyhtiön laskutuksen selvittämiseen, mihin asti kukin hoitava taho
suorittaa prosessia. Ajankäytön seuranta käynnistettävä, näin kukin pääsee itse totea-
maan todellisen työtehokkuutensa sekä mihin työaika tulee käytettyä. Ajan varaajien-
ja hoitohenkilöstön koulutustarvetta tai lisäkoulutusta, on yksiköiden selvitettävä ja
tämän perusteella koulutusaikataulu. Näin prosessin varaus ja laskutus valmiiksi toi-
minnoissa, tähän asti esiintyneet puutteet, tuotetuntemus sekä kustannustietous kor-
jaantuvat.

Toivon, että ehdotuksista on hyötyä työskentelyyn ne saavat tarvittavan kannustuksen
käytäntöön ottamiseen asti. Näistä saa myös virikkeitä muiden prosessien kehittämi-
seen. Kaikkia puutteita ei voida poistaa, mutta niiden esiintymismäärään voidaan vai-
kuttaa omalla toiminnalla.

Toimenpiteet puutteiden vähentämiseksi

Puutteellisten tietojen vähentämiseksi on aloitettu informaation jakaminen yksiköihin.
Poliklinikkayksiköiden yhteispalaverissa ja osastosihteereiden palaverissa on käyty

esittämässä laskutuksen seurannasta saatua tietoa. Tilaisuuksissa on kerrottu mitkä asiat ovat eniten aiheuttaneet puutteita laskutuksessa. Näin prosessiin osallistuvat henkilöt voivat toiminnassaan kiinnittää huomioita kyseisiin asioihin. Laskutushenkilöstöä osallistuu myös tulevaisuudessa yksiköiden palavereihin molemminpuolisen tietojen vaihdon lisäämiseksi.

Yhteenveto kehitysehdotuksien tilanteista

Vieraskielisen asiakaslomakkeen kehittäminen on tehty yhteistyössä päivystyspoliklinikan ja kielitoimiston kanssa. Tätä lomaketta käytetään päivystyspoliklinikalla ja näin he ovat parhaita asiantuntijoita lomakkeen kehittämisessä. Päivystyspoliklinikan henkilöstöä on myös pyydetty kertaamaan ohjeita ulkomaalaisen asiakkaan palveluun liittyvistä toiminnoista ja laskutukseen toimitettavien aineistojen liitteistä, kuten kopioita passista ja eurooppalaisesta sairaskortista. Vieraskielisen asiakkaan henkilötietolomake thaimaan kielelle on käännetty ja on jo käyttöönotto vaiheessa. Kesä 2013 näyttää, mikä vaikutus tehdyillä toimenpiteillä tulee olemaan.

Effica -järjestelmässä on vuoden 2012 syksyllä sekä terveyskeskuksen että sairaalan laskutuskantojen näkyvyys oman sairaanhoitopiirin alueen toimipisteistä, pois lukien Pieksämäki, on tuonut helpotusta maksukattojen näkyvyyteen. Täysimääräisesti tietojen näkyvyyteen on voinut luottaa täysin vuoden 2013 alusta alkaen, jolloin laskukertymät näkyvät alkuvuodesta lähtien alueen yksiköistä. Tämä tarkoittaa sitä, että maksukattokertymiä ei tarvitse kysyä kuin Pieksämäen aluesairaalaista ja asiakkaan ilmoittamasta muusta hoitoyksiköstä. Puhelimitse suoritettavaa tiedon vaihtoa tehdään edelleen asiakkaan maksukaton täyttymisen osalta. Tarkennetaan maksukaton lähestyessä mikä yksikkö kirjoittaa vapaakortin kyseessä olevalle asiakkaalle. Maksukattokertymiin liittyvien puheluiden määrä on vähentynyt huomattavasti päivittäisessä työssä.

Laskutushenkilöstön osallistuminen palavereihin on saanut hyvän vastaanoton henkilöstön keskuudessa ja olemme saaneet kutsuja palavereihin. Näin yhteistyö prosessien eri tasoilla tuo hyvää vuorovaikutusta ja korjaustoimet prosesseissa nopeutuvat. Eri-laisten näkemysten yhdistäminen tuo kehitystä kunkin omaan työskentelyyn. Yhteisiä keskusteluhetkiä suosittelen kokeiltavaksi myös muissa prosesseissa

