

---

**TOlmiva yritys  
EFQM EXCELLENCE 2010 -MALLIN MUKAINEN  
LAATUJÄRJESTELMÄ TOIMINTATERAPIASSA**

---

**Eija Vehviläinen**

**Opinnäytetyö**  
Syksy 2012

Ylempi korkeakoulututkinto, johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma

Koulutusala Hyvinvointi ala, Kuopio			
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Eija Vehviläinen			
Työn nimi TOImiva yritys - EFQM Excellence 2010 -mallin mukainen laatujärjestelmä toimintaterapiassa			
Työn muoto kehittämistehtävä			
Päiväys	22.10.2012	Sivumäärä/Liitteet	
		70 + 44	
Ohjaaja(t) yliopettaja Sinikka Tuomikorpi			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Suomen Toimintaterapeuttiliitto ry			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää opas laatujärjestelmän laatimisesta, jonka avulla toimintaterapeutti voi rakentaa ja kehittää laatujärjestelmäänsä. Laatujärjestelmällä tarkoitetaan dokumentoitua järjestelmää, jossa kuvataan yrityksen tapa toimia, prosessikuvaukset keskeisistä toiminnoista, työohjeet, lomakkeet sekä tilastointi ja mittaus. Laatujärjestelmän tavoitteena on kehittää toimintaa, tuottaa lisäarvoa asiakkaille, hallita prosesseja, kehittää henkilöstöä ja ottaa uusia menetelmiä käyttöön, rakentaa kumppanuuksia sekä toimia vastuullisesti tulevaisuudessa huomioiden toiminnan kaikki osa-alueet. Laatujärjestelmä on rakennettu EFQM Excellence 2010 -mallin tunnuspiirteiden mukaan.</p> <p>Opinnäytetyö muodostuu teoriaosuudesta, kehitetyistä lomake- ja asiakirjamalleista sekä laatukäsikirjan rungosta. Teoriaosuudessa käsitellään laatutyön historiaa, kehittymistä, kansainvälistä tilannetta sekä laatuajattelun sekä lauterminologian keskeisiä käsitteitä. Edellisen lisäksi teoriaosuudessa käydään läpi erilaisia taloushallinnan laskelmia, joista esimerkkejä on nostettu liitteeksi. Kehittämistyön tuloksena on mukana lomakepohjia sekä asiakirjamalleja. Lopuksi teoriaosuuteen kuuluu kuvaus kehittämistyön vaiheista.</p> <p>Laaditussa oppaassa on tiivis, yksilöity kuvaus laatujärjestelmän rakenteesta sekä sisällöstä, jonka avulla toimintaterapeutin on helppo lähteä rakentamaan omaa laatujärjestelmäänsä huomioiden yksikkönsä resurssit, tarpeet sekä toimintaympäristön. Lisäksi toimintaterapeutti voi hyödyntää laadittuja lomakkeita sekä asiakirjamalleja yksikössään.</p> <p>Toimintaterapiayrityksen toimintaa ohjaavat vahvasti lainsäädännölliset ohjeet, standardit (kuten Kela) sekä suositukset. Näiden todentamiseksi sekä hallitsemiseksi on syytä laatia dokumentoitu järjestelmä, jota kehitetään seuraamalla ympäristön muutoksia. Kehittämisen yhteydessä huomioidaan toiminnan kaikki osa-alueet: toiminta, talous, henkilöstö sekä asiakkuudet. Kukin voi laatia laatujärjestelmänsä haluamalleen tasolle, aina Excellence Finland kilpailuun saakka.</p>			
Avainsanat laatu, laatujärjestelmä, EFQM Excellence 2010 -malli, toimintaterapia, yrittäjyys			

Field of Study Healthcare			
Degree Programme Management and Development Education program for Healthcare professionals			
Author(s) Eija Vehviläinen			
Title of Thesis TOImiva yritys – The model of quality system for Occupational Therapists according to the EFQM Excellence 2010-model			
Form of Thesis Development project			
Date	22.10.2012	Pages/Appendices 70 + 44	
Supervisor(s) Senior Lecturer Sinikka Tuomikorpi			
Project/Partners Finnish Occupational Therapists Association			
<p><b>Abstract</b></p> <p>The aim of this thesis was to develop a guidebook to create a quality system for Occupational Therapists. Quality system is a documented way to develop business practices. This means that you describe the processes, instructions for work, forms, statistics and measurement. The aim of the quality system is to develop practices, achieve results, manage processes, educate personnel, nurture creativity, build partnerships and take responsibility for the future in all areas of business. The guidebook is developed according to the EFQM Excellence 2010-model.</p> <p>The thesis consists of a theory section, developed forms and documents and a guidebook of quality system. The theory section includes the history of quality, development of quality systems, international situation and fundamental terms of quality terminology. Furthermore of previous there are enclosed different calculations of financial administrations in this thesis. The description of the stages in executing the development is included in the theory section.</p> <p>In the created guidebook, there is compact, individualized description of the quality system and its content. This assists Occupational Therapists to develop the quality system. You have to take into consideration your recourses, needs and the field you operate. Furthermore you can benefit from the developed forms and documents.</p> <p>There are several laws, standards and guidelines that lead your operation in business. To authenticate and administer these things you have to develop documented quality system. To develop this system you have to take into consideration all business functions: operations, economy, personal and customs. Each company can develop the level of quality system to the layer that they will, even to the competition of Excellence Finland.</p>			
<p><b>Keywords</b> quality, quality system, EFQM Excellence 2010 -model, Occupational Therapy, business</p>			

## Sisällys

<u>JOHDANTO.....</u>	<u>4</u>
<u>1 LAATUTYÖN MALLEJA.....</u>	<u>6</u>
<u>1.1 Laatusuorituksen kehittäminen.....</u>	<u>6</u>
<u>1.2 EFQM Excellence 2010 -laatusuoritusmalli.....</u>	<u>9</u>
<u>1.3 Kansainvälisiä tutkimustuloksia EFQM:n soveltamisesta terveysalalla..</u>	<u>13</u>
<u>2 LAATUKÄSIKIRJA.....</u>	<u>15</u>
<u>2.1 Johtajuus.....</u>	<u>17</u>
<u>2.2 Toimintaperiaatteet ja strategia.....</u>	<u>22</u>
<u>2.3 Henkilöstö.....</u>	<u>32</u>
<u>2.4 Kumppanuudet ja resurssit.....</u>	<u>35</u>
<u>2.5 Prosessit, tuotteet ja palvelut.....</u>	<u>39</u>
<u>2.6 Asiakastulokset.....</u>	<u>44</u>
<u>2.7 Henkilöstötulokset.....</u>	<u>45</u>
<u>2.8 Yhteiskunnalliset tulokset.....</u>	<u>46</u>
<u>2.9 Keskeiset tulokset.....</u>	<u>47</u>
<u>3 TOIMINTATERAPIA.....</u>	<u>49</u>
<u>4 KEHITTÄMISTEHTÄVÄ.....</u>	<u>51</u>
<u>5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS.....</u>	<u>52</u>
<u>5.1 Prosessin vaiheet.....</u>	<u>52</u>
<u>5.2 Oppaan suunnittelu ja toteutus.....</u>	<u>53</u>
<u>6 POHDINTA.....</u>	<u>57</u>
<u>LÄHTEET.....</u>	<u>62</u>

LIITE 1 TOimiva yritys – EFQM Excellence 2010 –mallin mukainen laatusuoritusmalli toimintaterapiassa -käsikirja

## JOHDANTO

Laatu, laatutyöskentely, laadunhallinta ja laatukäsikirja ovat käsitteitä, jotka ovat tulleet tutuiksi yritysmaailmassa viimeisen 30 vuoden aikana, jolloin Suomessa on aktiivisesti tehty työtä laadunhallinnan parissa. Laatutyön kehittämiseen on otettu mallia muualta Euroopasta, ja lisäksi Suomi on mukana maailmanlaajuisessa kehitystyössä. Laadunhallintajärjestelmää on tarkasteltava laaja-alaisesti käytännön työkaluna. Laadunhallintajärjestelmä muodostuu yrityksen toimintaa ohjaavista suunnitelmista, sopimuksista sekä mitattavista tuloksista. Laatutyön avulla vastataan ajan vaatimukseen, jolloin muutosprosessit ovat oleellinen osa kehittyvää yritystoimintaa. (Holma, Outinen, Idänpää-Heikkilä & Sainio 2002, 8.) Laatuun liittyy erilaisia määritteitä ja tarkastelunäkökulmia, jotka on syytä ymmärtää lähettäessä kehittämään yrityksen toimintoja. (Sarala & Sarala 1996, 95). Laatukäsikirjassa kuvataan yrityksen toiminnot, ja se ilmentää yrityksen arjen toimintaa käytännön työssä. (Pesonen 2007, 50–56.)

Laatu määritelmänä on laaja-alainen käsite. Laatua on vaikeaa määrittää tarkasti, lyhyesti ja yksiselitteisesti. Laatu on kuitenkin erinomaisuutta, jonka varmasti havaitsee sen tavatessaan. Laatua ovat tuotteeseen tai palveluun kuuluvat ominaisuudet, jotka muovaavat kohteen ja joilla se erottuu muista. Toiminnan seurantaan laaditaan mittarit yrityskohtaisesti. Laatua tarkastellaan kokonaisvaltaisesti huomioiden kaikki yrityksen toimintaa ohjaavat näkökulmat. (EFQM Excellence model 2010, 9; Hokkanen & Strömberg 2006, 17–21.)

Laatu on yrityksen kilpailukyvyyn keskeinen tekijä. Laatujohtamismallien katsotaan olevan oleellisia menetelmiä vahvistaa yrityksen kilpailukykyä sekä sen toimintaprosesseja. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 88.) Syyt yrityksen laatujohtamismallin käyttöönottoon ovat joko sisäisiä tai ulkoisia. Painetta toimintojen laadun todentamiseen aiheutuu usein silloin, kun toiminnot on ulkoistettu. (Holma ym. 2002, 11; 16–17; Turjanmaa 2005, 45.)

