

Minna Nivalainen

ULKOMAALAISTEN ASIAKKAIDEN LASKUTUSPROSESSI
CASE: POHJOIS-POHJANMAAN SAIRAANHOITOPIIRI

ULKOMAALAISTEN ASIAKKaidEN LASKUTUSPROSESSI
CASE: POHJOIS-POHJANMAAN SAIRAANHOITOPiIRI

Minna Nivalainen
Opinnäytetyö
Syksy 2017
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalous, Taloushallinto

Tekijä: Minna Nivalainen

Opinnäytetyön nimi:

Ulkomaalaisten asiakkaiden laskutusprosessi Case: Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri

Työn ohjaaja: Erkki Raudaskoski

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: Syksy 2017

Sivumäärä: 36+4

Opinnäytetyö käsittelee Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin ulkomaalaisten asiakkaiden laskutusprosessia. Aihe on syntynyt toimeksiantajan tarpeesta tutkia ulkomaalaisten laskutukseen liittyviä ongelmia. Työn edetessä aiheeseen on valikoitunut prosessikehityksen näkökulma. Työn tarkoituksena on tutkia tapaustutkimuksena toimeksiantajaorganisaation ulkomaalaisten asiakkaiden laskutusprosessia sekä löytää mahdollisia kehitys- ja ongelmakohtia prosessin etenemiselle.

Työn tietoperusta käsittelee prosessijohtamista ja -kehittämistä julkishallinnossa, taloushallinnon prosesseja sekä syventyy laskutukseen ja laskutusprosessiin. Tietoperustassa esitetty tieto perustuu pääosin kirjallisiin lähteisiin sekä aihetta käsitteleviin verkkolähteisiin. Työn empiirisessä osassa käydään läpi ulkomaalaisten sairaanhoitoa tilapäisen oleskelun aikana, kuvaillaan päivystys- ja ajanvarauspotilaan laskutusprosessit sekä kerrotaan edellä mainittujen laskutusprosessien haasteet ja kehityskohteet. Empiirisen osan aineisto perustuu toimeksiantajaorganisaation työntekijöiden haastatteluihin, aihetta käsitteleviin verkkolähteisiin, toimeksiantajan sisäisiin ohjeistuksiin sekä erilaisiin säännöksiin ja lainsäädäntöön.

Tuotoksena syntyi päivystys- ja ajanvarauspotilaan laskutusprosessikartat, jonka avulla löydettiin laskutusprosessin haastavuudet sekä kehityskohteet. Laskutusprosesseista haasteellisimmaksi todettiin päivystyspotilaan laskutusprosessin alkuvaihe, jossa potilas tunnistetaan ja täytetään ulkomaalaisen asiakkaan henkilötietolomake. Ulkomaalaisia potilaita vastaanottavalle henkilökunnalle olisi hyödyllistä järjestää pienimuotoinen koulutus hoito-oikeuteen, lomakkeen täyttämiseen ja siten laskutukseen liittyen. Laskutusprosessia voitaisiin kehittää luomalla sähköisesti täytettävä henkilötietolomake, jolloin tietoa olisi helpompi jakaa reaaliaikaisesti esimerkiksi laskutusta hoitavaan potilas- ja kuntamaksuyksikköön. Sähköisesti täytettävä lomake herjaisi puutteellisesti tai virheellisesti täytetyt kohdat, jolloin vältyttäisiin tietojen puuttumisesta aiheutuvalta selvittelytyöltä.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin, että ulkomaalaisten asiakkaiden laskutusprosessit ovat lähtötilanteeltaan jo hyviä ja toimivia. Työn tuotoksena saatuja päivystyspotilaan sekä ajanvarauspotilaan laskutusprosessikarttoja voidaan hyödyntää esimerkiksi sisäisissä ohjeistuksissa, kehityskohteena mainitussa koulutustilaisuudessa sekä uuden henkilön perehdyttämisessä. Prosessikartat ovat selkeästi ja yksinkertaisesti kuvattu, joten ulkopuolinenkin saa käsityksen ulkomaalasi asiakkaan laskutusprosessin etenemisestä.

Asiasanat: Laskutusprosessi, prosessikehitys, taloushallinto, laskutus

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Business Administration, Option of Financial Administration

Author: Minna Nivalainen

Title of thesis: Invoicing foreign customers CASE: Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri

Supervisor: Erkki Raudaskoski

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2017 Number of pages: 36+4

This bachelor thesis is about invoicing foreign customers in Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. The aim of the thesis is to find challenges and developmental objects of invoicing foreign customers in the case organization. This thesis is divided into two parts: theoretical and empirical part.

The theoretical part deals with process management and development and financial administration processes focusing on invoicing process. The material data is based on literary sources and online publications. The empirical part of the bachelor thesis deals with health care during temporary stay and invoicing processes of emergency and appointment patients. The material data of the empirical part is based on interviews of case organization employees, online publications, and different regulations.

The result of the study is that the foreign patient invoicing processes are already functioning well. Emergency patient invoicing process found out to be more challenging than appointment patient invoicing process. The most challenging stage of the process is filling the foreign customer personal data form correctly, therefore electrical personal data form, which helps the patient fill the form, would make the invoicing process more efficient and less faulty.

The output of the thesis is emergency and appointment patients invoicing process flow charts. These flow charts helped to discover the challenges and developmental objects of the processes. The invoicing process flow charts can be used on internal instructions and orientating new personnel.

Keywords: Invoicing process, process development, financial administration, invoicing

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	PROSESSIJOHTAMINEN JA -KEHITTÄMINEN JULKISHALLINNOSSA	8
2.1	Prosessien tunnistaminen, määrittelemine ja kuvaaminen	8
2.2	Prosessien suorituskvyn mittaaminen.....	10
2.3	Prosessilähtöisen julkishallinnon peruseriaatteet	11
2.4	Prosessilähtöisyyden hyödyt ja haasteet.....	13
3	LASKUTUS TALOUSHALLINNON PROSESSINA.....	16
3.1	Taloushallinnon prosessit.....	16
3.2	Laskutusprosessi.....	18
3.3	Laskutusprosessin haasteet.....	20
3.4	Laskutusprosessin kehittäminen	21
4	CASE: ULKOMAALAISTEN ASIAKKAIDEN LASKUTUSPROSESSI.....	23
4.1	Ulkomaalaisen potilaan sairaanhoito tilapäisen oleskelun aikana	24
4.2	Päivystykseen tulevan ulkomaalaisen asiakkaan laskutusprosessi.....	27
4.3	Ulkomailta hoitoon hakeutuvan ja muun ajanvarausasiakkaan laskutusprosessi	28
4.4	Ulkomaalaisten asiakkaiden laskutusprosessien haasteet ja kehityskohteet	29
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	33
6	POHDINTA.....	35
	LÄHTEET.....	37
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Laskutus on organisaatiolle tärkeä toiminto, sillä se on osa organisaation imagoa ja asiakaspalvelua. Laskutusprosessissa olevat viiveet tai virheet pidentävät prosessin etenemistä ja voivat mahdollisesti heikentää asiakkaan luottamusta organisaatioon. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia tapaustutkimuksena toimeksiantajaorganisaation ulkomaalaisten asiakkaiden laskutusprosessia ja näin löytää mahdollisia kehitys- ja ongelmakohtia laskutusprosessin etenemiselle. Tapaustutkimus on kartoittava ja aihetta tutkitaan aidon tilanteen pohjalta. Työn tietoperusta käsittelee prosessijohdantamista julkivaltiossa, taloushallinnon prosesseja sekä syventyy tarkemmin laskutukseen ja laskutusprosessin tarkasteluun. Tietoperustassa esitetty tieto perustuu pääosin kirjallisiin lähteisiin sekä aihetta käsitteleviin verkkolähteisiin. Opinnäytetyön empiirisen osan aineisto perustuu toimeksiantajaorganisaation työntekijöiden haastatteluihin, aihetta käsitteleviin verkkolähteisiin, toimeksiantajan sisäisiin ohjeistuksiin sekä erilaisiin säännöksiin ja lainsäädäntöön.

Aihe on syntynyt toimeksiantajaorganisaation tarpeesta tutkia ulkomaalaisten asiakkaiden laskutukseen liittyviä ongelmia. Aihetta on lähdetty tarkastelemaan laskutusprosessin ja sen kehittämisen näkökulmasta. Opinnäytetyön aihetta on lähestytty seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Mitä haasteita ulkomaalaisten asiakkaiden laskutusprosessiin liittyy?
- Miten ulkomaalaisten asiakkaiden laskutusprosessia voitaisiin kehittää?

Tämän työn tavoitteena on löytää laskutusprosessiin liittyvät ongelma- ja mahdolliset kehityskohdat. Opinnäytetyö on toimeksiantajalle ajankohtainen ja siitä on hyötyä muun muassa omien toimintamallien analysoimisessa, prosessin ongelmakohtien havainnoimisessa sekä uuden työntekijän perehdyttämisessä. Työn tekeminen on syventänyt tietämystä laskutuksesta taloushallinnon prosessina sekä kasvattanut tietoa oman ammattialan ulkopuolella olevista aiheista. Opinnäytetyössä on tarvittu osaamista yli opintorajojen esimerkiksi johtamisen-, sosiaali- ja terveysalan sekä oikeuspuolen alueista.

Toimeksiantajana toimii Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri (PPSHP), joka on Suomen pohjoisin yliopistollinen sairaanhoitopiiri. PPSHP:n piiriin kuuluu 29 jäsenkuntaa. Sairaanhoitopiirin kuntayhtymällä on kaksi sairaalaa: Oulun yliopistollinen sairaala ja Oulaskankaan sairaala. Oulun yliopis-

tollisen sairaalan yhteydessä toimii Oulun seudun yhteispäivystys, joka vastaa jäsenkuntien perusterveydenhuollon ilta- ja viikonloppupäivystyksestä sekä erikoissairaanhoidon päivystyksestä. Opinnäytetyössä keskitytään Oulun yliopistolliseen sairaalan sekä Oulun seudun yhteispäivystyksen ulkomaalaisten asiakkaiden laskutukseen. Oulaskankaan sairaalan ulkomaalaisten asiakkaiden laskutus jätetään tarkastelun ulkopuolelle.

2 PROSESSIJOHTAMINEN JA -KEHITTÄMINEN JULKISHALLINNOSSA

Prosessijohtaminen tarkoittaa ydinprosessien kehittämistä ja sen kautta tapahtuvaa organisaation suorituskyvyn parantamista. Prosessien kehittämisellä tavoitellaan muun muassa toiminnan tehostamista, laadun parantamista sekä kustannussäästöjä prosessijohtamisen avulla. Seuraavissa kappaleissa käsitellään prosessijohtamista ja -kehittämistä julkishallinnon näkökulmasta. Julkisen hallinnon sektorilla tarkoitetaan organisaatiota, joka on valtion tai kunnan omistuksessa. Valtiosektoriin luetaan valtion hallinto, yliopistot, Kansaneläkelaitos, Suomen Pankki ja valtion liikelaitokset. Kuntiin ja kuntayhtymiin luetaan kunnan hallinto, kunnallinen koululaitos, kuntien ja kuntayhtymien palvelulaitokset ja toimipaikat, jotka eivät ole yhtiömuotoisia, kuten terveyskeskukset, sairaalat, päiväkodit sekä kuntien ja kuntayhtymien liikelaitokset. (Tilastokeskus 2017, viitattu 4.9.2017.)

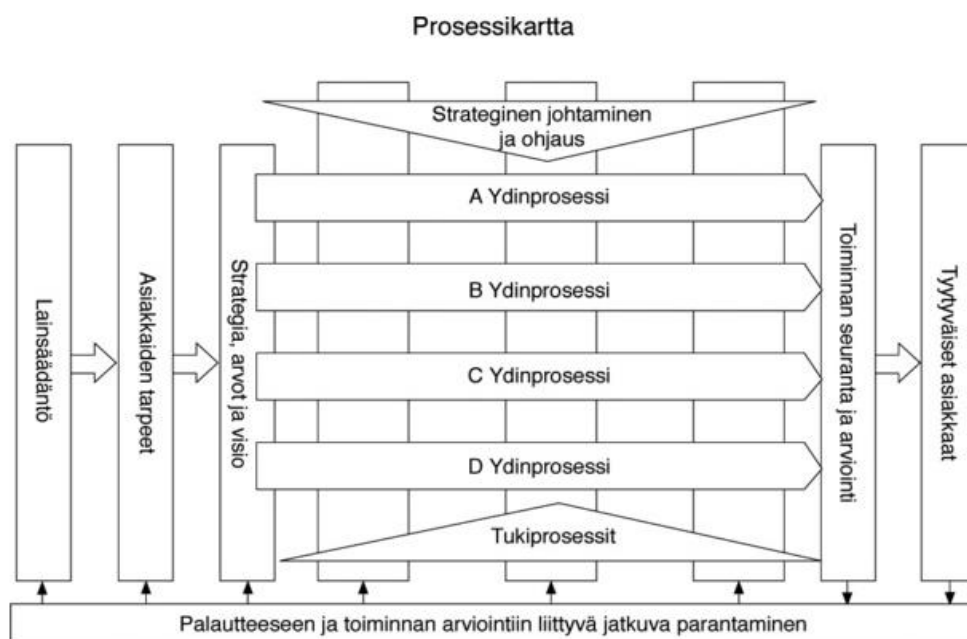
2.1 Prosessien tunnistaminen, määrittelemine ja kuvaaminen

Prosessien tunnistamisella tarkoitetaan prosessien erottamista muista prosesseista. Tunnistaminen koostuu keskeisimpien tavoitteiden, toimintojen, asiakkaiden ja tuotteiden määrittämisestä. Prosessilla on aina asiakas, joka voi olla organisaation sisäinen tai ulkoinen. On tärkeää määrittellä, mikä on prosessin tarkoitus, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Prosessien tunnistaminen alkaa usein toiminnan suunnittelulla ja päättyy arviointiin tai seurantaan. Prosessien kautta julkisen organisaation tavoitteet ja resurssit muutetaan tuloksiksi ja yhteiskunnallisiksi vaikutuksiksi. Julkissa organisaatioissa, prosessien tunnistaminen aloitetaan niiden yhteiskunnallisten tarpeiden ja tavoitteiden tarkentamisella, joita varten julkinen virasto tai laitos on olemassa. Tämän vuoksi, prosessijohtaminen on julkishallinnossa yhteiskunnallisen vaikuttavuuden johtamista. Isoissa organisaatioissa prosessit kannattaa jakaa eri toimintayksiköihin, jolloin prosessien tunnistaminen ja määrittelemine ovat helpompaa. (Laamanen 2001, 69-70; Virtanen & Wennberg 2005, 116-117.)