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tuomen ja Sarajärven (2009, 141–142) mukaan tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan kokonaisuutena. Selkeyttä ja ymmärrettävyyttä lisää yksityiskohtaisesti avatut riittävät tiedot tutkimus aineistosta. Hirsijärven ym. (2009, 231) kertoo, että luotettavuus on mittaustulosten toistettavuutta. Olen opinnäytetyössäni avannut määrällisen aineiston tekstinä, lukuina ja grafiikkana selkeyttäen näin asioiden ymmärrettävyyttä. Tutkimusaineiston on toimittanut itse kukin työvaiheen asiantuntija taloushallintojärjestelmästä saatujen listausten perusteella. Tutkimuksessa käytin niin määrällistä kuin laadullista aineistoa. Molemmista aineistoista tuli esille yhteneväisyyttä. Tutkimus uusi-taan tämän vuoden 2013 aikana ja aineisto kerätään samalla tavalla taloushallintojärjestelmästä saatavien listausten mukaisesti. Tutkimusaineistoa on kerätty aikaisem-minkin sattumanvaraisesti, mutta sitä ei ole työstetty loppuun asti. Aikaisemmin kerätty aineisto ei ollut enää käytettävissä, mutta tämän tutkimuksen aineisto taltioidaan ja se on mahdollista verrata tuleviin tutkimuksiin. Tutkimustulokset ovat toistettavissa tulevaisuudessa uudestaan. Laadullinen aineisto on kerätty prosessiin osallistuvilta asiantuntija henkilöiltä ja tuo esille tämän hetken tilanteen prosessin toiminnoista. Kaikilla on vahva tahtotila saada prosessin toimivuus paremmaksi ja näin heillä on ollut mahdollisuus saada tuoda esille näkökulmiaan prosessin toimivuuteen.

Toimeksiantajan taholta on haluttu saada selvyyttä laskutuksen kannattavuuteen. Tutkimuksella on jalkauduttu laskutusprosessiin osallistuvien henkilöiden päivittäiseen työskentelyyn ja saatu sieltä tarvittavaa aineistoa tutkimukseen. Tällä tutkimuksella on saatu avattua yhdestä näkökulmasta kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tähän asti raportointi on tapahtunut vain seuraamalla laskujen kappale- ja henkilömäärää keskenään, joka ei kerro kaikkea laskutusprosessin kokonaisuudesta.

Työurani aikana olen työtehtävissäni työstänyt laskutusprosessiin vaikuttavia tietoja sekä erillislaskutukseen syötettävää aineistoa yksityisellä yrityssectorilla työskennellessäni. Ensimmäisen kerran kontakti tutkittavaan kohteeseen oli keväällä 2012 tradenomin koulutukseen liittyvän työharjoittelun aikana. Tällöin sain ensimmäistä kertaa työurallani työskennellä laskuttajan tehtävissä. Näin minun on ollut hyvä mahdollisuus kyseenalaistaa tapahtumia ja tutkia niitä tarvittaessa syvällisesti. Katson koke-mattomuuteni laskutuksen tehtävistä olleen hyötyä tutkimuksen tekemisessä.

7 PÄÄTÄNTÖ

Opinnäytetyöni tavoitteena oli kartoittaa ESSHP:n tämän hetken laskutusprosessin toimintoja sekä tunnistaa mitä niissä pitää kehittää. Tutkimuksessa selvitin, miksi laskutusprosessit ovat työllistäviä. Tutkimuksessa selvisi, että laskutusvalmiiksi siirtyvässä massa-aineistossa on kokonaislukumäärän nähden hyvin vähän puutteita. Puutteiden määrä on inhimillinen. Nykyinen käytössä oleva laskutusjärjestelmä SAP ei tue ESSHP:n laskutustoimintoja. Taloushallinnon järjestelmiä pitää kehittää tehokkuuden lisäämiseksi. Uuden laskutusjärjestelmän selvitysvaiheessa on kiinnitettävä huomioita kuhunkin laskutuksen prosessin osa-alueeseen. Varsinkin prosesseihin, joissa tällä hetkellä tehdään paljon manuaalista työtä, kuten kunta-, psykiatria- ja yleislaskutus. Hyvityslaskuprosessi on syytä käydä läpi uudessa laskutusjärjestelmässä, koska kyseinen prosessi on nykyään hyvin monitasoinen tapahtuma. Työn organisointiin ja ajanhallintaa on kiinnitettävä huomiota.

Yksiköiden laskutusprosessin toimintaan vaikuttavien henkilöiden tulee saada koulutusta tai lisäkoulutusta Effic -asiakashallintajärjestelmän käyttämisestä ja tietoa kunkin tuoteistuksen kustannus vaikutuksesta. Yhteistyö laskutuksen ja prosessiin osallistuvien henkilöiden välillä on tiivistynyt selvitystyön aikana positiiviseen suuntaan. Tällä yhteistyöllä on laadullinen vaikutus niin sisäiseen toimintaan kuin asiakkaalle virheettömän laskun muodossa.