Laatukäsikirjan rakentamisessa paneudutaan yrityksen perustoimintoihin syvällisesti. Laatukäsikirjaan kirjataan toiminnot siten kuin ne todellisuudessa tapahtuvat arjen työssä. Yrityksen toiminnoissa tarvittavat lomakkeet, välineet sekä tarvittavat tiedot ovat kaikkien helposti saatavissa ja ne ovat ajan tasalla. Lisäksi yrityksen välineiden ja laitteiden huollot huolehditaan ajantasaisesti ja yhteydenpito eri sidosryhmien kesken toimii sujuvasti. Yrityksen henkilöstöllä on tarvitsemansa tieto ja taito toimia tavoitteiden mukaisesti. (Pesonen 2007, 124–128.)

EFQM Excellence 2010 -mallissa ajattelun lähtökohtana on se, että kun toimintaa kehitetään, myös tulokset paranevat. Systemaattisen mittaamisen sekä arvioinnin avulla havaitaan kehittämiskohteet ja ne voidaan asettaa tärkeysjärjestykseen. EFQM Excellence 2010 -mallilla yritys voi luoda omat tavoitteensa sekä käyttää omaan yritykseen sopivia menetelmiä pyrkiessään erinomaisuuteen. Käytössä on 9 arviointialuetta, joista viisi kuvaa toimintaa ja neljä tuloksia. Lisäksi jokainen arviointialue on kuvattu ja määritetty 2–5 lisäarviointikohdalla. (Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 24–26.)

Tässä työssä huomioidaan toimintaterapian erityispiirteet ja se, että toimintaterapiayritykset toimivat asiantuntijatahoina, joissa asiakkaille tuotetaan palvelua yksilöllisyys huomioiden. Toimintaterapiayrittäjän tietotaito sekä kokemukset luovat toiminnan pohjan. Toimintaterapian asiakkaalle suunnitellaan palvelukokonaisuus, jossa huomioidaan myös hänen tavoitteensa ja toimintaympäristönsä. Toimintaterapeutin luovuutta ja innovatiivisuutta käytetään hyväksi ratkaisuvaihtoehtoja suunniteltaessa ja toteutettaessa. Merkittävää on myös vastavuoroinen yhteistyö sidosryhmien kanssa. (Jämsä & Manninen 2000, 23–26; Pesonen 2007, 30.)

Paineet toimintojen todentamisesta sekä standardien täyttämisestä asettavat vaateen laatujärjestelmän rakentamisesta. Laatujärjestelmän rakentaminen on yrityksen johdon vastuulla. Laatujärjestelmää voidaan hyödyntää todentamisen lisäksi perehdyttämiseen, opastamiseen, kehittämiseen sekä imagon muodostamiseen. Johtamista sekä johtajuutta tarvitaan kaikissa yrityksissä kokoon katsomatta.

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on luoda raamit toimintaterapiayrityksen laadunhallintaan. Laaditun oppaan avulla toimintaterapeutille muodostuu kokonaiskuva laadunhallinnasta. Näin hän pystyy järjestelmällisesti rakentamaan omaa laadunhallintajärjestelmäänsä haluamalleen tasolle.

# 1 LAATUTYÖN MALLEJA

## 1.1 Laatutyön kehittyminen

Laatutyön alkujuuret ulottuvat Yhdysvaltoihin ja 1900-luvun alkuun, jolloin tayloristinen ajattelumalli sai alkunsa. Tayloristisen ajattelumallin mukaan yritystoiminnan painopiste oli tuottavuudessa ja suunnittelu sekä valmistus olivat erillään toisistaan. Massatuotanto käynnistyi markkinatalouden myötä teollisuusyritysten lisätessä volyymejään. Deming, Juran sekä Crosby ovat tehneet merkittävää, urauurtavaa kehittämistyötä tahoillaan laatutyön eteen laaduntarkkailun alueella. Demingin erityisenä ansiona ovat hänen kehittämänsä sykli laadun jatkuvasta parantamisesta (PDCA-sykli), joka on ajatuksena myös nykyisissä laadunhallintajärjestelmissä. Amerikkalaiset veivät ajattelumallinsa toisen maailmansodan jälkeen Japaniin, jossa laadunkehittäjät Ishikawa, Kano ja Taguchi kehittivät laadunvarmistuksen ja edelleen kokonaisvaltaisen laatujohtamisen eli Total Quality Management (TQM) -mallin. TQM-mallissa huomioidaan laadunhallinta läpi koko organisaation. Laatutyöhön sitoutetaan koko henkilöstö, jolle järjestetään koulutusta vastaamaan työpaikan haasteisiin. Yrityksen toiminnat kuvataan prosesseina, joita sitten on mahdollista mitata. Toimintaa kuvaa suunnittelu, jolla ehkäistään virhetilanteet. Yrityksen asiakkailta kerätään palautetta, jonka avulla toimintaa kehitetään ja luodaan asiakastytyvyyttä. Laatujohtamisen TQM-malli otettiin käyttöön länsimaissa 1980-luvulla, ja maailmanlaajuinen kehitystyö jatkuu edelleen. (Conti 1998, 38.1; Hokkanen & Strömberg 2006, 79–94; Silvennoinen, Michelsen & Niemi, 11–23; Turjanmaa 2005, 27.)

Maailman ensimmäinen laaturpalkintomalli Deming Prize otettiin käyttöön Japanissa 1951. Deming Prizen keskeinen ajatus on koko yritystoiminnan kattavassa laatujohtamismallissa ja sen käyttöönotossa. Tällöin luotiin perusta myös modernille itsearviointimenetelmälle. Deming Prizen mukaiset arviointikäytännöt sekä eri arviointikohtien painottamiset ovat oleellisesti erilaisia verrattuna länsimaisiin. Alkujaan Deming Prize -laatujohtamisen saattoi saavuttaa vain japanilainen yritys, mutta nykyisin myös ulkomaalaisilla yrityksillä on mahdollisuus hakea tunnustusta. Japanilainen laatutyön kehittämiskeskus on nimeltään JUSE, Union of Japanese Scientists and Engineers. (Silvennoinen, Michelsen & Niemi, 14–15; JUSE 2011.) Deming Prize -mallissa ovat sarjat henkilöille (Deming Prize for Individuals), ulkomaalaisille yrityksille, jotka edistävät Deming Prizen mukaista laatutyötä (Deming Distinguished Service Award for Dissemination and Promotion / Overseas), Deming Prize yrityksille ja organisaatioille (Deming Application Prize) sekä Nikkei QC -kirjallisuuspalkinto. Deming Prizessä arviointi kohdistuu

seitsemään kohtaan. Tarkastelun kohteena ovat toiminnan johdonmukaisuus, toiminnan tuloksellisuus, toiminnan tavoitteellisuus, prosessien kokonaishallinta, palveluiden ja tuotteiden järjestelmällisyys, kokonaisvaltainen laadunhallinta sekä toiminta huomioiden kaikki sidosryhmät. (The Deming Prize Guide 2010.) Demig Prizessa painottuu ensisijaisesti laatutyöskentelyn ydinajatus virheettömästä ja laadukkaasta toiminnasta sen sijaan, että painopiste olisi maksimaalisessa taloushyödyn tavoittelemisessa (Talwar 2011, 49–58). Tehdyn kyselyn mukaan japanilaiset kehittävät itsenäisesti laatupalkintojärjestelmäänsä. Tällä hetkellä Deming Prize -komitea ei tee yhteistyötä toisten laatupalkintomallien kanssa. Heidän näkemyksensä mukaan kulttuuriset erot maiden välillä sekä yritysten historiassa vaativat erilaisen lähestymisen, joten yhtenäisen järjestelmän rakentaminen on vaativaa. Laatupalkintomallit eivät kuitenkaan kilpaile keskenään, vaan kehittävät tutkimusten kautta toimintaansa vastaamaan kunkin maan sekä yritysten toiminnan tarpeisiin. (Secaretariat for the Deming Prize 10.5.2011.) Sen sijaan japanilainen Japanese Productivity Center for Socio-Economic Development on mukana uudessa maailmanlaajuisessa Global Excellence Model (GEM) -laatupalkintomallissa kehittämässä yhtenäistä laatupalkinto-ohjelmaa globaalisti (GEM Council 2011).

Yhdysvalloissa on kehitetty 1980-luvulla Malcom Baldrige -laatupalkintomalli, joka on maailman käytetyin itsearviointimalli (Talwar 2011, 49–58). Ensimmäisen kerran tunnustusta saattoi hakea 1988. Tunnustuksen pyrkimyksenä on käyttää TQM-mallia kehittämään yritysten kilpailukykyä, jolloin laadunhallinnan keinoin kehittyi myös yrityksen toimintakyky. (Silvennoinen, Michelsen & Niemi, 14–16.) Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA) -laatutunnustuksen myötä kehitetään laadunhallinnan tunnettavuutta sekä palkitaan toimivat laadunhallintajärjestelmät. Palkintaperusteina on toiminnan erinomaisuus, joka koostuu seitsemän nimetyn osa-alueen hallinnasta, joita ovat: 1) johtamisen hallinta kaikilla tasoilla, 2) strateginen suunnittelu, johon kuuluvat visiot ja tavoitteet, 3) painopiste asiakkaiden ja markkinoiden tarpeissa, 4) mittaaminen, analysointi ja tietämyksen hallinta, johon kuuluvat prosessien ja suorituskyvyn hallinta, 5) henkilöstöresurssien hallitseminen ja kehittäminen, 6) prosessijohtaminen, jonka tavoitteena on kehittää prosesseja sekä liiketoiminnan ja organisaation suorituskykyä, ja 7) tulokset, joita ovat asiakastyytyväisyys, talous, verkostot, henkilöstötulokset sekä vertailu kilpailijoihin. (Juran 1998, 40.1.–40.14; Lillrank 1998, 143–144; Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 23–24; NIST 2011.) Malcom Baldrige laatupalkintomallissa on sarjat teollisuustuotannolle, palveluyrityksille, mikroyrityksille, koulutusosaamiselle sekä terveydenhuoltojärjestelmälle (NIST 2011; Silvennoinen, Michelsen & Niemi, 14–16). Malcom Baldrige -yhteisö on mukana uudessa maailmalaajuisessa laatupalkintomallissa GEM:ssä kehittämässä yhtenäistä laatupalkinto-ohjelmaa globaalisti (GEM Council 2011).