Organisaation prosesseja tunnistettaessa prosessit voidaan luokitella ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit toteuttavat organisaation ydintehtäviä, joita varten se on olemassa. Ydinprosessit ilmaisevat, mitä tavoitteita organisaatiolla on, miten se niihin pyrkii ja mistä palveluista tai työskentely muodoista organisaation tulokset syntyvät. Tukiprosessit mahdollistavat ydinprosessien toiminnan. Organisaatiot eivät ole olemassa suorittaakseen tukiprosesseja vaan tukiprosessit antavat edellytykset organisaation toiminnalle. Tukiprosessien tärkeyden huomaa, kun niiden toimintakyky

heikentyy. Tukiprosesseilla on organisaatioissa yleensä vain sisäisiä asiakkaita. Hallinnolliset toiminnot, kuten henkilöstöhallinto, taloushallinto sekä osaamisen ja toimintojen kehittäminen ovat esimerkkejä julkisen hallinnon tukiprosesseista. Julkisen sektorin eri virastoissa ja laitoksissa tukiprosesseja ohjaavat pitkälti samat ohjeistukset ja periaatteet, joten tukiprosessien osalta voitaisiin mahdollisesti tehdä koko valtion kattavaa prosessikehitystyötä. Julkisia palveluista tarjoavan organisaatiolle on tyypillisistä, että toimintalinjaukset tekee jokin yhteiskunnan edustaja. Esimerkiksi kuntien edustajat tekevät sopimuksia sairaanhoitopiirien kanssa, mutta varsinaisia sairaanhoidon palveluiden käyttäjiä ovat kansalaiset ja kuntalaiset. Organisaation prosessien tulee palvella molempia tahoja tarkoituksenmukaisesti. (Laamanen 2001, 70-71; Virtanen & Wennberg 2005, 116-118.)

Prosessien tunnistamisen jälkeen täytyy määritellä ja täsmentää eri prosessien sisältö. Käytännössä tämä toteutetaan kuvaamalla prosessin keskeiset vaiheet, vastuut sekä kriittiset suoritustekijät. Prosessien kuvaus on prosessin hallinnan, arvioinnin ja kehittämisen apukeino. Yleisin prosessien kuvaustaso on organisaation prosessikartta, jossa näkyy ydinprosessit sekä toiminnalle keskeisimmät tukiprosessit. Prosessikartta jäsentää organisaation tärkeimpien prosessien kokonaisuuden yksinkertaisella ja havainnollistavalla graafisella kuvauksella. Prosessikartta on hyödyllinen työväline organisaation toiminnan kehittämisessä. Usein organisaation ongelmakohtat liittyvät ydinprosessien välisiin rajapintoihin, joten prosessikartan avulla ne voidaan konkretisoida ja tuoda selkeämmin esille. Prosessikartta on havainnollistettu alla olevassa kuviossa. (Hannus 2003, 43-44; Virtanen & Wennberg 2005, 118-124.)



KUVIO 1. Prosessikartta esimerkki (JHS 152 2012, viitattu 12.10.2017)

Prosessikarttaa kuvattaessa on huomioitava myös organisaatiota ohjaavat ydin- ja tukiprosessit, tiedon tuottajat ja toimittajat sekä prosessin asiakkaat. Prosessikartan kuvaustaso on yleensä se, josta organisaation prosessien kuvantaminen aloitetaan ja se toimii alustana varsinaisten työprosessien määrittelylle. Työprosessien kuvaamisessa käytetään työkulkukaaviota, jotka kuvaavat prosessien toimintojen sekä tehtävien etenemisen lisäksi niistä vastaavat suorittajat. Työkulkukaaviot havainnollistavat minkälaisen työvaiheiden kautta prosessit toteutuvat organisaation sisällä. Työprosessien kuvantamisen tasolla havainnollistetaan tehtävien väliset yhteydet, niiden sisältö ja suunta, toimintojen suorittajien roolit sekä toimenpiteiden jälkeinen lopputulos eli tuotos. Jokaisesta tehtävästä on tiedettävä siihen tulevan ja siitä lähtevän tiedon tyyppi ja muoto. Työkulkukaavio selventää, missä muodossa tieto eri toimintojen välillä kulkee. Julkisen organisaation prosessien kuvantamisessa täytyy ottaa huomioon lainsäädännön asettamat vaatimukset, kuten hyvä hallinto, tietoturvallisuus, tiedon elinkaari ja arkistointi. (Virtanen & Wennberg 2005, 124-127; JHS 152 2012, 9-10.)

2.2 Prosessien suorituskyvyn mittaaminen

Suorituskyvyn mittaaminen voi pitää sisällään yksittäisen prosessin tai koko organisaation arvioimisen. Prosessien suorituskyvyn mittaamisen tarkoituksena on saada tärkeää tietoa prosessien kehittämiseksi. Mittaamisen avulla yritetään löytää ne tekijät, joihin pitää vaikuttaa, jotta prosessin suorituskyky paranee. Organisaatiossa, jossa prosessin suorituskykyä seurataan ja mitataan, ollaan jo pitkällä prosessikehitystyössä. Prosessijohtamisessa ja -kehittämisessä on kyse toiminnan kehittämisestä niin sisäisten kuin ulkoisten asiakkaiden tarpeita ja yhteiskunnallisten vaikuttavuustavoitteiden toteutumista vastaavaksi. Prosessimittarit voidaan jaotella sidosryhmäkohtaisesti, näin prosessien mittaaminen kohdistetaan niihin tekijöihin, joita sidosryhmät pitävät merkittävänä prosessien toiminnassa. Prosessien kehittämistyön tarkoituksena on muun muassa läpimenoaikojen nopeutuminen, laadun ja palvelutason parantaminen, säästöjen saavuttaminen sekä toiminnan tehostuminen. (Laamanen 2001, 209-210; Virtanen & Wennberg 2005, 130-132.)

Suoritustekijöiden sisältö ja niiden mittarit ovat vaihtelevia organisaation eri ydinprosesseissa. Esimerkiksi tuottavuus on sisäinen tekijä, joka antaa organisaatiolle tärkeää tietoa tehokkuutta arvioitaessa. Korkea tuottavuus mahdollistaa organisaation tehokkaan toiminnan. Organisaation sisäisen läpimenoajan suoritustekijää, voidaan mitata esimerkiksi osaston käsittelyaikana tietyille doku-

mentille. Suoritusmittarit antavat vertailupohjan, kun verrataan organisaation toiminnan suorituskykyä muiden organisaatioiden tai oman organisaation aikaisempaa suorituskykyä vastaavissa ydinprosesseissa. (Hannus 2003, 86-89.)

Julkisessa organisaatiossa, prosesseja voidaan arvioida ja analysoida myös yhteiskunnallisten vaikutusten, läpinäkyvyyden ja oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Vastuullinen organisaatio kiinnittää huomiota prosessien toiminnassa kestävän kehityksen ulottuvuuksiin eli taloudellisiin, sosiaalisiin sekä ympäristöllisiin vastuisiin. Yksityisen yrityksen tavoitteena on tuottaa voittoa, mutta julkisen sektorin organisaation lähtökohtana on saada aikaan hyötyä yhteiskunnassa, jolloin pohditaan hyödyntääkö organisaatio käytössään olevia resursseja mahdollisimman tehokkaasti yhteiskunnallisten tarpeiden tuottamiseksi. Sosiaalinen vastuu tarkoittaa vastuullisia menettelytapoja organisaatiossa ja yhteiskunnassa. Sosiaalista vastuuta voidaan arvioida muun muassa ihmisoikeuksien ja tasa-arvon edistämällä, luotettavalla raportoinnilla ja viestinnällä sekä yhteiskunnallisesti merkittävien hankkeiden tukemisella, kuten esimerkiksi terveys, nuorisotyö ja sivistys. (Laamanen & Tinnilä 2009, 34-35.)

2.3 Prosessilähtöisen julkishallinnon peruseriaatteet

Prosessilähtöiseen organisaatioon siirtyminen edellyttää muutosjohtajuutta, jolloin kiinnitetään huomiota johtamistyöhön, muutoksen suunnitteluun ja ongelmanratkaisukykyyn. Realistinen muutosjohtajuusmalli lähtee liikkeelle julkishallinnon muutoksen tarpeesta, toimintalogiikan tiedostamisesta ja hyvästä henkilöstöhallinnosta. On tärkeää, että avainhenkilöt ymmärtävät ja hyväksyvät prosessilähtöisyyden, jolloin prosessien käsitteet ja sisältö saavat yhtenäisen sisällön organisaatiossa. Yleispätevä muutosjohtajuusmalli soveltuu tiettyyn rajaan asti eri hallinnonaloilla ja eri hallinto- ja palvelutehtäviä suorittaviin virastoihin. Toimintamallioppimisessa voidaan vertailla omaa organisaatiota muihin organisaatioihin ja löytää vertailukehittämisen avulla oman organisaation toiminnan kipupisteitä. (Laamanen 2001, 73-74; Virtanen & Wennberg 2005, 145-159.)

Realistisen muutosjohtajuusmallin näkökulmasta, toisten organisaatioiden hyvien käytäntöjen oppimisen lisäksi tulee kiinnittää suurta huomiota oman organisaation toimintamallien kriittiseen analyysiin. Uutta kehittämistyön toimintamallia luotaessa huomiota ei kokonaan kohdisteta uusien organisaatorakenteiden luomiseen, vaan pikemminkin keskitytään vanhojen toimintamallien säilyttä-

miseen. Vanhojen toimintatapojen ja organisaatorakenteiden kehittäminen vaatii luovuutta ja muutosjohtajuuden hallintaa. Muutosjohtajuutta pohdittaessa on olennaista ottaa huomioon, miten organisaatiossa paikannetaan erilaisia puolustusellisia rutiineja. Esimerkiksi virheistä opitaan vain, jos ne pystytään havaitsemaan ja niiden ratkaisemiseen onnistutaan kehittämään menettelytavat. Lisäksi organisaatiossa täytyy ymmärtää, että erilaiset muutostilanteet vaativat toisistaan poikkeavat johtamistavat. (Virtanen & Wennberg 2005, 145-159; Tuominen 2010, 71.)

Prosessilähtöisyys ei merkitse kehittämistyön päättymistä vaan päinvastoin. Kehittämistyöstä tulee intensiivisempää, kun ymmärretään, että organisaation olennaisin kehittämistoiminta liittyy prosessien ylläpitämiseen ja prosessien sujuvuuden turvaamiseen. Organisaation täytyy pohtia, miten ja mihin suuntaan organisaatiota kehitetään ottaen huomioon henkilöstö, sidosryhmät ja palveluiden käyttäjät. Organisaatiotason päätökset ovat ratkaisuja, joilla on suuri vaikutus prosessien rakenteeseen ja virtaviivaistamiseen. Organisaatiotason ratkaisuilla voidaan poistaa jopa kokonaisia prosesseja tai osaprosesseja. Erilaisten kehittämistyössä nousevien ongelmien ratkaisemiseen liittyy johtamistyön lisäksi muutosjohtajuus. Muutoksien toteuttamiseen liittyy rohkeus, joka on tarpeen, kun muutoshankkeissa kohdataan uusia ja aikaisemmasta toiminnasta poikkeavia tilanteita. Muutoshankkeissa voi tulla vastaan uusia tilanteita, joihin ei liity henkilöstöllä jo olevaa osaamista. Tällöin pohditaan, mistä osaamista hankitaan. Tavallisesti muutoshankkeissa voi tulla vastaan tilanteita, joita ei ole mahdollista ennakoita. Muutosjohtaminen auttaa toteuttamaan muutoshankkeet hallitusti ja tavoitteellisesti. (Virtanen & Wennberg 2005, 145-159; Tuominen 2010, 70-71.)

Muutosjohtajuusprosessiin kuuluu muutostarpeen paikantaminen, kehittämisidean konkretisointi, muutosprosessien suunnittelu, muutoshankkeen toteutus ja toteutetun muutoksen seuranta. Muutostyön onnistumisen kannalta on tärkeää, että mahdollisimman suuri osa henkilöstöstä on tietoinen siitä, mitä muutoksella tavoitellaan ja oivalletaan muutoksen mukana odotettavissa olevat hyödyt. Strategiatyön taustalla on organisaation johtajien kohtaama haaste, miten tuottaa organisaation resursseilla riittävästi hyötyä kaikille sidosryhmille, jolloin voidaan puhua organisaation kilpailukyvyistä. Tällöin arvion kilpailukyvyistä tekee esimerkiksi yhteiskunta; investoida vai eikö investoida, tai organisaation asiakas; käyttääkö palveluita vai eikö käyttää. Viime kädessä prosessien kehittäminen on nähtävä johtamisen kysymyksenä. Prosessimuotoisessa organisaatiossa huomio ja toimintojen toteuttaminen keskittyvät vaikuttavuuteen. Vaikuttavuuteen vaikuttaa muun muassa hallinto-organisaation toimiala, budjetti- ja henkilöstövolyyymi sekä kuinka paljon kansalaiset käyttävät tietyn julkisen organisaation tarjoamia palveluita. (Virtanen & Wennberg 2005, 145-159; Laamanen & Tinnilä 2009, 13.)

2.4 Prosessilähtöisyyden hyödyt ja haasteet

Prosessilähtöisen organisaation menestykseen vaikuttaa millainen innovatiivinen toimintakulttuuri organisaatioon pystytään luomaan. Prosessilähtöisyys avaa mahdollisuuksia muuttaa ja kehittää julkishallinnon toimintakäytäntöjä ja tunnistaa organisaation rakenteita. Julkinen organisaatio voi tavoittaa prosessilähtöisyyden avulla menestymistä tavoitteissaan, kuten esimerkiksi viraston tulostavoitteiden saavuttamista, henkilöstön työviihtyvyyttä ja osaamisen kasvua sekä palvelujen käyttäjien tyytyväisyyttä. Menestystä voidaan edistää, mikäli organisaatio onnistuu yhdistämään johdon, henkilöstön, sidosryhmien ja mahdollisesti myös asiakkaiden odotukset. Suurissa organisaatioissa odotuksien yhdistämisen tekee haastavaksi organisaation koko ja henkilöstön määrä. Prosessilähtöisen kehittämisen päämääränä on tehdä julkishallinnon organisaation toiminnasta vaikuttavampaa, parempaa ja tehokkaampaa. Prosessin suoritteiden laadun paranemisesta hyötyy asiakas ja prosessin tehokkuudesta hyötyy organisaatio kokonaisuudessaan. Täytyy myös muistaa, että prosessilähtöisyys voi kuulostaa niin henkilöstön ja palveluja käyttävien korvissa huonoenteiseltä, jos sitä mainostetaan tehokkuutena. (Virtanen & Wennberg 2005, 145-150; Tuominen 2010, 58-59.)