Jatkokehityksenä tehdään uusi seuranta laskutuksen osalta ja näin voidaan seurata kuinka kehitystoimenpiteet ovat vaikuttaneet laskutusprosessien osalta. Työympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat meihin ihmisiin ja kykyymme samaistua uuteen tai uudistuneeseen organisaatioon. Avoin vuorovaikutus ja luottamus auttavat oman roolin löytämisessä muutoksissa. Toimintatapojen muutokset auttavat ihmisiä löytämään organisaation uuden muutoksen. Tämä tapahtuu kyseenalaistamalla vanhoja toimintatapoja ja ottamalla käyttöön uusia käytäntöjä positiivisten asioiden avulla. (Ponteva 2010, 13.) Jatkuvasta uudistumisesta on tullut elonjäämiskysymys niin yksilöille, tiimeille, organisaatioille, yrityksille kuin koko yhteiskunnalle. Huonoina aikoina tarvitaan luovuutta eli kykyä ihmetellä, innostua, innostaa ja innovoida. (Sydänmaanlakka 2009, 249.)

LÄHTEET

Anttonen, Miia, Hakonen, Marika 2010. Taloushallinnon taitajaksi. Helsinki: WSOY-pro Oy.

Eskola, Anne & Mäntysaari, Anne 2007. Talousosaamisen perusteet. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Grönroos, Christian 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki: WSOY.

Heikkilä, Tarja 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hirsijärvi, Sirkka, Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsijärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hänninen, Jaana 2013. Paikallislehti – Sote-raportti ei lopeta sairaaloita. Länsi-Savo 12.1.2013.

Ikäheimo, Seppo, Lounasmeri, Sari, Walden, Risto 2009. Yrityksen laskentatoimi. Juva: Ws Bookwell Oy.

Juusti, Jyri, Pietiläinen, Erja, Ylikoski, Päivi 1999. Kiinni laatuun. Helsinki: Edita.

Keinonen, Juhani 2011. Laastari 1/2012. Etelä-Savon sairaanhoitopiirin henkilöstölehti. Etelä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä.

Kela.<http://www.kela.fi>. Luettu 9.3.2013.

Kinnunen, Juha, Laitinen, Erkki K, Laitinen, Teija, Leppiniemi, Jarmo, Puttonen, Vesa 2004. Mitä on yrityksen taloushallinto? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kinnunen, Juha, Leppiniemi, Jarmo, Martikainen, Teppo, Virtanen, Kalervo 2000. Yrityksen taloushallinnon perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Korhonen, Sirpa, Majava, Jarkko 2005. Julkisen hankinnan kehittäminen elektroniseksi - hanke: loppuraportti. Helsinki: Efeko.

Kosonen, Kirsti, Pekkanen, Lea 2001. Toimiston työt. Helsinki: Edita. Viety pois 10.9.2012.

Laamanen, Kai 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Laamanen, Kai 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.

Laatu keskus.<http://www.laatu keskus.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 2.3.2013.

Lahti, Sanna, Salminen, Tero 2008. Kohti Digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä. Juva: WS Bookwell Oy.

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Melamies, Jaana, Paakkunainen, Ritva 1996. Palveluyrityksen taloushallinto. Juva: WSOY – kirjapainoyksikkö.

Metsämuuronen, Jari 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp.

Pesonen, Herkko 2007. Laatu: asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor. tai Juva: WS Bookwell.

Ponteva, Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOY pro.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Vantaa: Hansaprint.

Puolamäki, Esa 2007. Strateginen johdon laskentatoimi. Helsinki: Tietosanoma.

Sarala, Urpo, Sarala, Anita, 1996. Oppiva organisaatio. Tampere: Tammer-Paino.

Suistomaa, Matti 2011. Laastari 1/2011. Etelä-Savon sairaanhoitopiirin henkilöstölehti. Etelä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä.

Sydänmaanlakka, Pentti 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talemum Media Oy.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy. Helsinki: WSOYpro Oy.

Tomperi, Soile 2001. Kannattavuus ja kustannusten hallinta. Helsinki: Edita.

Tuomi, Jouni, Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, Kari, Laamanen, Kai 2012. Prosessijohtamisen toimintamalli: itsearviointin työkirja: mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? Turku: Benchmarking.

Valtiovarainministeriö, Suomen kuntaliitto 1998. Julkisten palvelujen laatustrategia. Helsinki: Eripaino.

Virtanen, Petri, Wennberg, Mikko 2007. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Haastattelukysymykset

Kysymys liiittyy prosessin hallintaan sekä 2 ja 3 toivomuksia prosessin kehittämiseksi.

1. Mitä puutteita on laskutus/materiaali/käynti prosessissa laskutuksen näkökulmasta?
 - Mistä arvioisit puutteiden johtuvan?
 - Esiintyykö puutteita enemmän jonakin tiettyinä kalenterivuoden aikana?
2. Onko yksikkönne miettinyt mitä asialle voisi tehdä?
 - Tarvitsetteko opastusta/neuvontaa/perehdytystä?
3. Onko toiveita/viestä eteenpäin vietäväksi?
 - Parannusehdotuksia?

LIITE 2(1).

Monisivuinen liite