Kansainvälinen Global Excellence Model (GEM) -laatupalkinto-ohjelma toimii eri maanosien yhteisenä Excellence-mallien laadunkehittämisjärjestönä. GEM:n perustamiskokous pidettiin v. 2000 NIST:n toimistolla Yhdysvalloissa. Maailmanlaajuisen laatupalkinto-ohjelman



taustavaikuttajina ja idean kehittäjinä toimivat EFQM:stä Geoff Carter ja australialaisesta AQC:stä Norbert Vogel. Molemmat olivat havainneet, että on tärkeää varmistaa EFQM:n ja Baldrigen yhteistyö ja saada aikaan hedelmällistä kehitystä maailmanlaajuisen Excellence-mallin jalkauttamisessa. (Carter 5.8.2011.) Järjestöön kuuluvat yhdysvaltalainen Baldrige National Quality Program, australialainen SAI Global, eurooppalainen EFQM, japanilainen Japanese Productivity Center for Socio-Economic Development, latinalaisamerikkalainen (Brasilia, Meksiko ja Espanja) Fundibeq Redibex, intialainen Confederation of Indian Industry ja singaporelainen Spring Singapore. GEM on johtava Excellence-mallien kehittämisjärjestö maailmassa. Yhteisten kokemusten ja tiedon vaihtamisen lisäksi toimitaan järjestönä edistäen Excellence-ajattelun mukaista laatutyöskentelyä. Painopiste on liiketoiminnan trendien sekä ulkoisten tekijöiden seuraamisessa sekä Excellence-mallin mukaisessa hyödyn maksimoimisessa yritystoiminnassa. Tarkoituksena on kehittää uutta laatupalkinto-ohjelmaa optimoimalla Excellence-mallia maailmanlaajuisesti. (GEM Council 2011.)

Excellence Finland -kehitysohjelma on apuväline yrityksen tai julkisyhteisön toiminnankehittämiseen. Arviointikriteereinä käytetään tällä hetkellä EFQM Excellence 2010:n mukaista arviointimenetelmää. Arvioinnin ja kartoituksen avulla yritys saa käyttöönsä laaja-alaisen selonteon yrityksen tilasta sekä kehittämiskohteista. Kun yritys saa arvioinnin pisteytyksessä vähintään 400 pistettä, se saa tunnustuksena Recognised for Excellence -tunnustuksen. (Excellence Finland -kehitysohjelma 2012.)

## 1.2 EFQM Excellence 2010 -laatupalkintomalli

European Organisation for Quality (EOQ) on perustettu vuonna 1988, ja sen ovat perustaneet 14 johtavaa eurooppalaista yritystä. Tämän toiminnan tuloksena on kehitetty EFQM-malli (European Foundation for Quality Management), josta uusin versio on EFQM Excellence 2010 -malli. EFQM-Excellence 2010 -malli on viitekehys, jonka peruslähtökohdista muotoutuvat yrityskohtaiset toimintamallit, jotka dokumentoidaan ja jonka tuloksia seurataan. Lähtökohtana on, että koko organisaatio on oppiva, innovatiivinen ja luova. Toimintaan kuuluu johtajuus. Yhteistyössä johtajan, henkilöstön, strategisen suunnittelun ja kumppanuuksien sekä resurssien kautta syntyy prosesseja (tuotteita tai palveluita). Tuotoksina nähdään henkilöstötuotokset, asiakastuotokset ja yhteiskunnalliset tuotokset sekä keskeiset tuotokset. Tämä sykli nähdään dynaamisena jatkumona, jossa toimintaa pystytään parantamaan ja kehittämään, mikä näkyy puolestaan tulosten paranemisena. EFQM-menetelmään kuuluu tunnustuksena laatupalkinto yrityksen täyttäessä mallin kriteerit. EFQM Excellence -mallia käytetään Euroopassa, mutta se on levinnyt myös Amerikkaan ja Aasiaan. (Conti 1998, 38.14–38.23; 2007, 112–221; EFQM Excellence model 2010, 1–21.)

Laatupalkinnot kannustavat edistämään laatutyöskentelyä ja auttavat organisaatioita kehitymisessä (Turjanmaa 2005, 36). EFQM -mallin kehittämistyössä on käytetty Deming Prizen sekä Malcom Baldrige -laatupalkintomallien kokemuksia sekä hyödynnetty näiden parhaimpia piirteitä. Eurooppalaisen kehitystyön tuloksena EFQM-malliin otettiin mukaan lisäksi aiemmista malleista poiketen talouden, yhteiskunnallisen vastuun sekä ympäristöön liittyvät näkökulmat. EFQM-mallissa on luokiteltu arviointialueet selkeisiin toiminnan sekä tulosten osaluaisiin. EFQM-mallin tausta-ajatuksena on näkemys siitä, että toiminnan kehittämisen kautta saavutetaan parempia tuloksia. (Silvennoinen, Michelsen & Niemi, 16–18.) EFQM-malli sekä Malcom Baldrige -malli ovat toimineet 1990-luvun maailmanlaajuisen laatutyön taustavaikuttajina mm. Intiassa (1994), Singaporessa (1995), Filippiineillä (1997), Fidzilla (1998), Thaimaassa (2001) ja Afrikassa (Talwar 2011, 49–58). EFQM-organisaatio on mukana uudessa maailmanlaajuisessa Excellence-mallissa, GEM (Global Excellence Model), kehittämässä yhtenäistä laatupalkinto-ohjelmaa globaalisti (GEM Council 2011).

EFQM Excellence 2010 -mallin avulla luodaan johtamismalli tarvelähtöisesti ja yksilöllisesti menestyksen takaamiseksi. EFQM Excellence -mallin avulla yritys saa kokonaiskuvan organisaatiosta toimijana. Mallia hyödyntämällä on mahdollista yhdistää eri johtamistyökaluja sekä tekniikoita ja näin aikaansaada toimivia kokonaisuuksia. EFQM Excellence -mallin perustamisen lähtökohtana on ollut edesauttaa ja tunnustaa menestymistä sekä toimia

apuvälineenä niille, jotka tavoittelevat sitä. Yrityksen on siis tunnettava ja tiedostettava oma toimiala, toiminnan rakenteet sekä myös se, missä kehitysvaiheessa yritys on. (EFQM Excellence model 2010, 2–3; Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 19–20.)

Tasapainoisten tulosten tavoittelussa yritystoiminnan kehittämisen lähtökohtana on määritellä, miksi yritys on olemassa, eli puhutaan missiosta. Kehittämistyötä jatketaan laatimalla visio sekä strategia. Tällöin käydään läpi yrityksen vahvuuksia ja kehittämiskohteita pyrittäessä saavuttamaan asetettuja tavoitteita, jotka ovat laadittu lyhyellä ja pitkällä aikajaksolla. Nämä tavoitteet ovat vastaus sidosryhmien tarpeisiin. Käytännön työkaluina toimivat yrityskohtaisesti laaditut tulosmittarit, joita tarkastelemalla voidaan todentaa syy-seuraussuhteita. Yrityksen tavoitteiden laadinnassa huomioidaan missio ja visio sekä verrataan toteutuneita tuloksia toisten vastaavanlaisten yritysten tuloksiin. Yritys käyttää hyödykseen saamiaan tuloksia toimintansa kehittämiseen. Lisäksi yrityksen toimintaa kehitetään ja mukautetaan tehokkaasti vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. (EFQM Excellence model 2010, 4; Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 20.)

Asiakkaat, heidän tarpeensa sekä odotuksensa ovat kehittämistyön lähteitä, ja yrityksen tehtävänä on tarjota lisäarvoa asiakkaille. Toimintakentän tunteminen ja vuorovaikutussuhteiden luominen asiakkaisiin ovat avoimen toiminnan edellytyksiä. Asiakastyytyväisyyden takaamiseksi yrityksen koko henkilöstö on koulutettu, ja heillä on valtuudet toimia siten, että asiakas on mahdollisimman tyytyväinen. Asiakaspalautteita käsitellään usein ja niihin reagoidaan ja vastataan välittömästi. Tällöin asiakkailta saatu palaute hyödynnetään viivytyksettä toimintaa kehittämisen. Toiminnan kehittämiseen tähtäävä vertaisarviointi samantyyppisen yrittäjän kanssa antaa voimavaroja molemmille osapuolille. (EFQM Excellence model 2010, 5; Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 20.)

Johtajien keskeisenä tehtävänä on toimia suunnannäyttäjinä, ja heidän malliaan noudattaen henkilöstö sitoutuu yrityksen perustehtäviin ja tulostavoitteisiin. Avarakatseisella johtajalla on suuri vastuu toiminnan suunnittelemisesta sekä yrityksen maineesta ulospäin. He toimivat esikuvina noudattaen yrityksen arvoja ja eettisyyttä. Yrityksen johtajilla on käytössään henkilöstön motivointiin erilaisia liiketoiminnan keinoja ja vaikuttimia, joita käyttämällä rakennetaan nykyisyyden ja tulevaisuuden suunnitelmat ja huomioidaan sidosryhmien tarpeet. Johtajilla on oltava myös avarakatseisuutta tehdessään tosiasioihin perustuvia ja hyvin ajoitettuja päätöksiä. Päätöksentekoon vaikuttavat oleellisesti käytössä olevat tiedot, varhaisemmat kokemukset sekä tehtyjen päätösten ennakoitujen seuraamukset. Johtajat ovat tarvittaessa joustavia ja he toimivat siten, että luottamus yrityksen henkilöstön sekä asiakkaiden parissa lisääntyy kehitystyön ansiosta. Toiminnan kehittämisessä on huomio kiinnitettävä siihen, että henkilöstöä kouluttamalla saadaan aikaan kilpailuetua sekä otetaan käyttöön uusia menetelmiä. Johto voi motivoida ja kannustaa henkilöstöä mukaan yrityksen kehittämistyöhön

antamalla vastuuta, valtuuttamalla sekä osoittamalla luottamusta. (EFQM Excellence model 2010, 5; Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 20.)