Prosessilähtöisyys synnyttää uutta ajattelua sekä luo perustaa toiminnan arvioinnille, mittaamiselle ja parantamiselle. Prosessilähtöisyys korostaa kokonaisuuksien tarkastelua, tehostaa yhteistoimintaa, helpottaa työn organisointia ja muutosten hallintaa. Prosessilähtöisellä työtavalla toimintaa saadaan paremmin hallittavaksi sekä läpinäkyvämmäksi. Prosessimuotoisessa työn organisoinnissa ollaan kiinnostuneita siitä, miten työ tehdään, joten laadun ja määrän hajontaa pystytään tehokkaammin pienentämään ja organisaation vahvuudet ja heikkoudet helpommin paikallistamaan. Prosessijohtaminen ei ole pelkästään prosessien määrittelyä ja kuvaamista. Prosessijohtaminen edellyttää, että prosessit on määritetty ja kuvattu riittävän selkeästi. Prosessien kuvantamisella pyritään visioimaan organisaation toimintatavat esimerkiksi aiemmin esitetyn prosessikartan avulla. (Virtanen & Wennberg 2005, 137; Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012, 3.)

Organisaation johto voi käyttää prosessikuvausta johtamisen, ohjauksen, päätöksenteon ja suunnittelun välineenä. Esimiehet voivat hyödyntää prosessikuvauksia työn kuormituksen mittaamisessa, työnjaon ja vastuiden selkiyttämisessä. Prosessikuvauksesta on hyötyä ongelmatilanteiden ja päällekkäisyyksien kartoittamisessa sekä uusien työntekijöiden perehdyttämisessä ja työohjauksessa. Prosessikuvaukset helpottavat organisaation palveluiden kehittämistyössä, tulosten

mittaamisessa, riskien kartoittamisessa sekä laadun arvioinnissa. Prosessikuvausten avulla kuvataan organisaation toimintatapoja, jonka seurauksena toimintatavat yhdenmukaistuvat ja laatu paranee. Julkishallinto voi tavoittaa prosessilähtöisyyden avulla menestymistä tavoitteissaan, kuten esimerkiksi viraston tulostavoitteiden saavuttamista, henkilöstön työviihtyvyyttä ja osaamisen kasvua sekä palvelujen käyttäjien tyytyväisyyttä, kuten kappaleessa 2.3. käytiin läpi. (Virtanen & Wennberg 2005, 137; Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012, 3.)

Prosessien tunnistaminen edellyttää selkeää käsitystä organisaation päämääristä ja tavoitteista. Jos niistä ei ole yksimielisyyttä, on vaikea edes aloittaa keskustelua prosesseista, joilla ne saavutetaan. Prosessien tunnistamista aloittaessa on oltava selkeä käsitys strategiasta ja toiminta-ajatuksista. Prosessien kuvantamisen haasteena on tunnistaa prosessien alkuvaiheet ja lopputulos. Organisaation tulee pohtia, ketä varten prosessi ja toiminta on olemassa sekä mihin asiakkaiden tarpeisiin prosessi pyrkii vastaamaan. Prosessien tunnistamisessa ja kuvaamisessa ei päästä pitkälle, jos prosessien rajaamisessa epäonnistutaan. Tällöin työtä ei ole aloitettu toiminnan tavoitteiden selventämisellä, vaan on hypätty suoraan keinojen tarkasteluun. (Virtanen & Wennberg 2005, 119-121; Laamanen & Tinnilä 2009, 8.)

Prosessijohtamisen haasteena on muutoksen johtaminen, johon kuuluu jo tutuksi tulleiden ajattelumallien murtaminen. Haasteena on luoda innovatiivinen toimintakulttuuri, joka pystyy vastaanottamaan ja sitoutumaan tuleviin muutoksiin. Tärkeä osa henkilöstön sitouttamista on osaamisen kehittäminen koulutuksen kautta. Haasteena on saada koulutuksesta vakuuttava ja osallistava niin, että henkilöstö saa muutoksen toimeenpanossa tarvittavat työkalut. Haasteena organisaatioissa voi olla vahvan tavoitetilan löytäminen, kommunikointi eri organisaatiotasojen välillä sekä järjestelmällisen prosessijohtamisen toteuttaminen. Menestyäkseen organisaatio tarvitsee päämäärän ja edellä mainitun yhteisen tahtotilan onnistua päämäärän toteuttamisessa. Prosessijohtaminen eri muotoineen antaa ajattelumallin, jota organisaatiot voivat hyödyntää saavuttaakseen päämääränsä. (Virtanen & Wennberg 2005, 149-151.)

Organisaatiossa voi näkyä muutosvastarintaa, jota voidaan vähentää muutostarpeen perustelulla ja yhteisen vision luomisella. Kehitystyössä esimiesten rooli korostuu erityisesti silloin, kun henkilöstöllä ei ole kokemusta oman työnsä tai työyhteisönsä kehittämisessä. Henkilökunnan jäsenet voivat tarvita tukea hyvin erilaisissa asioissa, esimerkiksi motiivien selvittämisessä, muutokseen liittyvien pelkojen läpikäynnissä, uuden oppimisessa tai kannustuksessa. Prosessilähtöisyydessä

ja sen johtamisessa tulee yhteensovittaa organisaation tavoitteet, toimintamallit, prosessien asiakkaat sekä henkilöstö. On huomioitava, että mitä suuremmasta muutoksesta toimintamalliin on kyse, sitä suurempi on epäonnistumisen riski. Riskin vähentämiseksi uutta toimintamallia voidaan ensin testata rajattuun testiryhmään ennen laajamittaista käyttöönottoa. (Virtanen & Wennberg 2005, 149-154.)

3 LASKUTUS TALOUSHALLINNON PROSESSINA

Taloushallinto on keskeisessä osassa organisaation toimintaa. Taloushallinnon tehtävänä on taloudellisten resurssien hallinnointi sekä talouteen liittyvän tiedon tuottaminen päätöksentekoa ja toiminnan ohjausta varten. Taloudellisten resurssien prosesseja ovat muun muassa lyhyen- ja pitkän aikavälin suunnittelu ja seuranta, kirjanpito sekä maksujen ja saatavien hallinta. Seuraavat kappaleet käsittelevät taloushallintoa prosessien näkökulmasta. Taloushallinnon prosesseista syvennytään tarkemmin laskutusprosessiin ja sen kehittämiseen organisaatiossa. Luku 3.1 käsittelee yleisellä tasolla eri taloushallinnon prosesseja ja luvut 3.2- 3.4 keskittyvät laskutukseen ja laskutusprosessiin.

3.1 Taloushallinnon prosessit

Taloushallinnolla tarkoitetaan järjestelmää, jolla organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumia siten, että se voi raportoida toiminnastaan sidosryhmilleen. Sidosryhmien perusteella taloushallinto voidaan jakaa ulkoiseen eli yleiseen laskentatoimeen ja sisäiseen eli johdon laskentatoimeen. Ulkoinen laskentatoimi tuottaa tietoa organisaation ulkopuolisille sidosryhmille, kuten viranomaisille, asiakkaille, työntekijöille sekä muille yhteistyökumppaneille. Sisäisen laskentatoimen tarkoituksena on tuottaa informaatiota organisaation johdon päätöksenteon ja johtamisen tueksi. Modernissa taloushallinnossa ja laskentatoimessa ulkoinen ja sisäinen ovat yhdistyneet tiivisti toisiinsa, jolloin käytettävä johtamisjärjestelmä ja sovellettavat laskentatekniikat vaikuttavat myös tapahtumakäsittelyprosesseihin. Taloushallinnon prosesseille on määriteltä prosessien omistajat, tavoitteet ja sisältö. Näiden prosessien päätyö tehdään talousosastolla, mutta esimerkiksi muiden osastojen tulee tietää oma osuutensa tietojen keräämisessä ja tulosten hyödyntämisessä. (Tuominen 2010, 129; Lahti & Salminen 2014, 16-17.)

Tietojärjestelmien näkökulmasta taloushallinto voidaan määritellä järjestelmäksi, joka koostuu toisiinsa liittyvistä komponenteista, jotka toimivat yhdessä saavuttaakseen tietyn tuloksen. Tietojärjestelmän toisiinsa liittämät komponentit sisältävät laitteistot, ohjelmistot, tiedon syötön, tulosteen, sekä datan. Taloushallinnon tietojärjestelmän tuottama tulos voi olla esimerkiksi kuukauden tuloraportti tai asiakkaalle lähetettävä myyntilasku. Strategisella tasolla tarkasteltaessa taloushallinto voidaan nähdä joko ydinprosessina tai vaihtoehtoisesti toimintaa tukevana toimintona. Julkisessa

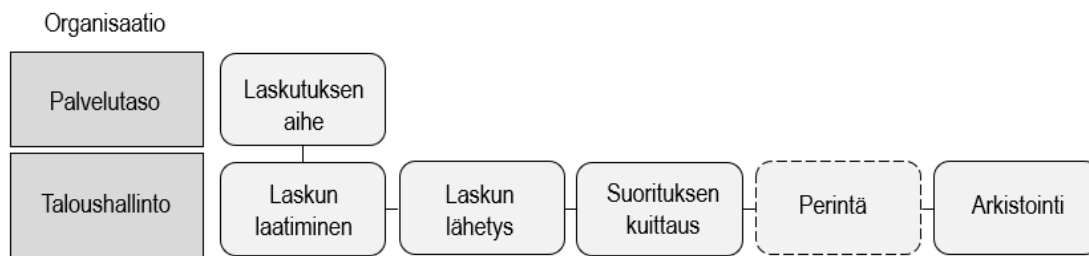
organisaatioissa taloushallinto käsitetään tukiprosessina. Julkishallinnossa käytetään kokonaisarkkitehtuuria, jossa kuvataan, kuinka organisaation toimintaprosessit, tiedot ja järjestelmät toimivat kokonaisuutena. Esimerkiksi julkisen organisaation taloushallinnon prosessit on tarkoin määritelty, jotta ne yhdenmukaistavat erilaiset tietomääräykset sekä jäsentävät taloushallinnon tietojärjestelmiin liittyvät palvelut ja niiden välisen yhteentoimivuuden. Taloushallinnon kokonaisuutta on järkevämpi käsitellä pienempinä osakokonaisuuksina, jotta se on helpommin ymmärrettävissä. Jakotapoja eri osakokonaisuuksiin löytyy useita eri organisaatioissa. Tässä opinnäytetyössä osakokonaisuudet on jaoteltu ostolasku-, myyntilasku-, maksuliikenne-, käyttöomaisuuskirjanpidon-, palkanlaskennan- ja pääkirjanpidonprosessiin. (Kuntaliitto 2014, 5-6; Lahti & Salminen 2014, 16-17.)

Ostoprosessi sisältää vaiheet ostoehdotuksesta tai ostotilauksesta ostolaskun maksuun. Ostoreskontrassa tapahtuu maksuaineistojen muodostaminen ja maksatukseen siirtäminen sekä tähän liittyvän kirjanpitoaineiston tuottaminen. Prosessiin voi sisältyä myös ostosopimusten hallintaa ja tavaran tai palvelun vastaanottotapahtumia. Myyntilaskuprosessi kattaa vaiheet myyntitilauksesta laskutukseen sekä maksusuoritukseen. Myyntilaskuprosessiin kuuluu laskujen laatiminen ja lähettäminen, laskujen suoritusten seuranta ja mahdolliset perintätoimenpiteet sekä myyntilaskuihin liittyvän kirjanpitoaineiston tuottaminen. Maksuliikenteen prosessi kattaa maksutapahtumien, viite-suoritusten ja muiden tiliotapahtumien käsittelyn. Prosessin tarkoitus on maksutapahtumien välitys pankin ja organisaation välillä. Julkisessa organisaatioissa maksuliikenne ja siihen liittyvien maksutapahtumien välitys voi tapahtua esimerkiksi asiakkaiden, pankkien tai kuntakonserniin kuuluvien organisaatioiden välillä. (Kuntaliitto 2014, 40; Lahti & Salminen 2014, 16-17.)

Käyttöomaisuuskirjanpidossa seurataan käyttöomaisuuden eli pysyvien vastaavien hankintoja kuten koneita ja kalustoa sekä niiden arvostusta ja poistoja. Pysyvien vastaavien kirjanpidon prosessi sisältää pysyvien vastaavien kirjanpidon, poistojen laskennan ja näihin liittyvän kirjanpitoaineiston tuottamisen. Palkkakirjanpidon kokonaisprosessi sisältää laajasti palkanlaskennan lisäksi työaika- sekä muiden palkkatapahtumatietojen keräämisen. Pääkirjanpidon prosessi kokoaa tapahtumia muista osaprosesseista, täsmäyttää niitä ja luo tapahtumien pohjalta raportointia. Pääkirjanpidon tehtäviin kuuluvat muun muassa välitilien ja reskontrien täsmäytykset, jaksotukset, kauden sulkeminen, verojen käsittelyn sekä raportointia. Prosessin tarkoitus on kirjanpito ja tilinpäätöksen laatiminen. Osto- ja myyntilaskuprosesseissa on selkeämmin tunnistettavissa prosessin alku ja loppu sekä näiden väliset eri vaiheet. Maksuliikenne sen sijaan on toiminto, joka liittyy tiukasti muihin prosesseihin kuten esimerkiksi palkanlaskennanprosessiin. Pääkirjanpito yhdistää eri osaprosessit tai toimii prosessin alkulähteenä. (Kuntaliitto 2014, 19-40; Lahti & Salminen 2014, 16-17.)