Yrityksen toiminnan johtaminen tapahtuu prosesseina, jotka on johdettu strategiasta. Prosessien toimintoja seurataan mittareilla, joiden tavoitteena ovat tasapainoiset sekä kestävä kehityksen tulokset. Prosessien suorituskyvyn mittareiden tulee olla sellaisia, että niillä on selkeä yhteys strategiaan tavoitteisiin. Toiminnan tavoitteena on tuottaa lisäarvoa yritykselle ja asiakkaille. Samalla huomioidaan tasapaino vaikuttavuuden ja toiminnan tehokkuuden kesken. Tulevan ja nykyisen toiminnan suunnittelussa päätöksenteon taustalla on oltava laaja-alainen, luotettava tietopohja. Henkilöstö sitoutetaan toiminnan kehittämistyöhön ottamalla heidät mukaan tulosten seurantaan ja vaikuttavuuden arviointiin pyrittäessä parempiin tuloksiin. Toimintojen riskien kartoittamisella, hallinnalla ja ennakoimisella luodaan asiakkaille luottamusta sekä varmuutta toiminnasta. (EFQM Excellence model 2010, 6, Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 20.)

Osaava henkilöstö on yrityksen tärkein pääoma. Johdon keskeinen tehtävä on olla tietoinen niistä osaamisen vaatimuksista, joita henkilöstöllä on oltava mission, vision ja strategisten päämäärien saavuttamiseksi. Tässä tärkeä tekijä on kehittää kulttuuri, jossa henkilöstön sitoutumista, osaamista sekä luovuutta tuetaan ja arvostetaan. Johdon tehtävänä on huolehtia siitä, että henkilöstön yksilölliset tavoitteet sekä yrityksen tavoitteet ovat hyvässä tasapainossa. Henkilöstön sitoutumista lisäävät optimaalisesti mitoitettut henkilökohtaiset ja tiimikohtaiset tavoitteet sekä mahdollisuus vaikuttaa todellisesti parhaan tuloksen saavuttamiseen. Yritys huolehtii myös siitä, että henkilöstöä on sopiva määrä. Tällöin vältetään ylikuormittumiselta, koska vapaa-aikaa jää riittävästi. Henkilöstöä valittaessa on syytä pitää mielessä se, että työryhmiin kuuluu erityyppisiä henkilöitä, jolloin erilaisuus nähdään voimavarana. Johdon tehtävänä on myös selkeästi tuoda esille, minkälaiseen suoritustasoon henkilöstön on pystyttävä pyrittäessä toteuttamaan strategian tavoitteet. (EFQM Excellence model 2010, 6; Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 20.)

Vuorovaikutus, vastavuoroisuus sekä luovuus sidosryhmien kesken ovat tärkeitä menestystekijöitä yrityksessä. Vastavuoroisen ja luovan yhteistyön tarkoituksena on havaita yrityksestä itsestään nousevia tai sidosryhmistä havaittavia ideoita toiminnan kehittämiseksi. Uusia ideoita kehitetään yrityksen strategian mukaisesti ja otetaan käyttöön sovellettuna oman yrityksen resursseihin. Uusien ideoiden kehittämiseen ja jalkauttamiseen yritys voi käyttää hyväkseen paneelikeskusteluja, avoimia ovia, henkilöstön ideapäiviä ja koulutustapahtumia saadakseen koko toimintaympäristön sekä yhteiskunnan mukaan luovaan toimintaan. Tällä menetelmällä yritys nostaa imagoaan sekä vakuuttaa asiakkaitaan ja sidosryhmiään toimintansa tasosta sekä tekee toimintaansa läpinäkyväksi. (EFQM Excellence model 2010, 7; Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 20.)

Kumppanuuksien hallinnassa verkostoituminen kannattaa. Luottamuksellisten suhteiden luominen, kehittäminen ja ylläpitäminen tuovat lisäarvoa toiminnalle molemmin puolin. Oman yritystoiminnan tunteminen ja hallinta tuottavat lisäarvoa sidosryhmille. Tällöin myös vastapuolen vahvuuksista ja osaamisesta pystyy ottamaan opikseen ja soveltamaan sopivia käytäntöjä omaan yritystoimintaan. Kumppanuuden rakentaminen perustuu molemminpuoliseen luottamuksellisuuteen, toisen kunnioittamiseen sekä avoimuuteen. (EFQM Excellence model 2010, 7; Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 20.)

Tavoiteltaessa kestäväää kehitystä yrityksen toiminnan perusajatukset ovat eettisessä toiminnassa, toiminnan arvoissa sekä yrityksen normeissa. Kestävän kehityksen taustalla on lisäksi yrityksen taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen toiminta. Yritys tiedostaa erikoisosaamisensa ja pystyy hyödyntämään sitä laajassa kontekstissa. Yritys on tietoinen toimintansa luonteesta, tuotteiden elinkaaresta, palvelujensa vaikutuksista terveyteen, ympäristöön sekä turvallisuuteen. Tällöin myös henkilöstön työolosuhteet on huomioitu ja eettisiä normeja noudattavat kaikki. Yrityksen johtamisessa huomioidaan jatkuvuus, jolloin päätöksiä tehdään pitkällä tähtäyksellä. (EFQM Excellence model 2010, 8; Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 20.)

Laatukäsikirjan laatimista ja kehittämistä ohjaa EFQM Excellence 2010 -mallin mukainen ajattelumalli, jota hyödynnetään kokonaisuuden suunnittelussa ja toteutuksessa: Toimintamalli tarkoittaakin sitä, mitä yrityksessä suunnitellaan tehtävän sekä tehtäviin liittyvät syyt. Kokonaisvaltaisella ja rationaalisella toimintamallilla on selkeä lähtökohta, joka juontuu yrityksen tämänhetkisistä sekä tulevaisuuden tarpeista. Käytössä on tarkoin määritellyt prosessit, joissa on huomioitu myös sidosryhmien tarpeet. Toimintamallit ovat yhtenäisiä koko yrityksessä, ja niitä kehitetään ajan mittaan. Samalla huolehditaan siitä, että toimintamallit ovat järkeviä ja yhtenäisiä. (Efqm Excellence Model 2010, 23.)

Toteutus käsittää toimenpiteet, joilla yritys saattaa toimintamallinsa käytäntöön. Tässä noudatetaan tiettyä, yrityksen järjestelmällistä menetelmää. Nämä järjestelmät ovat hyvin suunniteltuja ja ne ovat räätälöityjä käytettyjen toimintamallien mukaan. Yrityksellä on valmius sopeutua muutoksiin halutussa ajassa. Tällöin huomioidaan toteuttamisen järjestelmällisyys. (Efqm Excellence Model 2010, 23.)

Arviointi ja parantaminen käsittävät toimenpiteet, joita yritys suorittaa arvioidessaan ja kehittäessään edelleen toimintamallejaan sekä sen toteutusta. Oleellista on mitata toimintamallien tehokkuutta ja vaikuttavuutta säännöllisesti. Lisäksi oppimisesta on huolehdittu, ja uusia käytäntöjä ja toimintatapoja kehitetään innovatiivisesti. Näitä tuloksia hyödynnetään kehittämiseen, innovaatioiden tunnistamiseen, priorisointiin, suunnitteluun sekä käytännön soveltamiseen. Tällöin kiinnitetään huomio mittaamiseen, oppimiseen ja luovuuteen, parantamiseen ja innovointiin. (Efqm Excellence Model 2010, 23.)

Tulosten laatimisessa huomioidaan olennaisuus ja käytettävyys: Tulostiedoissa kiinnitetään huomio siihen, että tulokset ovat kattavia, ajankohtaisia, luotettavia, täsmällisiä ja asianmukaisesti segmentoituja. Oleellista on liittää tulosten kerääminen strategiaan sekä sidosryhmien tarpeisiin ja odotuksiin. Sen lisäksi olennaisten tulosten keskinäinen vaikutus sekä niiden yhteydet on ymmärretty. Tärkeää on vielä hahmottaa yrityksen toiminnan luonteeseen kuuluvat keskeiset tulokset sekä priorisoida ne. Painopiste tällöin on tulosten olennaisuudessa, luotettavuudessa ja segmentoinnissa. Segmentointi tarkoittaa tulosten luokittelua eri ominaisuuksien mukaan, esimerkiksi maksusitoumusten myöntäjien mukaan jaoteltuna, terapiatyypeittäin jaoteltuina, asiakaskohtaisesti jaoteltuna. (Efqm Excellence Model 2010, 23.)

Keskeistä suorituskyvyn esittämisessä on, että tuloksista on havaittavissa myönteistä kehittymistä tai jatkuvaa hyvää suoritustasoa. Oleellista on, että keskeisille tuloksille on asetettu tarkoituksenmukaiset tavoitteet, jotka ovat saavutettavissa tai jopa ylitettävissä. Lisäksi keskeisiä tuloksia voidaan ulkoisesti verrata kansallisesti oman toimialan parhaisiin tai jopa maailmanluokan organisaatioihin. Lisäksi on pystyttävä osoittamaan keskeisten toimintojen ja tulosten välinen yhteys, sillä se luo pohjaa tulevaisuuden positiiviselle suorituskyvylle. Tällöin keskitytään tarkastelemaan kehityssuuntia, tavoitteita, vertailua sekä seurausvaikutuksia. (Efqm Excellence Model 2010, 23.)

### **1.3 Kansainvälisiä tutkimustuloksia EFQM:n soveltamisesta terveysalalla**

EFQM-mallin mukaan tehdystä laatuohjelmasta on tehty tutkimus englantilaisessa sairaalassa. Tämän tutkimuksen mukaan henkilöstön perehdyttäminen ja erityisesti juuri opiskelujensa päättäneiden tukeminen omaan työyhteisöön sujuu EFQM-mallin avulla hyvin. Lisäksi sisäinen tieto johdon sekä osastojen välillä siirtyy joustavasti ilman raja-aitoja. Työyhteisössä toteutetussa EFQM-mallin mukaisessa itsearvioinnissa on noussut esille myös kehittämiskohteita, joita aiemmin ei ollut havaittu. EFQM-mallin avulla saadaan koottua systemaattisesti tietoa kaikilta toiminnan osa-alueilta omien tavoitteiden mukaisesti. (Leigh, Douglas, Lee & Douglas 2005, 508–518.) EFQM-malli nähdään hyvänä menetelmänä koota tehokkaasti yrityksen toimintaa ohjaavaa tietoa (Dale 2002, 28–33). EFQM-mallin toimintaosio sekä tulososio korreloivat vahvasti. Toimintaosion arviointikohtien kehittyminen ja edistyminen vahvistavat tulososiota. Syy-seuraussuhteita tarkastelemalla EFQM-mallista saadaan suurin hyöty yrityksen toiminnan kehittämiseksi. (Bou-Llusar, Escring-Tena, Roca-Puig, Beltrán-Martin 2005, 337–354.)