3.2 Laskutusprosessi

Laskutus on yksi näkyvä osa organisaation palveluita käyttävälle ja on siten osa organisaation imagoa sekä asiakaspalvelua. Laskutusprosessi alkaa laskutuksen aiheen syntyemisellä ja laskun laatimisella. Laskutusprosessi päättyy, kun maksun suoritus on kohdistettu myyntireskontraan, kirjaukset näkyvät pääkirjanpidossa ja lasku arkistoidaan. Digitaalinen laskutusprosessi voidaan jakaa neljään päävaiheeseen: laskun laatiminen, laskun lähettäminen, laskun arkistointi ja myyntireskontra, joka sisältää suorituksen kuittauksen tai mahdolliset perintätoimenpiteet. Laskutusprosessi voi olla täysin sähköinen, jos myös laskun vastaanottaja pystyy vastaanottamaan ja käsittelemään laskun sähköisesti. Laskutusprosessin tulee olla yhtenäinen ja tarkasti havainnollistettu, jotta yksikään lasku ei voi kadota ja esimerkiksi sen vuoksi jäädä maksamatta. Yksinkertainen laskutusprosessin eteneminen on havainnollistettu alla olevassa kuviossa. (Lahti & Salminen 2014, 78-79; Elorus 2017, viitattu 6.11.2017.)



KUVIO 2. Laskutusprosessi (Lahti & Salminen 2014, 79)

Digitaalista laskutusprosessia ohjataan pitkälti järjestelmissä olevien perus- ja ohjaustietojen avulla. Laskutuksen perustietoihin sisältyy muun muassa asiakasrekisteri, tuoterekisteri ja näiden takana olevat tiliöintitiedot. Lasku muodostetaan hakemalla asiakasrekisteristä, valitsemalla asiakkaan ostamat tuotteet tai käyttämät palvelut tuoterekisteristä ja tallentamalla tiedot laskulle. Tuoterekisteri sisältää organisaation tarjoamien tuotteiden tai palveluiden tiedot. Tuoterekisteri nopeuttaa laskujen laatimista, varmentaa oikeaa hinnoittelua ja mahdollistaa esimerkiksi automaattisen tiliöinnin tuoterekisteriin asetettujen tiliöintisääntöjen mukaisesti. Lasku laaditaan joko tallentamalla laskutiedot manuaalisesti laskutusohjelmaan tai muodostamalla lasku järjestelmissä olevan datan perusteella, jonka jälkeen lasku voidaan lähettää sähköisesti asiakkaalle. (Lahti & Salminen 2014, 84-87.)

Laskun laatimisvaiheen tärkeänä tavoitteena on saada laskun tiedot siirtymään automaattisesti tiedon alkulähteiltä suoraan laskulle, jolloin vältetään saman tiedon käsittelyä useaan kertaan. Varsinainen lasku syntyy laskutusjärjestelmässä, kun kaikki laskun tekemiseen tarvittava data on olemassa. Laskutusjärjestelmässä ylläpidetään muun muassa asiakastiedot, tuotetiedot, hinnastot ja tarvittavia perustietoja, jotka helpottavat tilastointia ja raportointia varten. Asiakastietojen ylläpidossa ja hallinnassa on olennaista varmistaa, että tietojen ylläpito on tehokasta ja järkevää, jolloin samaa tietoa ei tarvitse ylläpitää useassa eri järjestelmässä. (Lahti & Salminen 2014, 84-87.)

Tavoitetilanteessa henkilö, jolla on tieto laskutettavista tapahtumista, tallentaa laskun tai sen esitiedot suoraan laskutusjärjestelmään tai johonkin sen esijärjestelmään. Laskutukseen tietoa syöttäviä esijärjestelmiä ovat muun muassa tilausjärjestelmät, projektiohjausjärjestelmät tai esimerkiksi asiantuntijaorganisaatiossa tuntiseurantajärjestelmä. Lasku voidaan luoda ja lähettää asiakkaalle suoraan esijärjestelmistä tai esijärjestelmän laskutusdata siirrettäen pääjärjestelmään, jossa lasku luodaan ja lähetetään asiakkaalle. Organisaatio ylläpitää järjestelmissä tietoa, mitä kanavaa pitkin lasku toimitetaan vastaanottajalle. Lasku voidaan toimittaa normaalina kirjepostina tulostuspalvelun kautta tai lasku voidaan lähettää sähköisenä, jos vastaanottajalla on mahdollisuus valmius ottaa vastaan sähköisessä muodossa olevia laskuja. Sähköisessä laskutuksessa laskuttajan operaattori lähettää laskun vastaanottajan operaattorille, josta lasku voidaan maksaa. Operaattori on palveluntarjoaja, jonka tehtävä on välittää ja konvertoida verkkolaskuja sekä valvoa laskuliikennettä. Sähköisesti lähetetyn laskun hyötyjä ovat pienemmät käsittelykustannukset, se on nopeammin perillä sekä se tallentuu helpommin sähköiseen arkistoon. (Lahti & Salminen 2014, 84-87; Yrittäjät 2017, viitattu 6.11.2017.)

Laskutusjärjestelmät muodostavat valmiista laskusta myyntireskontratapahtuman. Myyntireskontra pitää kirjaa tehdyistä laskuista ja seuraa saatavien suorituksen maksamista. Myyntireskontran tehtävänä on kohdistaa saadut suoritukset avoinna olevaan saamiseen eli tehtyyn laskuun. Laskun maksaja maksaa suorituksen käyttämällä laskuun merkittyä viitenumeroa, jolloin lasku kohdistuu automaattisesti myyntireskontraan suoritetuksi. Sähköisen laskutuksen käyttö vähentää tehokkaasti esimerkiksi maksuun kohdistuvia viitenumerovirheitä, koska inhimillisiä näppäilyvirheitä ei pääse syntymään. Myyntireskontraprosessi yksittäisen laskun osalta päättyy, kun laskuun kohdistuvan suorituksen saapuu ajallaan eräpäivään mennessä. Mikäli laskua ei makseta ajallaan, joudutaan aloittamaan perintätoimenpiteet maksun saamiseksi. (Lahti & Salminen 2014, 96-98.)

Perinnällä tarkoitetaan kaikkia toimia, joiden tarkoituksena on saada velallinen vapaaehtoisesti maksamaan erääntynyt saatava velkojalle. Ensimmäinen perintätoimenpide on yleensä maksukehotuksen lähettäminen asiakkaalle. Maksukehotuksen laatiminen voidaan automatisoida myyntireskontrajärjestelmään, jolloin järjestelmään määritetään maksumuistutuksen huomautusteksti ja millä viiveellä muistutukset lähetetään. Ensimmäinen maksukehotus lähetetään tyypillisesti muutamman päivän päästä eräpäivästä ja mahdollisen toisen maksukehotuksen muutamman päivän päästä ensimmäisestä maksukehotuksesta. Muistutuksiin lisätään huomautusmaksu sekä mahdollinen viivästyskorko. (Lahti & Salminen 2014, 96-98; Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2015, viitattu 27.11.2017.)

Prosessi siirtyy perintävaiheeseen, mikäli muistutuksista huolimatta saatavaan ei saada suoritusta. Saatavien perinnässä voidaan hyödyntää perintään erikoistuneita palveluntarjoajia, jolloin aineisto voidaan siirtää myyntireskontrasta palveluntarjoajan järjestelmään. Laskutukseen liittyvät tositteet on arkistoitava vähintään kuusi vuotta sen kalenterivuoden lopusta, minkä aikana tilikausi on päätynyt. Verkkolaskujen arkistoinnissa on otettava huomioon se, että laskujen muuttumattomuus voidaan todeta. Aineiston arkistointi on kirjapitovelvollisen vastuulla, mutta arkistointi on myös mahdollista ostaa palveluna arkistointia tarjoavalta yritykseltä. Arkistointi jätetään opinnäytetyössä tarkemman tarkastelun ulkopuolelle. (Lahti & Salminen 2014, 96-98; JHS 155 2017, 2-4.)

3.3 Laskutusprosessin haasteet

Organisaation laskut voivat lähteä asiakkaille manuaalisesti paperilaskuna tai sähköisesti verkkolaskuna. Paperilaskutusprosessi on hitaampi ja sisältää enemmän manuaalisia työvaiheita, kuten paperin käsittelyä ja tulostamista, kirjeeseen laittoa ja postiin toimittaminen sekä mahdollisesti vielä useampien kopioiden ottaminen esimerkiksi arkistointia varten. Paperilaskutukseen sisältyy kuluja tulostamisesta ja postittamisesta. Paperilaskutukseen liittyy suurempi inhimillisten virheiden riski, sillä se sisältää enemmän manuaalisia työvaiheita kuin sähköinen laskutus. Sähköisessä myyntilaskutuksessa paperin käsittely ja lähetys jäävät kokonaan pois. Laskutuksessa olevat virheet voidaan mieltää huonoksi asiakaspalveluksi ja se voi heikentää asiakkaan luottamusta organisaatioon. (UNECE 2012, viitattu 10.11.2017; Lahti & Salminen 2014, 81-82.)

Sähköisen laskutusprosessin haasteita tuo operaattorit ja laskutussovellukset, jolloin esimerkiksi vastaanottajan sovellus ei tue lähettäjän laskun liitteitä. Sovellusongelmien vuoksi esimerkiksi laskun erittely ja maksamisen tiedot eivät mene perille laskun maksajalle ja laskun selvittämiseen

menee lisää aikaa ja -vaivaa. Sähköinen lasku voi näyttää eriltä lähettäjällä ja vastaanottajalla, jos vastaanottajan laskutussovellus muodostaa laskun eri tavalla, jolloin laskusta keskusteleminen epäselvissä tilanteissa on haastavaa. Näin ollen, laskun lähettäjä ei pysty varmistumaan onko lasku mennyt perille vastaanottajalle. Verkkolaskun lähettäjä voi nähdä omalta operaattorilta, että verkkolasku on lähtenyt, mutta ei saa kuittausta siitä onko se oikeasti mennyt perille vastaanottajalle. Laskun päätyemisestä asiakkaalle voi varmistua vain lähettämällä testilaskun tai käyttämällä paperilaskua. Verkkolasku voi hukkua inhimillisestä virheestä, kuten pienen näppäilyvirheen takia. Saatava ei kohdistu automaattisesti avoinna olevalle laskulle, jos viitenumerossa tai summassa on virheitä. Tällöin suoritus täytyy kohdistaa manuaalisesti avoinna olevalle suoritukselle, joka aiheuttaa lisätyötä. Asiakkaan maksaessa liikaa, täytyy liikasuoritus kuitata avoimesta laskusta tai palauttaa takaisin asiakkaalle. (Kuntaliitto 2014, 25-26; Accountor Enterprise 2017, viitattu 30.10.2017.)

Saatavien perintä pidentää laskutusprosessia, jos vastaanottaja jättää maksamatta laskun. Laskutusjärjestelmä seuraa avoinna olevien laskujen eräpäiviä ja muodostaa tarvittaessa maksukehottuksen. Perintää hoitava henkilö tekee haastehakemuksen ja lähettää sen käräjäoikeuteen, jos saatavaa ei kehoituksista huolimatta saada perittyä. Velka voidaan periä ulosotossa, mikäli käräjäoikeus hyväksyy haastehakemuksen. Jos saatavaa ei toimenpiteistä huolimatta saada perittyä, syntyy laskun lähettäjälle luottotappiota. Luottotappio tarkoittaa laskun lähettäjälle syntyvää tappiota, kun avoimeen laskuun ei saada suoritusta esimerkiksi maksukyvyttömyyden vuoksi. Organisaation tulee huolehtia siitä, että saatavien hallinnan prosessit ovat kunnossa, mikäli omien huomautusten jälkeen laskuun ei saada suoritusta. Luottotappiot heikentävät kassavirtaa sekä maksuvalmiutta. (Kuntaliitto 2014, 25-26; Suomen perintätoimisto Oy 2017, viitattu 30.10.2017.)

3.4 Laskutusprosessin kehittäminen

Taloushallinnon prosessien kehittämisen taustalla on tarve tehostaa toimintaa, jonka myötä saadaan esimerkiksi laatu-, tehokkuus-, ja kustannussäästöhyötyjä. Aloite kehittämisprojektiin voi syntyä esimerkiksi järjestelmä- tai organisaatiouudistuksesta tai toiminnan kehittymisestä, jota olemassa oleva järjestelmä ei tue. Aloite voi tulla taloushallinnosta vastaavilta henkilöiltä tai ylimmän johdon taloushallinnon asettamista strategisista tavoitteista. Kehitys voi liittyä tiettyyn yksittäiseen prosessiin, kuten laskutusprosessiin, tai kehittämistyö voi kattaa kaikki taloushallinnon prosessit. Varsinaista kehitysprojektiä edeltää suunnitteluvaihe, jolloin analysoidaan organisaation kehitystarve ja edellytykset prosessin toteuttamiselle. Suunnitteluvaihe lähdetään liikkeelle nykytilasta ja

päädytään tavoitetilasuunnitelmaan. Suunnittelussa päätetään kehitysprojektin laajuus, mitä prosesseja ja organisaatioalueita hanke koskee. Olennaista on kartoittaa kehitystyön kannattavuuden, hyötyjen ja riskien arviointi. Suunnitteluvaiheessa tulee asettaa kehitystyön strategiset tavoitteet, kuten esimerkiksi raportoinnin nopeutuminen, virheiden vähentyminen ja laadun parantuminen. (Lahti & Salminen 2014, 219-222.)

Tavoitetilan suunnittelu on parasta aloittaa selvittämällä laskutusprosessin nykytilanne. Nykytilanteen analysointia voi auttaa benchmarking, jossa verrataan omaa laskutusprosessia ja toimintatapoja verrokkiorganisaatioihin. Tätä kautta pystytään tunnistamaan keskeiset kehityskohteet ja asettamaan tavoitteita omalle kehitykselle. Nykytilan analyysissa on taloushallinnon prosessitehokkuuden lisäksi myös laadullisilla tekijöillä keskeinen asema. Laskutukselta edellytetään nopeutta, luotettavuutta, virheettömyyttä ja laadukkuutta. Nykytila-analyysi toteutetaan käymällä läpi prosessi ja siihen kuuluvat osa-alueet riittävän yksityiskohtaisesti. Tietoa nykytilasta saadaan tutustumalla olemassa olevaan dokumentaatioon, haastatteleamalla henkilöstöä tai seuraamalla työnkulkua käytännössä. (Lahti & Salminen 2014, 221-223.) Nykytilan laskutusprosessista voidaan havainnoida prosessin tämänhetkinen kesto, työmenetelmät, järjestelmät ja esimerkiksi organisaation laskujen maksuehdot (Aitto-oja 2017, 3).