Kansainvälisessä tutkimuksessa vuonna 2002 vertailtiin englantilaista, saksalaista, ranskalaista ja italialaista laatuajattelua. Englannissa laatuajattelun lähtökohtana on erikoistuminen ja

pätevytyminen. Saksalaisen näkemyksen mukaan tärkein tavoite on tyytyväiset asiakkaat. Ranskalainen kulttuuri pyrkii laatuajattelussa kokonaisvaltaiseen, globaaliin laadun toteuttamiseen. Italiassa painopiste on laatuajattelun kehittämisessä sekä laatutyöskentelyn asenteen luomisessa. (Lagrosen 2002, 275–284.) Tulosten mukaan kulttuurinen ympäristö vaikuttaa suuresti laatuajattelun painottumiseen (Lagrosen 2002, 275–284; Talwar 2011, 49–58).

Tutkimuksen mukaan EFQM-mallin soveltaminen afrikkalaiseen kulttuuriin vaatii vielä mukautumista ja toimintakulttuurin kehittymistä. Afrikkalaisten näkemyksensä mukaan EFQM-malli on käytännöllinen ja monipuolinen laatumalli. Laatutyöskentelyä ohjaavana ajatuksena on laatia strateginen suunnitelma sekä selkeät tavoitteet yritykselle sekä seurata tulosten kehittymistä säännöllisesti. (Dodangeh, Yusuff, Ismail, Zadeh & Jassbi 2011, 5010–5021.)

## 2 LAATUKÄSIKIRJA

Laatukäsikirja on dokumentoitu kuvaus kunkin yrityksen toimintatavoista. Kuvauksesta käy ilmi yrityksen käytänteet sekä tavoitteet. Laatukäsikirja ohjaa kokonaisvaltaisesti yrityksen toimintoja niin toiminnan kuin tulosten osalta. Laatukäsikirjan kukin voi laatia haluamansa näköiseksi ja yritykseensä sopivaksi, kunhan huolehtii, että normien ja standardien mukaiset ehdot täyttyvät. (Hellstén & Röberg 2003, 8.)

Laatutyön aloittamisen yhteydessä on syytä selvittää, miksi on laatimassa laatukäsikirjaa. Tämä luo perustan oman laatujärjestelmän rakentamiselle ja kehittämiselle tarvelähtöisesti. Oleellista on myös tiedostaa toimintaa ohjaava säädäntö sekä esimerkiksi Kelan standardi, joka asettaa vaatimuksia toimintaterapiakäytäntöihin aina prosesseja, suunnittelua, toteutusta sekä dokumentointia myöten. (Hellstén & Röberg 2003, 8.)

EFQM Excellence 2010 -mallin mukaiseen erinomaisuuteen pyrittäessä on hyvä pitää mielessä se, että kukin yritys aloittaa omista lähtökohdistaan ja keskittyy toimintansa kannalta oleellisiin tekijöihin, joita aikoo ensisijaisesti kehittää. Laatujärjestelmää kannattaa rakentaa pitkäjänteisesti sekä seurata tuloksia säännöllisesti. Tällöin yritys hyötyy menetelmästä eniten. (EFQM Excellence model 2010, 9.)

EFQM Excellence 2010 -malli antaa perusajatuksen laatutyön suunnista, mutta jokainen rakentaa oman laatujärjestelmänsä vastaamaan omaa toimintaansa sekä toimintaympäristöään. EFQM Excellence 2010 -malli rakentuu yhdeksän arviointialueen ympärille. Viisi näistä kuvaa toimintaa: johtajuus, strategia, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssi sekä prosessit ja palvelut sekä neljä kuvaa tuloksia: asiakastulokset, henkilöstötulokset, yhteiskunnalliset tulokset sekä keskeiset tulokset. Nämä arviointialueet jakautuvat 32 tarkastelukulmaksi, jotka ovat numeroidut 1a), 1b) jne., jossa 1 tarkoittaa johtajuutta ja a tarkoittaa arviointikohdan tarkastelukulmaa. Tarkastelukulmissa käydään läpi väittämiä, joiden avulla lähemmin tarkastellaan yrityksen toimintaa. Näitä tarkastelukulmia käytetään todentamiseen, jos yritys hakee laatutunnustusta tai osallistuu Excellence Finland -laatukilpailuun. (EFQM Excellence model 2010, 9.)

Lähdettäessä kehittämään omaa laatujärjestelmää on syytä pitää mielessä, että toimintaa kehitetään suunnitelmallisesti huomioiden koko yksikkö ja sen resurssit. Kehitettävät toimintamallit laaditaan siten, että ne ovat järkeviä ja yhteneväisiä. Toimintamalleja toteutetaan järjestelmällisesti sekä niitä arvioidaan systemaattisesti. Tähän liittyen huolehditaan henkilöstön osaamisesta sekä huomioidaan käytännön työssä nousevat toimintojen kehittämisideat.



Toimintojen tulosten analyysin pohjana ovat olennaiset ja käyttökelpoiset mittarit, joista voidaan tulkita yrityksen toiminnan tasoa. (Efqm Excellence Model 2010, 23.)

EFQM Excellence 2010 -mallin mukaisesti jatkuvaan kehittämiseen liittyy oleellisesti toiminnan seuraaminen. Yritykselle on laadittu mittaristo seurannan apuvälineeksi. Balance Scorecard -mittariston (myöhemmin BSC-mittaristo) avulla yrityksen toimintaa tarkastellaan laaja-alaisesti useista näkökulmista. Tarkastelun kohteena ovat tuotantoon, talouteen, asiakkaisiin ja henkilöstöön liittyvät näkökulmat. BSC-mittaristoa rakennettaessa määritetään näkökulma (tuotanto, talous, asiakkaat tai henkilöstö) sekä tarkasteltava asia ja sille mittari. Tuloksissa tarkastellaan todellinen tilanne sekä tavoite. Tulosten seurannalle määritetään myös aikajänne: kuukausittain, neljännesvuosittain, puolivuositain tai vuosittain. Saavutetuista tuloksista lasketaan tai todetaan kulloinenkin tilanne ja tästä muodostetaan uudet tavoitteet seuraavalle seurantakaudelle. (Kaplan & Norton 1992, 71–79; Kaplan & Norton 2000, 168–169; Laamanen 2005, 50–60; Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 17–33.) Yrityskohtaisella mittaristojen laadinnalla ja kehittämisellä lisätään henkilöstön tietoisuutta toiminnasta, sitoutetaan sekä lisätään motivaatiota kehittämiseen sekä tavoitehakuiseen toimintaan (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 230). Liite 1 BSC-mittariston malli pääotsikoittain nimettynä.

Vuosikello on kooste yrityksen aikataulutetuista toiminnoista. Keskeiset avaintoiminnot nimetään sekä kirjataan vuosikelloon toimintaa ohjaavaksi aikataulutukseksi, joka toimii työvälineenä yrittäjälle. Osa toiminnoista on lakisääteisiä ja aikataulut on ennalta määrättyjä, osa toiminnoista on sijoitettavissa yrityksen oman ajankäytön mukaan tapahtuvaksi. Vuosikellon käyttäminen koostaa koko henkilöstön toimintaa. (Välke 2007, 36–46.) Liite 2 vuosikellon malli. Toinen vaihtoehto on rakentaa vuosikello taulukkomalliin, jossa tehtävän lisäksi määritetään, mitä tehdään, kuinka tehdään, ajankohta sekä vastuuhenkilö (liite 3 taulukkomallinen vuosikello) (Tainio 2007, 80–109).

Tässä työssä laatukäsikirjan laatiminen on rakennettu taulukkomalliin, jolloin linkitys EFQM Excellence 2010 -mallin sekä käytännönsoveltamisen välillä on selkeästi yhdistettävissä. Tehtävä etenee EFQM Excellence 2010 -mallin otsikoinnin mukaan, ja se on jaoteltu lähempien tarkastelukulmien mukaan omiin soluihin taulukossa. Lisäksi työssä mainitut liitteet ovat laaditun oppaan lopussa. Numerointi on yhteneväinen molemmissa töissä.

Yleiskuvaus yrityksestä on johdantona laatukäsikirjan alussa. Historiaosuudessa kuvataan yrityksen perustaminen ja alkuvaiheet. Tässä on hyvä kuvata myös toiminnassa tapahtuneet muutokset sekä seikat, jotka herättävät luottamusta asiakkaissa. (Excellence Finland 2012, 3–9.)

Toimintaterapiayrityksen yritysmuoto, vastuuhenkilöt sekä nykyinen toiminta sekä sen laajuus esitellään. Tällöin esitellään siis yrityksen palvelut sekä toimintamuodot. Samassa yhteydessä

kuvataan toimintaympäristö ja sidosryhmät sekä tarkastellaan tahoja, joiden kanssa on tehty sopimukset, sekä toiminta-alue. (Excellence Finland 2012, 3–9.)

Yrityksen esittelyssä mainitaan arvot sekä eettiset periaatteet. Niissä huomioidaan ammattieettiset ohjeet sekä arvot, jotka ohjaavat yhteistyön ja luottamuksen lujittumista sidosryhmien kanssa. (Excellence Finland 2012, 3–9.)

Henkilöstön kuvauksessa esitellään henkilöstö sekä heidän erityisosaamisensa (Excellence Finland 2012, 3–9). ”Toimintaterapia on lääkinällistä kuntoutusta, jota on oikeutettu toteuttamaan laillistettu toimintaterapeutti” (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöstä L1994/559).