Kun nykytilanteen yksityiskohdat ja analyysiin tulokset ovat selvillä voidaan aloittaa tavoitetilan suunnittelu. Taloushallinnon kehittämisessä on olennaista aloittaa organisaation strategiasta ja kehitystavoitteista. Suunnitteluvaiheessa laaditaan karkea kuvaus, suunnitelma tavoitetilasta ja arvioidaan hyödyt ja riskit. Tavoitetilan suunnitteluvaiheessa mietitään tehokkuuden näkökulmasta työntekijöiden vastuut ja roolit sekä työnrytmitystä, kuten esimerkiksi suoritusiheyttä. Kun tavoitetilan suunnitelma on saatu valmiiksi uusien prosessien ja töiden organisoinnin osalta, sekä kehitystyöstä vastaavilla henkilöillä on selkeät suunnitelmat toteutuksesta, voidaan suunnitteluvaihe päätää ja siirtyä toteutusvaiheeseen. On tärkeää viestiä hankkeesta riittävästi ja oikeille kohderyhmille jo alkuvaiheessa. Muutoksen johtaminen ja hallinta ovat olennaisia myös taloushallinnon kehityshankkeissa. (Lahti & Salminen 2014, 219-223.)

4 CASE: ULKOMAALAISTEN ASIAKKAIDEN LASKUTUSPROSESSI

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri (PPSHP) on Suomen pohjoisin yliopistollinen sairaanhoitopiiri. PPSHP:n piiriin kuuluu 29 jäsenkuntaa. Sairaanhoitopiirin kuntayhtymällä on kaksi sairaalaa: Oulun yliopistollinen sairaala ja Oulaskankaan sairaala. Oulun yliopistollisen sairaalan yhteydessä toimii Oulun seudun yhteispäivystys, joka vastaa jäsenkuntien perusterveydenhuollon ilta- ja viikonloppupäivystyksestä sekä erikoissairaanhoidon päivystyksestä. Ulkomailla kotipaikan omaavien laskutus hoidetaan potilas- ja kuntamaksuyksikössä, jossa laskutusta hoitaa kaksi toimistosih-teeriä. Ulkomaalaisten laskutus työllistää keskimäärin puolet yhden toimistosih-teerin työajasta.

Opinnäytetyössä keskitytään Oulun yliopistolliseen sairaalan sekä Oulun seudun yhteispäivystyksen ulkomaalaisten asiakkaiden laskutukseen. Oulun yliopistollisessa sairaalassa ja Oulun seudun yhteispäivystyksessä käyneiden ulkomaalaisten potilaiden kuntaosuudesta on lähetetty yhteensä 794 laskua vuonna 2016. Kohderyhmän laskutettu euromäärä on 828 969 euroa ja lasku on keskiarvoltaan 715 euroa. Ulkomaalaisten asiakkaiden asiakasmaksuusuustietoja ei ole niiden saataavuuden vuoksi huomioitu opinnäytetyössä.

Seuraavissa luvuissa keskitytään yleisimpiin sairaanhoitosopimuksiin sekä syvennytään ulkomaalaisten päivystyspotilaiden ja hoitoon hakeutuneiden potilaiden laskutusprosesseihin. Opinnäytetyössä hoitoon hakeutuneesta ulkomaalaisesta asiakkaista käytetään termiä ajanvarauspotilas. Suomessa tilapäisesti oleskelevien päivystys- ja ajanvarauspotilaiden sairaanhoitoon syvennytään luvussa 4.1. Laskutusprosessit ovat kerrottu luvuissa 4.2. ja 4.3. ja ne ovat saatu haastattelemalla potilas- ja kuntamaksuyksikön toimistosih-teeriä ja tarkastelemalla toimeksiantajaorganisaation sisäisiä lähteitä. Luvussa 4.4 käytetty tietoperusta on saatu haastattelemalla Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä työskenteleviä toimisto-, osaston- ja kansliasih-teeriä sekä traumatologisen osaston sosiaalityöntekijää.

Haastattelut ovat pääsääntöisesti tehty keskustelunomaisina teemahaastatteluina. Teemahaastatteluissa on käytetty ennalta määritellyjä kysymyksiä ja annettu sijaa haastateltavien vapaalle pohdinnalle. Haastattelujen lisäksi, tarkentavia kysymyksiä on esitetty sähköpostilla sekä yksi haastatteluista on kokonaisuudessaan käyty sähköpostin välityksellä. Vuoden 2016 euromääräiset laskutustiedot ovat saatu potilas- ja kuntamaksuyksikön asiakaslaskutusjärjestelmästä. Opinnäytetyön

tarkastelun ulkopuolelle on rajattu turvapaikanhakijoiden sekä ulkomaalaiselle Suomessa tapahtuneiden työtapaturmien ja liikennevahinkojen laskutus.

4.1 Ulkomaalaisen potilaan sairaanhoito tilapäisen oleskelun aikana

Ulkomaalaiset asiakkaat on jaoteltu sopimusmaasta eli toisesta EU- tai Eta- maasta tai Sveitsistä tuleviin ja sopimuksettomasta maasta eli EU- tai Eta-alueen tai Sveitsin ulkopuolelta tuleviin asiakkaisiin. Euroopan Unionin (EU) ja Euroopan talousalueen (Eta) maita ovat Alankomaat, Belgia, Bulgaria, Espanja, Irlanti, Islanti, Iso-Britannia, Italia, Itävalta, Kreikka, Kypros, Latvia, Liechtenstein, Liettua, Luxemburg, Malta, Norja, Portugali, Puola, Ranska, Romania, Ruotsi, Saksa, Slovakia, Slovenia, Suomi, Tanska, Tšekki, Unkari ja Viro. Islanti, Liechtenstein ja Norja kuuluvat vain Euroopan talousalueeseen. (Tulli 2017, viitattu 12.10.2017.)

Ulkomailta tulevalla henkilöllä on oikeus kaikkiin julkisen terveydenhuollon palveluihin, jos hänellä on kotikunta Suomessa. Kotikunta määräytyy kotikuntalain perusteella ja päätöksen kotikunnasta tekee maistraatti. Ulkomailta tulevalla potilaalla voi myös olla oikeus julkiseen terveydenhuoltoon, vaikka hänellä ei olisi kotikuntaa Suomessa. Oikeus hoitoon voi perustua kansalliseen lainsäädäntöön, EU-lainsäädäntöön tai kansainväliseen sairaanhoito- tai sosiaaliturvasopimukseen. Kansainvälisissä sosiaaliturvasopimuksissa on erikseen määritelty, mihin tilanteisiin ja henkilöryhmiin sopimusta sovelletaan. EU-lainsäädäntö antaa Suomessa tilapäisesti oleskelevalle henkilölle oikeuden saada lääketieteellisesti välttämätöntä hoitoa. Lääketieteellisesti välttämättömällä sairaanhoidolla tarkoitetaan sellaista hoitoa, joka ei voi odottaa asiakkaan paluuta takaisin kotimaahan. Tilapäisesti Suomessa oleskelevia henkilöitä ovat yleensä esimerkiksi turistit ja vaihto-opiskelijat. EU-lainsäädäntö turvaa myös Suomessa työskentelevän henkilön oikeuden saada hoitoa, vaikka henkilö ei asuisi Suomessa. (Kyyrö & Lummila 2016, viitattu 12.10.2017; Hoitopaikanvalinta.fi 2017a, viitattu 12.10.2017.)

Sopimusmaasta eli toisesta EU- tai Eta-maasta tai Sveitsistä Suomeen tilapäisesti tullut henkilö osoittaa oikeutensa lääketieteellisesti välttämättömään sairaanhoitoon hoito-oikeustodistuksella, jolloin ulkomaalainen asiakas saa hoidon samalla hinnalla ja samojen käytäntöjen mukaan kuin kunnassa asuva saisi vastaavan hoidon. Hoito-oikeustodistus voi esimerkiksi olla eurooppalainen sairaanhoitokortti. Eurooppalaisen sairaanhoitokortin myöntää se maa, joka vastaa henkilön sai-

raanhoidon kustannuksista. Erityistilanteita hoito-oikeuden osoittamiseen tilapäisen oleskelun aikana on toisessa Pohjoismaassa, Yhdistyneessä kuningaskunnassa tai Australiassa asuvalla henkilöllä. (Kyyrö & Lummila 2016, viitattu 3.11.2017.)

Henkilön sairaanhoito-kustannuksista vastaava maa on:	Hoito-oikeustodistukset:			Muuta huomioitavaa:
	Eurooppalainen sairaanhoitokortti	Passi	Henkilöllisyystodistus	
Pohjoismaa	X	X	X	Todistettaessa passilla/ kuvallisella henkilöllisyystodistuksella, on ilmoitettava asuinosoite Pohjoismaassa
Yhdistynyt kuningaskunta	X	X		Passilla todistettaessa, on ilmoitettava asuinosoite Yhdistyneessä kuningaskunnassa
Muu EU- tai Eta-maa	X			
Australia		X		Ilmoitettava asuinosoite Australiassa
Muu maa				Otetaan kopio passista, vakuustodistuksesta ja mahdollisesta hoito-oikeustodistuksesta

KUVIO 3. Hoito-oikeustodistukset

Toisessa Pohjoismaassa eli Islannissa, Norjassa, Ruotsissa tai Tanskassa asuvan henkilön hoito-oikeustodistuksena käy passi tai muu virallinen henkilöllisyystodistus sekä henkilön ilmoittama vakituinen osoite toisessa Pohjoismaassa tai eurooppalainen sairaanhoitokortti. Yhdistyneessä kuningaskunnassa asuva voi todistaa oikeutensa lääketieteellisesti välttämättömään hoitoon passilla ja ilmoittamalla Yhdistyneessä kuningaskunnassa sijaitsevan vakituisen kotiosoitteensa tai eurooppalaisella sairaanhoitokortilla. Australian sairaanhoitosopimuksen piiriin kuuluva osoittaa oikeuden saada lääketieteellisesti välttämätöntä hoitoa passilla sekä ilmoittamalla vakituisen osoitteensa Australiassa. Hoito-oikeustodistuksen esittämällä sopimusmaasta tullut henkilö maksaa hoidosta Suomen asiakasmaksulain mukaisen asiakasmaksun. (Kyyrö & Lummila 2016, viitattu 3.11.2017.)

Toisessa EU-valtiossa vakuutetulla henkilöllä on oikeus hakeutua varta vasten Suomeen käyttämään terveydenhuollon palveluja. Tällöin kyseessä on omatoiminen hoitoon hakeutuminen eikä lääketieteellisesti välttämätön sairaanhoito. Ajanvarauksella omatoimisesti hoitoon hakeutuja vas-

taa itse hoidosta aiheutuneista kustannuksista, ellei hänellä ole ennakkolupaa. Julkiselle terveydenhuollolle on merkitystä sillä, onko potilaalle asuinmaastaan myönnetty hoitoon oikeuttava ennakkolupa. Ennakkolupakäytäntöä sovelletaan ainoastaan EU- ja Eta-maiden sekä Sveitsin välillä. Jos asiakas on sairausvakuutettu muussa kuin edellä mainitussa maassa, hän ei voi saada EU-asetuksen mukaista ennakkolupaa. Ennakkolupa on maksusitoumus, jolla luvan myöntänyt maa korvaa luvan mukaisesta hoidosta aiheutuneet kustannukset. Ennakkoluvasta käy ilmi muun muassa hoitopaikka, voimassaoloaika ja sairaus tai toimenpide, johon lupa on myönnetty. Ennakkoluvan saanut henkilö maksaa hoidosta vastaavat asiakasmaksut kuin kunnassa asuva henkilö. Julkisen terveydenhuollon yksikön ylläpitäjä eli kunta, kuntayhtymä tai sairaanhoitopiiri hakee valtion korvausta hoidosta aiheutuneista todellisista kustannuksista Kelalta. (Kela 2017a, 3-4; Määttä 2017; Hoitopaikavalinta.fi 2017b, viitattu 5.11.2017.)

Valtion korvauksen tarkoituksena on korvata hoitokustannuksia valtion varoista kunnalle ja kuntayhtymälle. Valtion korvausta maksetaan, kun julkisessa terveydenhuollossa on annettu hoitoa hoito-oikeustodistuksen osoittaneelle henkilölle, jolla ei ole kotikuntaa Suomessa sekä henkilölle, jolla on Suomessa kotikunta, mutta jonka sairaanhoidon kustannuksista vastaa toinen EU- tai Eta-valtio tai Sveitsi. Julkinen terveydenhuolto voi saada valtion korvausta perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon kustannuksista. Valtion korvausta on haettava viimeistään 12 kuukauden kuluessa sen kuukauden päättymisestä, kun hoidon kustannukset ovat syntyneet. (Kyyrö & Lummila 2016, viitattu 5.11.2017; Kela 2017b, viitattu 5.11.2017.)

Kelalta haettavaan valtion korvaushakemukseen tulee liittää kopio potilaan hoito-oikeustodistuksesta. Korvauksia maksetaan neljä kertaa kalenterivuodessa ja korvaus on enintään palvelujen tuottamisesta aiheutuneiden kustannusten määrä, josta on vähennetty potilaalta perityt asiakasmaksut. Julkinen terveydenhuolto voi myös saada valtion korvauksen tilanteessa, jossa se on antanut kiireellistä hoitoa henkilölle, jolla ei ole kotikuntaa Suomessa. Tällöin edellytyksenä on, että kiireellisen hoidon kustannuksia ei ole saatu huomautuksista huolimatta perittyä asiakkaalta itseltään tai muulta taholta kuten vakuutuksesta. Kotikunnattomalla henkilöllä, jolla ei ole esittää hoito-oikeustodistusta, on oikeus vain kiireelliseen hoitoon, jolloin valtion korvauksessa on kyse vain kiireellisen hoidon kustannusten korvaamisesta. (Kyyrö & Lummila 2016, viitattu 5.11.2017; Kela 2017b, viitattu 5.11.2017.)

4.2 Päivystykseen tulevan ulkomaalaisen asiakkaan laskutusprosessi

Päivystykseen tulevien ulkomailla kotipaikan omaavien laskutusprosessi alkaa henkilön tunnistamisella sekä ”ulkomaalaisen potilaan henkilötietolomakkeen” täyttämällä. Ulkomaalaisen henkilön on todistettava henkilöllisyytensä aina passilla tai muulla asianmukaisella asiakirjalla. Ulkomaalaisen potilaan henkilötietolomakkeeseen tulee olla merkittynä vähintään potilaan osoite hänen kotimaassa, mahdollinen osoite Suomessa, oleskeluaika Suomessa, sähköpostiosoite ja puhelinnumero. Laskutuksen kannalta on tärkeää, että lomake täytetään mahdollisimman huolellisesti. Henkilötietolomake on käännetty suomen kielen lisäksi ruotsiksi, englanniksi, saksaksi sekä venäjäksi. Ulkomaalaisen potilaan henkilötietolomake on havainnollistettu liitteessä kolme ja päivystyspotilaan laskutusprosessi on esitetty liitteessä yksi.

Jos päivystykseen tullut potilas on sopimusmaasta, eli EU- tai Eta-maasta, Sveitsistä tai Australiasta, potilas näyttää eurooppalaista sairaanhoitokorttia tai muuta vaadittavaa hoito-oikeustodistusta. Potilaan hoito-oikeustodistuksesta otetaan kopiot laskutusta varten. Kopiot hoito-oikeustodistuksista sekä täytetty henkilötietolomake, lähetetään potilas- ja kuntamaksuysikköön. Potilas maksaa hoidosta saman verran kuin kuntalainen maksaisi, joten potilas- ja kuntamaksuysikkö lähettää potilaalle asiakaslaskun ja hakee kuntaosuudesta valtion korvausta Kelan kansainvälisestä yksiköstä. Kela maksaa valtion korvauksen julkisen terveydenhuollon yksikön ylläpitäjälle eli kuntayhtymälle ja hoitaa valtioiden välisen kustannusten laskutuksen. Jos potilas on sopimusmaasta, mutta hänellä ei ole esittää eurooppalaista sairaanhoitokorttia tai muuta vaadittavaa hoito-oikeustodistusta, laskutetaan hoito täydenkorvauksen mukaan. Tällöin asiakas maksaa kokonaisuudessaan asiakas- ja kuntaosuuden ja voi itse hakea korvausta myöhemmin esimerkiksi omalta vakuutusyhtiöltä.

Jos päivystykseen tullut henkilö on EU- tai Eta-maan, Sveitsin tai Australian ulkopuolelta eli sopimuksettomasta maasta, asiakkaan laskutukseen vaikuttaa se, onko hänellä esittää vakuutustodistusta. Jos ulkomaalaisella potilaalla on vakuutustodistus, ottaa potilas itse tai hoitava yksikkö yhteyttä vakuutusyhtiöön ja ilmoittaa hoidon aloittamisesta. Päivystyspotilaan laskuun liitettävistä vakuutuspapereista sekä passista otetaan kopiot ja ne lähetetään potilas- ja kuntamaksuysikköön. Hoitava yksikkö ilmoittaa vakuutusyhtiölle potilaan sairaskertomustiedot, potilas- ja kuntamaksuysikkö toimii tarvittaessa tietojen välittäjänä.

Vakuutusyhtiö ilmoittaa potilas- ja kuntamaksuysikköön, antavatko he maksusitoumuksen potilaan hoitojen kustantamiseksi. Maksusitoumuksen saatuaan potilas- ja kuntamaksuysikkö lähettää laskun potilaan vakuutusyhtiölle maksettavaksi. Mikäli vakuutusyhtiö ilmoittaa, että esimerkiksi vakuutukseen kuuluu asiakkaan maksettava omavastuu, lähetetään vakuutusyhtiön maksusitoumuksen mukainen lasku vakuutusyhtiölle ja loppuosasta lasku asiakkaalle. Jos vakuutusyhtiö ei anna maksusitoumusta potilaan hoitojen kustantamiseksi, laskutetaan potilasta täydenkorvauksen mukaan.

Täydenkorvauksen mukaan laskutetaan myös tilanteessa, jossa päivystykseen tulleella potilaalla ei ole esittää vakuutustietoja. Tällöin potilas maksaa hoidosta asiakas- ja kuntaosuuden. Jos potilaalta tai mahdollisesti vakuutusyhtiöltä ei perimisyhteyksistä huolimatta saada hoidon kustannuksia perittyä, voidaan kustannuksista hakea Kelasta valtion korvausta kiireellisen hoidon perusteella. Vuonna 2016 kiireellisen hoidon perusteella kuntaosuudesta on laskutettu 42 566 euroa. Kiireellisen hoidon perusteella kuntaosuudesta saadaan valtion korvaus, mutta luottotappioksi jää potilaan maksamatta jäänyt asiakasmaksuosuus.

4.3 Ulkomailta hoitoon hakeutuvan ja muun ajanvarausasiakkaan laskutusprosessi

Sopimusmaasta eli EU- tai Eta-maasta tai Sveitsistä tuleva ajanvarauspotilas voi hakeutua hoitoon kotimaastaan haetulla ennakkoluvalla. Ennakkoluvan myöntänyt maa sitoutuu korvaamaan potilaan hoidosta aiheutuneet kustannukset. Potilas- ja kuntamaksuysikkö laskuttaa ennakkoluvan saaneelta henkilöltä asiakasmaksun ja hakee kuntaosuudesta valtion korvausta Kelalta. Valtion korvaushakemukseen liitetään kopio myönnetystä ennakkoluvasta. Korvausta haetaan viimeistään 12 kuukauden kuluessa sen kuukauden päättymisestä, jolloin kustannukset ovat syntyneet. Kela maksaa valtion korvauksen ja hoitaa laskutuksen valtioiden välillä. Mikäli hoitoon hakeutunut potilas ei ole sopimusmaasta tai hänellä ei ole ennakkolupaa, tulee hänen allekirjoittaa maksusitoumus. Potilas- ja kuntamaksuysikkö laskuttaa hoidon kustannukset ennakkoon ja ne tulee olla maksettuna ennen hoitoon saapumista.

Jos sopimusmaasta tullut henkilö on tarvinnut oleskelunsa aikana välttämätöntä tai tarvitsemaansa hoitoa, tulee hänen esittää eurooppalainen sairaanhoitokortti tai muu vaadittava hoito-oikeustodistus. Hoito-oikeustodistuksesta otetaan kopiot laskutusta varten, jonka jälkeen kopiot lähetetään

potilas- ja kuntamaksuysikköön. Potilas maksaa hoidosta saman verran kuin kuntalainen maksaisi, joten potilas- ja kuntamaksuysikkö lähettää potilaalle asiakaslaskun ja hakee kuntaosuudesta valtion korvausta Kelalta. Kela korvaa valtion korvauksena kuntaosuuden ja hoitaa valtioiden välisen kustannusten laskituksen.

Ajanvarauspotilaan laskutusprosessi on yksinkertaisempi kuin päivystyspotilaan, sillä hoidon kustannukset laskutetaan etukäteen hoitoon hakeutuvalla potilaalta. Itse hoitoon hakeutuneita eli itsemaksavia potilaita on laskutettu yhteensä 164 387 eurolla vuonna 2016. Kyseisenä vuotena ei ollut yhtään ennakkoluvalla hoitoon hakeutunutta potilasta. Ajanvarauspotilaan laskutusprosessin eteneminen on havainnollistettu liitteessä kaksi.

4.4 Ulkomaalaisten asiakkaiden laskutusprosessien haasteet ja kehityskohteet

Ulkomaalaisen asiakkaan sairaanhoitoon liittyy monimuotoisia hoito-oikeuteen ja siten laskutukseen liittyviä yksityiskohtia, jonka vuoksi se on luonnollisesti haasteellisempaa kuin Suomessa asuvan asiakkaan. Päivystyspotilaan laskutusprosessiin alkuvaiheisiin sisältyy potilaan vastaanottava hoitohenkilökunta, osastonsihtööri ja vuodeosastoilla sosiaalityöntekijä, joilta prosessi siirtyy potilas- kuntamaksuysikköön. Potilas- ja kuntamaksuysikkön toimistosihtööri päättää laskutusprosessin laskuttamalla asiakasta tai mahdollisesti vakuutusyhtiötä ja/tai hakemalla valtion korvausta Kelalta. Ajanvarauspotilaan laskutusprosessi on yksinkertaisempi kuin päivystyspotilaan, sillä hoidon kustannukset laskutetaan etukäteen tai hoitoihin saadaan ennakkolupa, joka toimii maksusitoumuksena. Haasteena on, jos hoitoon hakeutuneelle potilaalle tulee esimerkiksi komplikaatioita ja sen myötä lisäkustannuksia. Tällöin ennakkolupa tai – lasku ei kata aiheutuneita lisäkustannuksia ja lisäkustannuksista täytyy laskuttaa erikseen.

Päivystykseen tulevien ulkomaalaisten potilaiden laskutusprosessin etenemisen kannalta on tärkeää, että asiakas tunnistetaan ja ulkomaalaisen potilaan henkilötietolomake täytetään mahdollisimman huolellisesti. Jos lomakkeeseen ei täytetä oleellista tietoa, kuten nimeä, osoitetta tai muita yhteystietoja, laskua tai perintäkirjettä ei pystytä lähettämään. Jos potilas on antanut oman sähköpostiosoitteen, voidaan häntä yrittää tavoittaa myös sähköpostitse. Mikäli potilaan tietoja ei yrityksistä huolimatta saada selville, voi hoidon kustannukset jäädä luottotappioksi. Samoin kuin tilanteissa, jossa potilaalta tai mahdollisesti vakuutusyhtiöltä ei perimisyhteyksistä huolimatta saada hoi-

don kustannuksia perittyä, jolloin kustannuksista voidaan hakea Kelasta valtion korvausta kiireellisen hoidon perusteella. Kiireellisen hoidon perusteella kuntaosuudesta saadaan valtion korvaus Kelalta ja luottotappioksi jää potilaan maksamatta jäänyt asiakasmaksuosuus.

Ulkomaalaisen potilaan tullessa päivystykseen, voi potilaan asioita olla selvittämässä myös sosiaalityöntekijä, silloin kun potilas siirretään vuodeosastolle. Laskutusprosessin näkökulmasta sosiaalityöntekijä toimii potilaan ja hoitohenkilökunnan sekä potilas- ja kuntamaksuyksikön välillä. Sosiaalityöntekijä avustaa potilasta esimerkiksi potilaan tunnistamisen sekä laskutuksen kannalta tärkeiden asiakirjojen kanssa sekä tekee yhteistyötä potilas- ja kuntamaksuyksikön kanssa. Haastavuuksia työhön tuo erilaiset selvittelytehtävät esimerkiksi eri viranomaisten kanssa, kielimuuri sekä ajoittainen kiire. Kielimuurin vuoksi laskutusprosessista tai sen vaiheista kertominen potilaalle voi olla haasteellista. Sosiaalityöntekijä hoitaa tarvittaessa myös ulkomaalaisen potilaan siirron kotimaahansa, joka sisältää paljon selvitystyötä esimerkiksi siirron kustantamiseen liittyen.

Sopimuksettomasta maasta saapuneen päivystyspotilaan laskutusprosessi on työläämpi kuin sopimusmaasta saapuneen henkilöön. Laskutusprosessin etenemisen kannalta helpointa olisi, jos asiakkaalta laskutettaisiin täydenkorvauksen mukaan ja asiakas itse hakisi korvausta omalta vakuutusyhtiöltä. Laskutusprosessia helpottaisi ja nopeuttaisi, jos asiakas itse ottaisi yhteyttä omaan vakuutusyhtiöön päivystykseen saapuessa ja ilmoittaisi hoidon aloittamisesta. Laskutuksen näkökulmasta on hitaampaa ja vaativampaa, jos potilas- ja kuntamaksuyksikkö selvittää potilaan asioita hänen vakuutusyhtiön kanssa. Yhteydenpito potilaan vakuutusyhtiön kanssa saattaa sisältää kielieroaista johtuvia haastavuuksia, useita yhteyskertoja sekä erilaisia selvityspyyntöjä, jolloin maksusitoumuksen saamisessa potilaan hoidon kustantamiseen voi kestää.

Hoitohenkilökunta ottaa vastaan potilaita, jolloin ulkomaalaisen asiakkaan henkilötieto-lomakkeen täyttäminen tai täyttämistä kertominen voi olla uutta ja kirjauksien tekemiseen ei ole vielä muodostunut rutiinia. Tästä johtuen ulkomaalaisen potilaan henkilötietolomakkeen kirjatukset voivat olla vaihtelevia sekä vajavaisia, jonka vuoksi lomakkeen huolellisesta täyttämisestä tulisi painottaa hoitohenkilökunnalle. Henkilötietolomakkeen mukaan, tulee liittää erilaisia kopioita esimerkiksi passista sekä hoito-oikeustodistuksista, jotka lähetetään potilas- ja kuntamaksuyksikköön laskutusta varten. Oikeiden ja tarvittavien kopioiden ottaminen voi tuntua hoitohenkilökunnasta vaikealta ja työllistävältä. Hoitohenkilökunnassa tapahtuu vaihtuvuutta, jonka vuoksi ulkomaalaisten potilaiden hoito-oikeus osaaminen voi olla hajanaista. Ulkomaalainen potilas saattaa tiedustella hoidon kus-

tannuksia hoitavalta henkilökunnalta ja jos hoitava henkilökunta ei ole tietoinen laskutukseen vaikuttavasta hoito-oikeudesta, saattaa hän kertoa potilaalle hoidon kustannuksista virheellisesti. Tällaisessa tapauksessa esimerkiksi potilaalle kerrotaan, että häneltä laskutetaan vain kuntalaisen asiakasmaksu, vaikka potilasta oikeasti laskutettaisiin täydenkorvauksen mukaan.

Ulkomaalaisen potilaan henkilötietolomake on perinteinen paperinen lomake, jota kopioidaan ja skannataan tarvittaessa eri yksiköihin tai osastoille. Näin ollen, olisi helpompaa ja tehokkaampaa, jos lomake olisi myös sähköisesti täytettävissä. Sähköisesti täytettävä lomake on nopeampi täyttää ja se voidaan helposti jakaa tietoa tarvitsevalle yksikölle reaaliaikaisesti, kuten potilaan vakuutusyhtiölle tai potilas- ja kuntamaksuysikköön laskutusta varten. Sähköisesti tietoa olisi helpompi käsitellä, se olisi paremmin säilytettävissä ja se todennäköisesti nopeuttaisi koko laskutusprosessin etenemistä. Lisäksi sähköisesti täytettävässä lomakkeessa säästytään tuntemattomilta tai tulkinanvaraisilta kirjaimilta tai käsialoilta. Sähköisesti täytettävä lomake myös herjaisi, jos lomakkeessa olisi tietoja puutteellisesti.