Toimitilat kuvataan sekä mainitaan esteettömyys. Samassa kuvataan sijainti ja saapuminen sekä se, jos tehdään kotikäyntejä. (Excellence Finland 2012, 3–9.)

## 2.1 Johtajuus

Johtajuus ja johtaminen kuuluvat kaikenkokoisiin yrityksiin. Yritysten johtamiseen kuuluu järjestelmällinen ja tavoitteellinen toiminta kaikilla toimintojen osa-alueilla. Johtajan tehtävä on määritellä yrityksen missio, visio sekä strategia sekä luoda yritykseen sellaiset olosuhteet, että koko henkilöstö työskentelee määrätietoisesti tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hellstén & Röberg 2003, 8.)

Johtaminen käsitteenä pitää sisällään kyvyn ottaa riskejä ja käsitellä niitä. Johtamiseen kuuluu lisäksi vastuun ottaminen, joka pitää sisällään myös ongelmatilanteiden hallinnan. Johtaja on tietoinen siitä, että ihmiset toimivat eri tavoin tiettyssä tilanteessa. Taitava johtaja valitsee työyhteisöön erityyppisiä henkilöitä ja näin saa hyödynnettyä henkilöstön osaamista tehokkaasti. Johtaminen sisältää ajan seuraamisen sekä reagoimisen nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan yhteistoimintaa lisäämällä sekä tarvittaessa järjestetään lisäkoulutusta vastaamaan muuttuviin tilanteisiin. Johdon keskeisenä tehtävänä on pitää huoli siitä, että yritys menestyy. Laatu työ on liitetty osaksi toimivaa yrityskulttuuria, ja se näkyy käytännön toimissa ja päätöksenteossa johdonmukaisesti. (Hokkanen & Strömberg 2006, 157–158; Holma ym. 2002, 11; Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 26–29.) Jokaisella yrityksellä on omat toimintamallit, jotka muodostuvat yrityksen resursseista sekä toiminnan tavoitteista (Holma ym. 2002, 28–29; Pesonen 2007, 57–62).

EFQM 1 Johtajuus	Käytännön soveltaminen ja dokumentit
1a) Johtajien tehtävänä	Yrityksen missiolla kuvataan se, miksi yritys on olemassa.

<p>on rakentaa missio, visio sekä eettiset periaatteet. Johtajat näyttävät omalla esimerkillään mallia tavoiteltaessa erinomaisuutta. (EFQM Excellence model 2010, 10; Silvennoinen, Michelsen &amp; Niemi 2008, 28.)</p>	<p>Tällöin määritetään yrityksen ydintehtävä ja samalla huomioidaan asiakkaiden tarpeet sekä kuvataan yrityksen asema sidosryhmiin nähden. Näistä osatekijöistä muodostuu selkeä kuva, mitä laatu työllä yrityksessä tavoitellaan ja mitä se yrityksen käytännön toiminnassa tarkoittaa. Tästä muodostuu yrityksen toimintakulttuuri, jolle on asetettu mitattavat tavoitteet, määritelty toimintatavat sekä keinot, joilla tavoitteisiin pyritään. Johdon vastuulla on henkilöstön opastaminen sisäistämään tämä ja ohjaamaan päivittäistä työskentelyä oman esimerkin kautta. (Holma ym. 2002, 11; 23–24; Laamanen 2005, 67–70; Silvennoinen, Michelsen &amp; Niemi 2008, 27–29.)</p> <p>Yrityksen toimintaa ohjaa selkeä ja konkreettinen visio. Yrityksellä on selkeänä tiedossa tavoite, jota kohti mennään sekä käytännön menetelmät, joilla tavoitteisiin päästään. Toiminnassa on tärkeää pysyttäytyä yrityksen ydinosaamisessa, mutta oleellista on myös seurata ympäristön muutoksia ja vastata niihin nopeasti. Koko yrityksen henkilöstön asiantuntemusta kehitetään vastaamaan yrityksen tarpeita myös muutosprosesseissa. (Hokkanen &amp; Strömberg 2006, 158; Holma ym. 2002, 25; Laamanen 2005, 75–79; Silvennoinen, Michelsen &amp; Niemi 2008, 28–29; Välke 2007, 27–35.)</p> <p>Eettisesti toimiessaan yritys tunnistaa ja tiedostaa asiakkaidensa arvot, tarpeet ja tavoitteet. Asiakkaiden kanssa yhteistyössä kehitetään yrityksen toimintaa vastaaman tarvetta ja toimintaa eteenpäin. Sidosryhmien kanssa käytävä vuoropuhelu avaa uusia näkökulmia toiminnalle. Yhteistyöllä on myönteistä vaikutusta kaikille osapuolille. (Hokkanen &amp; Strömberg 2006, 158; Jämsä &amp; Manninen 2000, 23–26.) Yrityksen toimintaa ohjaavina ydinajatuksina ovat asiakaslähtöisyys, henkilöstön ammattitaitoinen toiminta sekä asiakkaan itsemääräämisoikeuksien kunnioittaminen. Yrityksen on hyvä käydä läpi yhteisiä arvokeskusteluja sekä todentaa, kuinka arvot on huomioitu ja kuinka ne näkyvät käytännön työskentelyssä. (Holma ym. 2002, 24–25; Silvennoinen, Michelsen &amp; Niemi 2008, 28–29.) Toimintaterapeuttien toimintaa ohjaavat ammattieettiset ohjeet, joissa on määritelty asiakkaan kohtaamisesta, kouluttautumisesta sekä yhteistyöstä sidosryhmien kanssa (Toimintaterapeuttien ammattieettiset</p>
---	---

	ohjeet 2011).
<p>1b) Johtajien tehtävänä on kehittää yrityksen johtamisjärjestelmää, toteuttaa sekä seurata sitä (EFQM Excellence model 2010, 10; Silvennoinen, Michelsen &amp; Niemi 2008, 28).</p>	<p>Yritys valitsee itselleen sopivan johtamisjärjestelmän. Kyky vastata muuttuviin tilanteisiin ja joustaminen ovat tärkeitä tekijöitä. Yrittäjällä on vapaus toimia, mutta kääntopuolella on myös vastuu toiminnasta. Yrityksen organisaation rakenne vaikuttaa suuresti päätöksenteon joustavuuteen. Henkilöstön mukaan ottaminen sekä sidosryhmien kanssa tehtävä yhteistyö luo avoimuutta ja lisää motivaatiota. (Hokkanen &amp; Strömberg 2006, 159.) Yrityksen on syytä nähdä henkilökunnan osaaminen ja ammattitaidon kehittäminen lisäarvona tavoiteltaessa erinomaista laatua (Holma ym. 2002, 11–12).</p> <p>Johtamisjärjestelmän osa-alueina voidaan tarkastella päätöksentekoa. Tässä prosessissa huomioidaan, ketkä tekevät lopullisia päätöksiä sekä kuinka henkilöstön ja muiden verkostoon kuuluvien esitykset otetaan huomioon esim. hankinnoissa. Henkilöstövalinnassa kuvataan rekrytoinnin periaatteet. Myös henkilöstöstä huolehtiminen kuvataan, kuten työn organisoiminen, työolosuhteet sekä vaikutusmahdollisuudet. Viestinnän alueella kuvataan keskusteluun liittyvät prosessit sekä päätetään, kuinka viestintätilanteissa todellisuudessa toimitaan, ketkä ovat läsnä ja kenellä on tiedottamisvastuu (sisäinen ja ulkoinen tiedottaminen). Teknologiaa hyödynnetään sekä sen käyttämistä tuetaan esim. raportointikäytäntöjen apuvälineiksi. (Viitala 2007, 11–15.)</p> <p>Omaa johtamistoimintaa arvioitaessa voidaan käyttää itsearviointia, työyhteisön palautetta henkilöstöltä, kollegoilta sekä esimiehiltä. Tällöin tarkastellaan laaja-alaisesti omaa johtamiskäyttäytymistä tehokkuuden, asiantuntemuksen, yhteistyökyvyn ja vuorovaikutustaitojen, tunneälyn sekä toisten huomioimisen, esimerkkinä toimimisen, kehystoimintaan osallistumisen ja muutosmyönteisyyden näkökulmista. Näistä kehittämistarpeista laaditaan johtamisen parantamiseen tähtäävät jatkosuunnitelmat. Johtajaksi kasvamiseen tarvitaan osaamista, ja sitä voi hankkia lisäkoulutuksella. (Paasivaara 2010, 116–117; Sydänmaanlakka 2004, 146–160.)</p>
<p>1c) Johtajien tehtävänä</p>	<p>Yritys on sisäistänyt yhteistyön sidosryhmien kanssa, ja</p>

<p>on toimia yhteistyössä asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja yhteiskunnan toimijoiden kesken (EFQM Excellence model 2010, 10; Silvennoinen, Michelsen &amp; Niemi 2008, 28).</p>	<p>yhteistyötä tehdään heidän kanssaan pitkäjänteisesti. Yrityksen ja sidosryhmien kesken vallitsee avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Myös riskit tiedostetaan ja toimitaan yhdessä niiden hallitsemiseksi. Yhteisten tavoitteiden saavuttamista seurataan sovitulla menetelmällä. Onnistunut yhteistyö edesauttaa myönteisen imagon syntymistä. Yrityksen kannattaa verkostoitua myös oman toimialan yrittäjien kanssa. Luottamuksellisella yhteistyöllä kehitetään molempien osapuolien toimintaa ja saadaan näin aikaiseksi lisäarvoa molemmille. (Hokkanen &amp; Strömberg 2006, 159–160; Välke 2007, 36–46.)</p> <p>Yrityksen toimivaan viestintämenetelmään kuuluu niin sisäinen kuin ulkoinen viestintä sekä tiedottaminen. Sisäisessä tiedottamisessa käydään vuoropuhelua koko henkilöstön kesken ja uusista ajatuksista voidaan nostaa kehittämiskohteita. Viestintään ja raportointiin laaditaan viestintäsuunnitelma (liite 4, Viestintäsuunnitelman malli), jossa määritellään vastuualueet ja valtuudet eli kuka tiedottaa ulospäin liittyvistä asioista ja mitä ja milloin niistä tiedotetaan. (Holma ym. 2002, 33.)</p> <p>Terapiasuhteessa oleville asiakkaille (asiakas itse, omaiset, lähiverkostot) tiedotetaan selkokielellä www-sivuilla tai opaslehtisen avulla, mitä asiakkaan palveluun kuuluu ja mitkä ovat hänen oikeutensa, velvollisuutensa sekä mahdollisuutensa terapian yhteydessä (Välke 2007, 65–79).</p> <p>Yrityksen toiminnasta syntyy dokumentteja, joiden avulla voidaan välittää tietoa sitä tarvitseville tahoille. Kirjallisten dokumenttien avulla todennetaan myös toiminnan toteutuminen. Kyseessä ovat tilastot sekä toimintaa kuvaavat asiakirjat (lausunnot, potilasta koskevat asiakirjat, asiakkailta saatu palaute). (Holma ym. 2002, 12.)</p> <p>Toimintaterapiasopimuksen sisällöstä ja rakenteesta sekä tietojen luovuttamisesta on Suomen Toimintaterapeuttiliiton Itsenäisten Ammatinharjoittajien ja yrittäjien jaoston hyväksymä ohje vuodelta 2007. Tämä löytyy Akavan erityisalojen jäsensivustoilta. (Toimintaterapiasopimus.) Rakenteesta on määritelty myös TEO:n vuoden 2007 julkaisussa Yksityisen</p>
---	---