Päivystykseen olisi käytännöllistä saada yksinkertainen sovellus, joka ohjaisi niin henkilökuntaa ja siten myös hoitoon saapunutta asiakasta. Sovelluksessa pääsisi etenemään vaihtoehtoista valitsemalla, jonka myötä sovellus ohjaisi esimerkiksi hoitajaa tai sihteerää kysymään potilaalta tarvittavia kysymyksiä. Tarvittavat kysymykset liittyisivät esimerkiksi potilaan asuinmaahan, hoito-oikeustodistuksiin, vakuutustietoihin ja oleskeluun Suomessa. Sovellus olisi integroitu kannettavaan mobiililaitteeseen eli tablettiin, jolloin laitteeseen voisi liittää aikaisemmin mainittu sähköisesti tehtävä ulkomaalaisen asiakkaan henkilötietolomake. Tabletin kamera mahdollistaisi myös kuvien ottamisen tarvittavista asiakirjoista, jolloin tietoa olisi helpompi jakaa ja samalla välttyttäisiin skannauksilta ja kopioimisilta.

Laskutusprosessia tehostaisi myös tiiviimpi yhteistyö hoitohenkilökunnan ja laskutusta hoitavien henkilöiden välillä. Tiiviimmän yhteistyön mukana voitaisiin hyödyntää tietoa ja antaa palautetta eri ammattilaisten kesken ja sen myötä saada sujuvuutta prosessin etenemiselle. Ulkomaalaisia potilaita vastaanottaville henkilöille ja hoitohenkilökunnalle olisi hyödyllistä järjestää pienimuotoinen yhteiskoulutus ulkomaalaisten potilaiden hoito-oikeudesta, lomakkeen täyttämisestä ja siten laskuttamisesta. Yhteiskoulutuksessa käytäisiin läpi hoitohenkilökunnan vaikutus laskutusprosessin etenemiselle. Koulutus toisi lisää varmuutta varsinkin uusille työntekijöille ja samalla vähentäisi ulkomaalaisen asiakkaan henkilötietolomakkeeseen tulevia puutoksia ja kirjausten vaihtelevuutta.

Yhteiskoulutuksessa voitaisiin hyödyntää opinnäytetyön liitteenä olevia prosessikarttoja, joka selkeyttäisi hoitohenkilökunnalle prosessin etenemisen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tapaustutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, mitä haasteita Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin ulkomaalaisten asiakkaiden laskutusprosessiin kuuluu ja miten laskutusprosessia voitaisiin kehittää. Työssä keskityttiin tutkimaan ulkomaalaisen päivystyspotilaan sekä ajanvarauspotilaan laskutusprosessia. Työ on jaettu tietoperustaan ja empiiriseen case-osaan. Tietoperusta käsittelee prosessikehittämistä julkishallinnossa, taloushallinnon prosesseja sekä syventyy tarkemmin laskutukseen ja laskutusprosessin tarkasteluun. Tietoperusta tukee opinnäytetyön empiiristä osaa, tutkimuskysymyksiä sekä prosessin tuotoksena syntyneitä prosessikarttoja.

Tapaustutkimuksen tulokset on saatu haastattelemalla toimeksiantajaorganisaation osaston-, toimisto- ja kansliasihteeriä sekä sosiaalityöntekijää. Haastattelut olivat avoimia ja niitä käytiin toimeksiantajan tiloissa sekä sähköpostitse. Haastattelut olivat muodoltaan keskustelunomaisia teema-haastatteluja, jotka olivat päälähteenä opinnäytetyön empiirisessä osuudessa. Haastatteluiden tukena käytettiin lisäksi toimeksiantajan ja tekijän välisiä sähköpostiviestejä sekä yksi haastatteluista käytiin kokonaisuudessaan sähköpostin välityksellä. Opinnäytetyötä lähestyttiin seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Mitä haasteita ulkomaalaisten asiakkaiden laskutusprosessiin liittyy?
- Miten ulkomaalaisten asiakkaiden laskutusprosessia voitaisiin kehittää?

Tehtyjen haastattelujen perusteella Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin ulkomaalaisten asiakkaiden laskutusprosessit ovat lähtötilanteeltaan jo hyviä ja toimivia. Laskutusta hoitaa erittäin asiantuntevat ja kokeneet henkilöt, joten prosessin eteneminen on sujuvaa. Laskutusprosessikaaviot on saatu haastattelemalla potilas- ja kuntamaksuyskikön toimistosihtheeriä ja tarkastelemalla toimeksiantajaorganisaation sisäisiä lähteitä. Haastavimmaksi koettiin päivystyspotilaan laskutusprosessin alkuvaihe eli tarvittavien tietojen saaminen potilaalta. Laskutukseen tarvittavat tiedot saadaan, kun potilas itse tai hoitohenkilökunta potilaan puolesta täyttää ulkomaalaisen asiakkaan henkilötietolomakkeen. Puutteellisesti täytetty lomake lisää selvitystyötä, hidastaa laskutusprosessia tai pahimmassa tapauksessa hoidon kustannukset jäävät luottotappioksi, jos ei ole tietoa, minne lasku voitaisiin lähettää. Nämä kaikki on yksinkertaisesti vältettävissä, jos lomake täytetään huolellisesti ja tarvittavat tiedot saadaan jo laskutusprosessin alkuvaiheessa.

Ulkomaalaisten asiakkaiden laskutusprosessin suurimmat haastavuudet koskivat henkilötietolomakkeen täyttämistä, joten prosessia voitaisiin kehittää esimerkiksi tiedottamalla ja kouluttamalla ulkomaalaisia potilaita vastaanottavia henkilöitä. Pienimuotoisessa koulutuksessa käyttäisiin läpi ulkomaalaisten potilaiden hoito-oikeuteen, henkilötietolomakkeen täyttämiseen ja siten myös laskuttamiseen liittyviä asioita. Sähköisesti täytettävä henkilötietolomake tehostaisi laskutusprosessin etenemistä, koska tieto olisi reaaliaikaisesti ja helpommin jaettavissa. Sähköisesti täytettävä lomake herjaisi virheellisesti tai puutteelliset täytetyt kohdat, jolloin vältyttäisiin tietojen puuttumisesta aiheutuvalta selvittelytyöltä. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että laskutusprosessiin osallistuvilta toivottaisiin tiiviimpää yhteistyötä sekä puolin ja toisin rakentavan palautteen antoa, jotta toimintaa voitaisiin kehittää.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi liitteenä olevat päivystyspotilaan sekä ajanvarauspotilaan laskutusprosessikartat, joita voidaan hyödyntää esimerkiksi sisäisissä ohjeistuksissa, kehityskohteenä mainitussa koulutustilaisuudessa sekä uuden henkilön perehdyttämisessä. Liitteenä olevat prosessikartat ovat hyödyllisiä myös esimerkiksi kehittämistyössä, riskien ja haasteiden kartoittamisessa. Prosessikartat ovat selkeästi ja yksinkertaisesti kuvattu, jotta laskutusprosessit ovat helposti ymmärrettävissä.

6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön aihe syntyi toimeksiantajan tarpeesta tutkia ulkomaalaisten asiakkaiden laskutusta ja siihen liittyviä ongelmia. Aihe tuntui välittömästi mielenkiintoiselta ja erilaiselta. Työn edetessä, aiheeseen valikoitui laskutusprosessin ja sen kehittämisen näkökulma. Mielenkiinto aiheeseen on pysynyt koko opinnäytetyön prosessin ajan, joten työn tekeminen on tuntunut mielekkäältä. Aihe oli myös ajoittain haastava, sillä aiheeseen liittyvät hoito-oikeudet sekä prosessiajattelu eivät olleet minulle ennestään tuttua. Opinnäytetyö on syventänyt tietämystä laskutuksesta taloushallinnon prosessina sekä kasvattanut tietoa oman ammattialan ulkopuolella olevista aiheista. Opinnäytetyössä on tarvittu osaamista yli opintorajojen esimerkiksi johtamisen-, sosiaali- ja terveysalan sekä oikeuspuolen alueista.

Mielestäni opinnäytetyö on onnistunut ja vastaa asetettuihin tavoitteisiin. Työ on loogisesti etenevä ja tietoperusta vastaa työn empiiristä osaa. Ulkomaalaisten asiakkaiden laskutusprosessi oli toimeksiantajaorganisaatiossa jo valmiiksi erittäin toimiva ja tehokas. Olisin toivonut löytäväni enemmän haasteita ja siten kehityskohteita laskutusprosesseihin. Työn tuotoksena syntyi päivystys- ja ajanvarauspotilaan laskutusprosessikaaviot, joista tuli selkeät ja helposti ymmärrettävät. Liitteenä olevia kaavioita voidaan hyödyntää esimerkiksi toimeksiantajaorganisaation sisäisissä ohjeissa, henkilökunnan perehdyttämisessä sekä koulutuksissa. Laskutusprosessikaaviot on saatu haastatteleamalla potilas- ja kuntamaksuysikön toimistosihteeriä ja tarkastelemalla toimeksiantajaorganisaation sisäisiä lähteitä.

Opinnäytetyön aiheesta sovittiin tammikuussa 2017, jolloin päätimme yhdessä toimeksiantajan kanssa, että opinnäytetyön tekeminen ajoittuu syksylle. Syyskuun lopussa aloitin täysipäiväisen kirjoittamisen ja ensimmäisien haastatteluiden pitämisen. Tiukasta aikataulusta huolimatta, olen edennyt suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti koko prosessin ajan. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa on ollut sujuvaa, joten opinnäytetyön on ollut mahdollista valmistua näin nopealla aikataululla. Prosessin aikana haasteellisinta oli lähteiden löytäminen, sisällyksen rakentaminen, tietoperustan kirjoittaminen ja järkevän kokonaisuuden säilyttäminen.

Opinnäytetyön myötä ymmärsin, että laskutuksen hoitaminen ei ole ihan yksiselitteiden asia isossa organisaatiossa. Laskutusta hoitavan toimistosihteerin työssä tarvitaan asiantuntijuutta, asiakkaan ymmärrystä sekä organisointikykyä, jotta kokonaisuus pysyy hallinnassa. Aiheeseen liittyvän teorian läpikäynnin ja kirjoittamisen myötä syvensin ammattitaitoa niin laskutusprosessista kuin prosessien kehittämisestäkin. Näitä taitoja voin varmasti tulevaisuudessa hyödyntää työelämässä. Tämän työn tekeminen on opettanut minulle kokonaisuuden hallintaa, organisointikykyä sekä pitkäjänteisyyttä. Lisäksi tilanteen sattuessa hoito-oikeus osaamisesta on varmasti hyötyä matkustellesani esimerkiksi Euroopassa tai toisessa Pohjoismaassa.

Ulkomaalaiset asiakkaat olivat aluksi käsitteenä melko laaja, mutta se tarkentui työn ja haastattelujen edetessä ulkomailla kotipaikan omaaviin päivystys- ja ajanvarauspotilaisiin. Selkeyden vuoksi, työssä keskityttiin yleisimpiin sairaanhoitosopimuksiin. Opinnäytetyön ulkopuolelle rajattiin turvapaikanhakijoiden sekä ulkomaalaiselle Suomessa tapahtuneiden työtaturmien ja liikennevahinkojen laskutus. Aiheen ymmärtämisen kannalta, ulkomaalaisten asiakkaiden laskutus on esitetty mahdollisimman yksinkertaisesti ja siten, että aiheesta tietämätön saisi käsityksen ulkomaalaisten asiakkaiden laskutusprosesseista. Tietoperustassa olevat kuviot sekä työn liitteet auttavat lukijaa havainnollistamaan kirjoitettua tekstiä ja aiheen ymmärtämistä. Opinnäytetyön aihetta voisi kehittää tekemällä vielä tarkemman laskutusprosessikaavion ottamalla siihen mukaan laskutukseen käytettävän ASLA-potilaslaskutusjärjestelmän. Jälkeen päin ajateltuna, työhön olisi voinut ottaa tarkasteluun myös terveydenhuoltoaloilla sovelletun Lean-ajattelun.

Jatkokysymyksenä voisi olla kehittää kohdassa 4.4. kerrottu sovellusehdotus sekä sähköinen ulkomaalaisen potilaan henkilötietolomake, jolla tarvittavat tiedot olisivat helposti jaettavissa reaaliaikaisesti ja turvallisesti eri yksikköihin. Jatkokysymyksenä voisi myös olla tämän opinnäytetyön ulkopuolelle rajatun ulkomaalaiselle Suomessa tapahtuneiden työtaturmien ja liikennevahinkojen laskutus ja siihen liittyvät ongelmat.

LÄHTEET

Accountor Enterprise. 2017. Sähköisen laskutuksen haasteet ja toivo paremmasta huomisesta. Viitattu 30.10.2017, <https://www.accountorenterprise.fi/2016/02/09/sahkoisen-laskutuksen-haasteet-ja-toivo-paremmasta-huomisesta/>.

Aitto-oja, T. 2017. Tehokas kassanhallinta tukee kannattavaa kasvua. TietoAkseli Oy. Viitattu 6.11.2017, http://www.raahenseudunyrityspalvelut.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/testi/embeds/testi3wwwstructure/29430_Tehokas_kassanhallinta-esitys_1_.pdf.

Elorus. 2017. Simple ways to improve your invoicing and billing process. Viitattu 6.11.2017, <https://www.elorus.com/blog/simple-ways-to-improve-your-invoicing-and-billing-process/>.

Hannus, J. 2003. Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hoitopaikanvalinta.fi. 2017a. Ulkomailta tulevat potilaat. Viitattu 12.10.2017, <https://www.hoitopaikanvalinta.fi/terveydenhuollon-tyontekijoille/ulkomailta-tulevat-potilaat/>.

Hoitopaikavalinta.fi. 2017b. Hoitoon hakeutumisen ennakkolupa. Viitattu 5.10.2017, <https://www.hoitopaikanvalinta.fi/hoitoon-ulkomailta-suomeen/hoitoon-hakeutuminen-suomeen/hoitoon-hakeutumisen-ennakkolupa/>.

Hynynen, T. 2017. Kansliasihteeri, Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. Haastattelu 5.10.2017.

JHS 152. 2012. Prosessien kuvaaminen. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta.

JHS 155. 2017. Verkkolaskujen käyttö julkishallinnossa, liite 3. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta.

Kela. 2017a. Hoitokustannusten valtion korvaus-ohje julkiselle terveydenhuollolle. Viitattu 12.10.2017, <http://www.kela.fi/documents/10180/578772/Hoitokustannusten+valtion+korvaus+%28verkko%29.pdf/959aaed1-e658-4659-8e48-2ca57edc8bca>.

Kela. 2017b. Kiireellisen hoidon kustannukset. Viitattu 5.11.2017, <http://www.kela.fi/yhteistyokumppanit-hoitokustannusten-valtion-korvaus-kiireellinen-hoito>.

Kilpailu- ja kuluttajavirasto. 2015. Hyvä perintätapa kuluttajaperinnässä. Viitattu 27.11.2017, <https://www.kkv.fi/ratkaisut-ja-julkaisut/julkaisut/kuluttaja-asiamiehen-linjaukset/aihekohtaiset/hyva-perintatapa-kuluttajaperinnassa/>.

Koistinen, T. 2017. Osastonsihteeri, Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. Sähköpostihaastattelu 9.11.2017.

Kuntaliitto. 2014. Kuntasektorin taloushallinnon viitearkkitehtuuri. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Helsinki.

Kyyrö, R. & Lummila, S. 2016. Ulkomailta tulevien sairaanhoito Suomessa. Kansainvälisten asioiden osaamiskeskus. Kela. Viitattu 12.10.2017, http://www oulu.fi/sites/default/files/content/Kyyr%C3%B6%20ja%20Lummila_28.4.2016.pdf.

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Helsinki: Teknologiateollisuus Oy.

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Leppiniemi, J. & Kaisanlahti, T. 2013. Liikekirjanpito. Helsinki: Talentum.

Myllylä, M. 2017. Sosiaalityöntekijä, Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. Haastattelu 22.10.2017.

Määttä, L. 2017. Kuntalaskutus, ulkomaalaiset potilaat. Sisäinen lähde.

Määttä, L. 2017. Toimistos sihteeri, Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. Haastattelut 5.10.2017 & 24.10.2017.

Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. Helsinki: Alma Talent.

PPSHP. 2017. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. Viitattu 12.10.2017, <https://www.ppsHP.fi/Sairaanhoitopiiri/Pages/default.aspx>.

Suomen perintätoimisto Oy. 2017. Luottotappio. Viitattu 30.10.2017, <https://www.suomenpt.fi/luottotappio/>.

Tilastokeskus. 2017. Julkinen sektori. Viitattu 4.9.2017, http://www.stat.fi/meta/kas/julkinen_sektor.html.

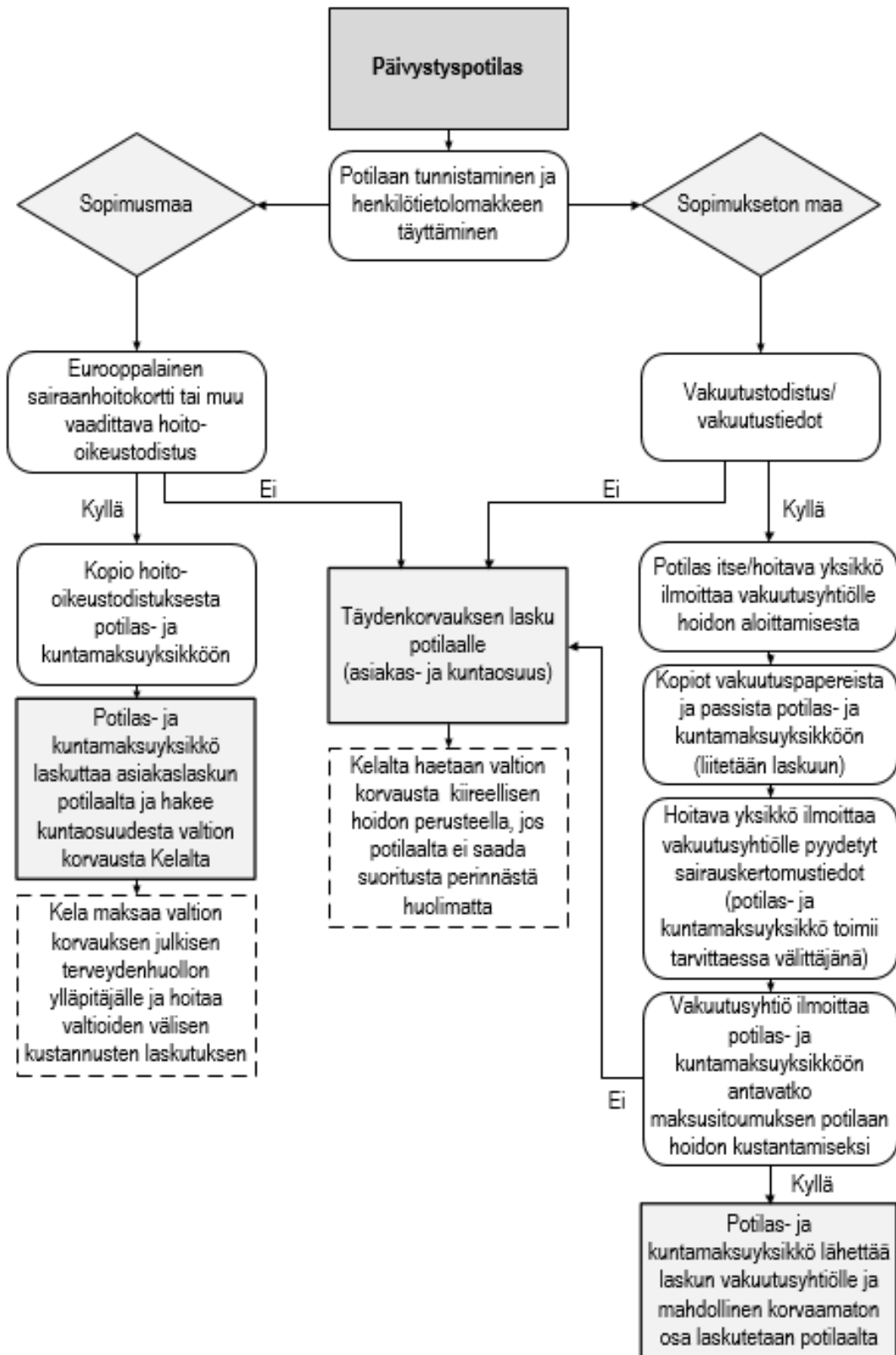
Tulli. 2017. EU-, Eta-, Efta- ja Schengen-maat. Viitattu 12.10.2017, <http://tulli.fi/tietoa-tullista/tullin-toiminta/eu-eta-efta-ja-schengen-maat>.

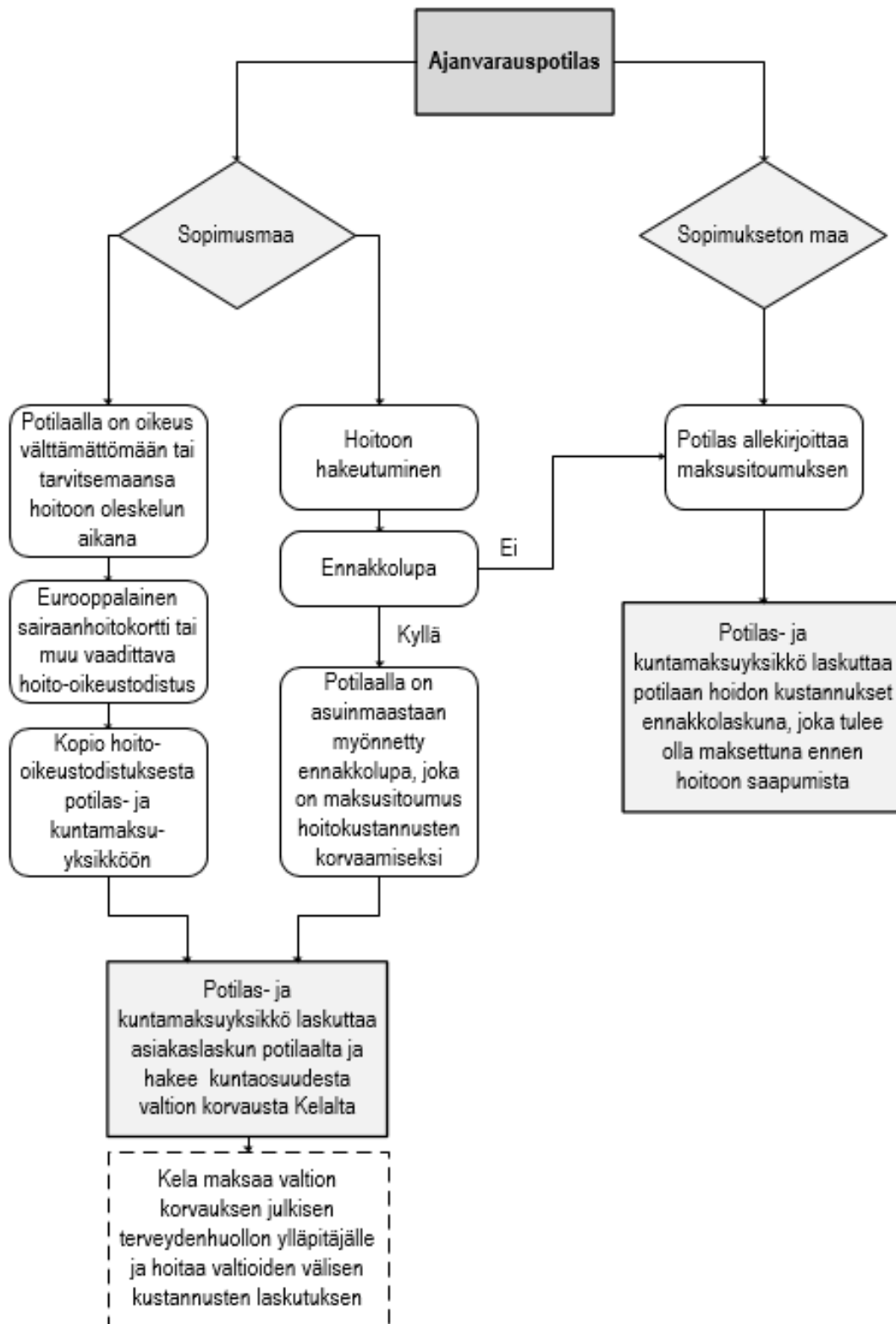
Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.

UNECE. 2012. Invoicing process. United Nations Economic Commission for Europe. Viitattu, 10.11.2017, <http://tfig.unece.org/contents/invoicing-process.htm>.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.

Yrittäjät. 2017. Sähköisen taloushallinnon hyödyt. Viitattu 6.11.2017, <https://www.yrittajat.fi/paa-kaupunkiseudun-yrittajat/a/yrittajan-abc/taloushallinto-ja-maksut/taloushallinto/sahkoinen-talous-hallinto-317818#quickset-valilehti=2>.





ULKOMAALAISEN POTILAAN HENKILÖTIETOLOMAKE

LIITE 3



POHJOIS-POHJANMAAN SAIRAANHOITOPIIRIN KUNTAYHTYMÄ
Oulun yliopistollinen sairaala, Oulaskankaan sairaala ja Visalan sairaala

1(2)

ULKOMAALAISEN POTILAAN HENKILÖTIETOLOMAKE		SUOMI
Teidän tulee todistaa henkilöllisyyttenne matkustusasiakirjalla (esim. passilla)		
HENKILÖKUNTA TÄYTTÄÄ: HENKILÖLLISYYS TODISTETTU		KYLLÄ <input type="checkbox"/> EI <input type="checkbox"/>
SUKUNIMI _____	ETUNIMET _____	
SYNTYMÄAIKA _____	AMMATTI _____	
TÄYDELLINEN OSOITE KOTIMAASSA (KATU, POSTINUMERO, KAUPUNKI)		
MAA _____	SÄHKÖPOSTI _____	
KIELI _____	PUHELIN _____	
OLESKELUAIKA SUOMESSA _____		
OSOITE SUOMESSA _____		
EUROOPPALAINEN SAIRAANHOITOKORTTI / KOPIO TARVITAAN! KELAN HOITO-OIKEUSTODISTUS		ON <input type="checkbox"/> EI <input type="checkbox"/>
PASSI, POHJOISMAINEN ID-KORTTI, ID-PANKKIKORTTI TAI AJOKORTTI (jollei ole eurooppalaista sairaanhoitokorttia) KOPIO TARVITAAN!		ON <input type="checkbox"/> EI <input type="checkbox"/>
TYÖNANTAJA _____		
OSOITE _____		
VAKUUTUSLAITOS TAI SAIRAUSKASSA _____		
OSOITE _____		
VAKUUTUSNUMERO _____		
SÄHKÖPOSTI _____		
FAXI _____	PUHELIN _____	
YHDYSHENKILÖ _____		
OSOITE _____		
SÄHKÖPOSTI _____		
PUHELIN _____		
PÄIVÄYS ____ / ____ 20 ____		POTILAAN TAI EDUSTAJAN ALLEKIRJOITUS _____

OYKS (Sivu 1)

KATSO SMU 2

HUOM! TÄMÄ SIVU TOIMITETAAN LIITTEIDEN KERA POTILAS- JA KUNTAMAKSUYSIKKÖÖN, PUPO 2882.

1. Miten ulkomaalaisten asiakkaiden laskutus vaikuttaa työnkuvaasi?
2. Miten ulkomaalaista potilasta opastetaan osastolla laskutukseen liittyvistä asioissa?
3. Millainen mielestäsi on ulkomaalaisten asiakkaiden laskutusprosessin nykytilanne?
4. Millainen mielestäsi olisi ulkomaalaisten asiakkaiden laskutusprosessin tavoitetila?
5. Miten laskutusprosessia voitaisiin kehittää, jotta se helpottaisi työnkuvaasi?
6. Mikä on mielestäsi haastavin vaihe ulkomaalaisten laskutusprosessissa?
7. Onko laskutusprosessissa mahdollisesti jotain puutteita?
8. Millaista palautetta olette saaneet ulkomaalaisten asiakkaiden laskutukseen liittyvissä asioissa?