	<p>terveydenhuollon asiakirjat, 1–8. Liite 5 toimintaterapiasopimuksen malli sekä liite 6 lupa tietojen luovuttamisesta -malli.</p> <p>Sidosryhmät ovat terveydenhuoltoalalla laaja käsite. Yrityksen dokumentaatioon kuuluvat myös toimintasuunnitelma, toimintaprosessien kuvaukset, toimintaohjeet eri tilanteissa sekä tuotteiden/palvelun kuvaukset. Näiden dokumenttien avulla yritys todentaa toimintaansa ja tekee toimintaansa konkreettisella tasolla näkyväksi sidosryhmilleen. (Holma ym. 2002, 12.) Yrityksen prosessit on kuvattu lähemmin prosessit, tuotteet ja palvelut -osiossa, 5. kohta.</p>
<p>1d) Johtajien tehtävänä on edistää ja tukea erinomaisuuteen pyrkivää toimintakulttuuria yrityksessä (EFQM Excellence model 2010, 10; Silvennoinen, Michelsen &amp; Niemi 2008, 29).</p>	<p>Osaava henkilöstö on yrityksen tärkein pääoma. Yrityksen on syytä olla avoin kaikille ajatuksille, antaa aikaa ideoiden kehittämiseksi sekä olla ennakkoluuloton uusien ajatusten kohtaan. Henkilöstön koulutautumista tuetaan ja huolehditaan hiljaisen tiedon hyödyntämisestä. Yhteistyö organisaation eri tasojen kesken antaa mahdollisuuden käyttää asiantuntijuutta tehokkaasti. (Hokkanen &amp; Strömberg 2006, 158–159; Holma ym. 2002, 11–12; Lecklin &amp; Laine 2009, 264.) Toimintaterapeuttien ammattieettiset ohjeet velvoittavat toimimaan yhteistyössä sidosryhmien kanssa sekä pitämään yllä ja kehittämään ammattitaitoa (Toimintaterapeuttien ammattieettiset ohjeet).</p> <p>Henkilöstön palkitsemiseksi käytetään palkan lisäksi myös muita kannustimia. Henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua koulutuksiin, saada haasteellisia tehtäviä, kehittää itseään sekä saada rakentavaa palautetta toiminnastaan. Lisäksi muistetaan juhlapäiviä, työvuosia sekä juhlistetaan kirkollisia tapahtumia. Näillä menetelmillä luodaan pohjaa työtyytyväisyydelle tulevaisuutta tarkasteltaessa. (Sydänmaanlakka 2000, 108–113.) Koulutukset on hyvä merkitä etukäteen vuosikelloon aikatauluja ja kustannuksia silmällä pitäen.</p>
<p>1e) Johtajien tavoitteena on havaita kehittämistarpeet sekä toteuttaa tarvittavat muutokset (EFQM Excellence model 2010, 11; Silvennoinen,</p>	<p>Johtajiston tehtävänä on seurata ympäristöä ja sisäistä toimintaa sekä tarvittaessa reagoida muutostarpeisiin. Henkilöstön sitouttaminen ja mukaan ottaminen ovat tärkeitä tekijöitä muutosta toteutettaessa. Johtajiston tehtävänä on valmistella, viedä muutosprosessi läpi tietyssä ajassa sekä seurata myös muutosprosessin toteuttamista sekä vaikutuksia asetettujen mittareiden avulla (Arikoski &amp; Sallinen 2007, 7–14; Kotter 2009,</p>

Michelsen & Niemi 2008, 29).	11; Schein 2009, 131–132.) Liite 7 GAS-menetelmän käyttöönoton BSC-mittaristo. Nämä saavutetut tulokset ovat yksi kriteeri palkita ja kannustaa henkilöstöä.
------------------------------	--

## 2.2 Toimintaperiaatteet ja strategia

**Strategia** on määritelty tapa toimia tavoitteellisesti. Strategiaa laadittaessa lähtökohtana ovat missio ja visio. Oleellista on ottaa huomioon yrityksen sidosryhmät, markkinatilanne sekä oman toimialan erityispiirteet. Yrityksen strategian toteuttamisen työvälineinä ovat yrityksen toimintaperiaatteet, laaditut suunnitelmat ja tavoitteet sekä prosessit. Strategian suunnittelussa on huomioitava kolme merkittävää vaihetta. Ensimmäisenä todetaan strategisen suunnittelun lähtötilanne. Toiseksi sovitaan strategian laatimisen periaatteet. Kolmanneksi sovitaan toimintaperiaatteet, kuinka strategiaa lähdetään noudattamaan. (EFQM Excellence model 2010, 12; Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 30.)

EFQM 2 Strategia	Käytännön soveltaminen ja dokumentit
2a) Johdon strategian tavoitteena on tunnistaa sidosryhmien odotukset sekä tarpeet kuin myös toimintaympäristön hallinta (EFQM Excellence model 2010, 12; Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 32).	Johdon tehtävänä on seurata ympäristöä sekä reagoida muutoksiin ennakoivasti. Tällöin johtajiston on osattava seurata talouden kehittymistä, markkinoiden muutoksia sekä yhteiskunnan kehittymistä. (EFQM Excellence model 2010, 12; Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 32.) Sidosryhmät ovat elintärkeitä yritystoiminnalle. Suhteiden luomisen on oltava järjestelmällistä sekä kattavaa. Yrittäjä peilaa toimintaansa vallitsevaan tilanteeseen markkinoilla kuin myös yhteiskunnallisella sektorilla sekä mukauttaa ja kehittää toimintaansa vastaamaan kysyntää. (Välke 2007, 36–46.)  Yrityksen itsearviointissa on kyse siitä, että arvioidaan oman suoriutumisen kyvykkyyttä ja edellytyksiä sekä valmiutta toimia siten, että noudatetaan suunnitelmia ja ollaan järjestelmällisiä. Itsearviointin avulla tiedostetaan yrityksen tila sekä saadaan esille tarpeet toiminnan laadun parantamisesta. Itsearviointi voi olla taustatekijänä BSC-mittariston rakentamiseen, prosessien kehitystyön aloittamiseen tai vertaisarviointityöskentelyn käynnistämiseen. Laatutyön aloittamisen hyvänä runkona voidaan pitää Tupu Holman kehittämää ITE-arviointimenetelmää, joka on linkitetty myös EFQM Excellence

	<p>-mallin mukaiseen laatukäsikirjan rakentamiseen. ITE-arvioinnin liittymäkohdat EFQM-arviointialueisiin on määritelty yrityksen arviointialueisiin. (Holma 2003, 12–27.) EFQM-järjestelmän mukaisen laatujärjestelmän laatimisen jälkeen käytetään sen mukaisia arviointikohtia toiminnan itsearviointiin ja kehittämistarpeiden tunnistamiseen. (Excellence Finland 2012, 3–9.)</p>
<p>2b) Strategisen johtamisen lähtökohtana on ymmärrys yrityksen suorituskyvystä ja ympäristön vaikutuksesta sekä vertaaminen mitattuihin tuloksiin talouden osalta kuin myös kilpailijoiden toimintatapoihin vertailu (EFQM Excellence model 2010, 12; Silvennoinen, Michelsen &amp; Niemi 2008, 32).</p>	<p>Yrittäjän on huolehdittava myös kirjanpidon järjestämisestä joko itse tai ostopalveluna. Liikkeenharjoittajan kirjanpito on oltava kaksinkertainen (Kirjanpitolaki L1997/1336). Yritys seuraa taloudellisia mittareita, jotka nousevat yrityksen sisäisestä laskennasta. Taloushallintaan kuuluu lisäksi tarjouskilpailuihin osallistuminen sopimusten aikaansaamiseksi. Ympäristöpolitiikassa huomioidaan koulutustarpeet sekä yhteistyö maksusitoumustahojen sekä yhteistyökumppaneiden kesken. Laatupolitiikalla hallitaan toiminnan tuotteistamista ja kehittämistä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin sekä oman osaamisen kehittämiseen. Toimintaterapiayrityksen toimintaa ohjaa lainsäädäntö, jonka noudattaminen ja seuraaminen ovat keskeisiä tehtäviä. (EFQM Excellence model 2010, 12; Silvennoinen, Michelsen &amp; Niemi 2008, 32.) Taloushallinnan välitilinpäätösten ajoittuminen kilpailuihin osallistuminen, koulutustapahtumat sekä sidosryhmien kanssa tapahtuvat yhteistyöneuvottelut kirjataan myös vuosikelloon.</p> <p>Yrityksen talouspolitiikka määräytyy pitkälti kirjanpitolain kautta. Lakisääteisesti yrittäjä on velvollinen pitämään kirjanpitoa sekä laatimaan siitä tilinpäätöslaskelmat. Tilinpäätöslaskelmien muoto ja laajuus riippuu yritysmuodosta. (Hiltunen 2007, 110–150.) Yritysten tuloslaskelmakaava on löydettävissä Kirjanpitoasetuksesta (A 1997/ 1339, § 1), joka esittelee liitteenä 8 olevassa Tuloslaskelman runko sekä laskennallinen seuranta -taulukossa. Ammatinharjoittajalla on käytössä tuloslaskelmasta kevennetty kaava, joka löytyy Kirjanpitoasetuksesta (A 1997/1339, § 5). Liitteenä 8 esitettyssä taulukkomallissa on eriteltyinä tapahtumat tyypeittäin sekä pystysarakkeissa tilikauden toteutuneet tapahtumat, osuus liikevaihdosta, vastaava lukema edelliseltä tilikaudelta sekä vertailutulos euroina edelliseen tilikauteen. Taseen laskelmakaava löytyy Kirjanpitoasetuksesta (A1997/1339, § 6),</p>



joka on liitteenä 9 Taseen runko sekä laskennallinen seuranta.

Kirjanpito-ohjelman avulla toteutettavasta kirjanpidosta on helposti nostettavissa talouden seurantaa ja kehittymistä ohjaavia tunnuslukuja. Hiltusen (2007, 110–150) mukaan liikevaihto ja sen kehittyminen näkyy tuloslaskelman tuottojen yhteenlasketusta summasta. Samasta laskelmasta näkyy tilikauden voitto ja sen kehittyminen, kun liikevoitosta on vähennetty ja lisätty korot, satunnaiset erät, tehty tilinpäätössiirrot ja poistot sekä maksettu verot. Pääoman tuotto prosentti saadaan ottamalla tuloslaskelmasta voitto ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja sekä suhteuttamalla se taseen loppusummaan. Liite 10 pääoman tuotto prosenttien laskentakaava. (Hiltunen 2007, 110–150.)

Kassavirtalaskelmassa (liite 11 kassavirtalaskelma) huomioidaan kuukauden alun rahatilanne, johon lisätään suunniteltu myynti. Tästä vähennetään muuttuvat sekä kiinteät kulut, jolloin saadaan liiketoiminnan kassavirta. Tästä vähennetään investoinnit. Kassan loppusaldo saadaan vähentämällä alkusaldosta muutokset. Loppusaldo siirtyy seuraavan kuukauden alkusaldoksi. Suunnitelmaa jatketaan näin vuoden loppuun saakka. Kuukauden loppusaldon ollessa negatiivinen on syytä ryhtyä pohtimaan mahdollisuutta aikaistaa tuloja, neuvottelemalla maksuaikatauluihin muutoksia tai sopia ulkopuolisen rahoituksen käyttämisen mahdollisuudesta. (Hiltunen 2007, 110–150.) Maksuvalmius on keskeinen taloushallinnan näkökanta. Yritystoiminnan perusajatus on kattaa myynnillä kaikki toiminnan kulut ja lisäksi saada aikaan voittoa omistajatahoille (yrittäjälle ja sijoittajille yritysmuodon mukaan). Maksuvalmiudella tarkastellaan yrityksen valmiutta selviytyä maksuista. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 65–68; 276.)

Käyttöaste yrityksessä tarkoittaa sitä, kuinka suuri osuus yrityksen toimintavolyymista on tuottavassa käytössä. Kriittisen pisteen laskelman avulla selvitetään, minkä verran liikevaihtoa pitää olla, että saavutetaan tulosta toiminnasta. (Liite 12 kriittinen piste.) Kriittisestä pisteestä näkee suoraan myynnin tuoton määrän, joka pitää saavuttaa, että yritys pääsee omilleen.

Kriittisen pisteen yli menevästä myynnistä kertyy jaettavaa tulosta. (Hiltunen 2007, 110–150.)

Toimintaterapiayrityksen palvelun hinnoittelussa voidaan käyttää samaa kustannushinnoittelua kuin muissakin yrityksissä. Hinnoittelussa on huomioitava se, että toteutuneella myynnillä katetaan muuttuvat kustannukset sekä kiinteät kustannukset. Lopuksi lisätään voittolisä, jolla katetaan yrittäjälle tuleva palkka. Muuttuvat kustannukset sisältävät palvelun tuottamisesta aiheutuvat kustannukset. Kiinteät kustannukset sisältävät vuokrat, palkat ja mainostamisen. Liite 13 kustannushinnoittelun laskentakaava. (Bergström & Leppänen 2004, 106–111; Järvenpää ym. 2010, 184–190; Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 108–119.)

Kelan sopimuksenmukainen laskutuskausi on kuukausi. Laskutus on kuitenkin hoidettava kahden kuukauden sisällä. Yrittäjän on mahdollista käyttää Kelan omia lomakkeita KU203 ja KU206 laskutuksessa. Omaa laskulomaketta käytettäessä on siitä ilmentävä y-tunnus, palveluntuottajan yhteystiedot sekä koko tilitystä koskeva viitenumero. (Kelan sopimus vaikeavammaisten avoterapiapalveluista 2011–2014.) Tätä käytäntöä voi hyvin soveltaa myös muiden yhteistyötahojen kanssa toimittaessa. Liite 14 laskutuksen kuukausiseurantamalli excel-pohjaisena on yksi malli toteutuneiden terapioiden seurannasta, sekä liite 21 asiakasseuranta maksajatahoittain ja terapiatyypeittäin eriteltynä, joista voi johtaa suoraan viranomaisilmoitusten vaatimat tiedot. Laki yksityisestä terveydenhuollosta L2005/689, 10 § määrittää velvollisuuden toimittaa toimintakertomuksen ja tilastotiedot aluehallintovirastolle (lyhenne Avi). Tähän tulee sisältyä tiedot toiminnasta, henkilöstöstä, toimitiloista sekä toiminnassa tapahtuneista muutoksista. Lomake löytyy Avi:n sivustoilta lomakkeet-kohdasta, jossa on myös lomakkeen palautusohjeet. (Avi 2011.)

Suomessa on käytössä työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä julkisten hankintojen ilmoituskanava HILMA, jonka kautta julkaistaan kansallisen ja EU:n hankintakynnyksen ylittävät hankinnat. HILMA on käyttäjilleen maksuton, ja sitä seuraamalla yrittäjä pystyy ennakoimaan tulevat tarjouskilpailut sekä palvelun

hankkija ilmoittamaan julkisesti avoimen hankintailmoituksen. (Hilma 2011.) Tarjouksen jättämisessä on oleellista pitää mielessä se, että annettu tarjous sitoo tarjouksen voimassaoloajan. Hankintakilpailuissa yksilöidään tarjottava tuote hyvin tarkasti ja tarjouksen on vastattava tarkasti tarjouspyyntöä. Myös hankinnat on toteutettava tarjouspyynnön mukaisesti arviointikriteereitä noudattaen. (Pötry 2007, 211–218.)

Toiminnan kehittämisessä toimintaterapiayrityksen toimintaa ohjaavat samat tuottamisperiaatteet kuin muidenkin terveystalvelujen. Toiminnalta edellytetään vaikuttavuutta, sekä sen tulee perustua ajankohtaiseen, uusimpaan tieteelliseen tutkimukseen, eli puhutaan näyttöön perustuvasta toimintaterapiasta. (Holma ym 2002, 40; Law, MacDermid & Telford 2008, 207; Kristensen, Persson, Nygren, Boll & Matzen 2011, 11–25; Sumsion & Law 2006, 153–162; Taylor 2000, 119.) Toimintaterapeutti on veloitettu pitämään yllä ja kehittämään ammattiosaamistaan pystyäkseen toteuttamaan korkealaatuista terapiaa, joka perustuu uusimpaan tutkimustietoon (Taylor 2000, 120; Toimintaterapeuttien ammattieettiset ohjeet). Henkilöstö sitoutetaan toimintaan jakamalla tietoa laatuun, turvallisuuteen ja ympäristöön liittyvistä asioista sovittujen käytäntöjen mukaisesti. Näillä toimenpiteillä taataan yrityksen kestävä kehitys. (Laamanen 2005, 88–94.)

Toimitilat on tarkastutettava Avi:n ohjeiden mukaan ennen toiminnan aloittamista. Soveltuvuuden terveystalvelujen tuottoon arvioi johtava lääkäri ja tekniset ominaisuudet arvioi terveystarkastaja, joiden lausunnot toimitetaan Avi:in. (Laki yksityisestä terveydenhuollosta L2010/377.) Kunnan johtava pelastusviranomainen tekee toimitilojen tarkastukset ennen käyttöönottoa (Pelastuslaki L2003/486).

Vaaratilanteiden ennakointi sekä toimintakäytänteet tilanteiden korjaamiseksi kirjataan. Ennaltaehkäisevät toimenpiteet on tärkeää kartoittaa etukäteen ja kirjata ylös sekä liittää toimiviksi käytänteiksi arjen tilanteisiin. (Laamanen 2005, 88–94.) Vaaratilanteiden seuraamiseen on kehitetty kaupallinen HaiPro-tietokonesovellus, jonka avulla kehitetään toimintaa turvalliseen

suuntaan varautumalla vaaratilanteisiin sekä kehittämällä ennaltaehkäiseviä toimintamalleja. (HaiPro.) Pientoimijan kannattaa perustaa vihko- tai tiedostomenetelmä, johon kirjaa vaaratilanteet, miten niihin on reagoitu sekä kuinka toimitaan jatkossa ennaltaehkäisevästi.

Pelastussuunnitelmassa käydään läpi asiakkaiden ja henkilöstön toimenpiteet suojata itseään, toimia ennaltaehkäisevästi ja ympäristö huomioiden asianmukaisesti vaara- tai onnettomuustilanteiden uhatessa. Turvallisuussuunnitelmassa käydään läpi toiminta vaaratilanteiden torjumiseksi. Tähän kuuluu myös toimiminen epidemioiden vallitessa sekä ajantasaisen ee-koulutuksen ylläpitäminen. (Pelastuslaki L2003/468; Asetus pelastustoimesta L2003/787.) Kelan vaikeavammaisten avoterapiastandardi 2011 (9-10) edellyttää myös menettelyohjeita väkivallanuhkan, alkoholi- ja huumeongelmissa sekä infektio- ja tapaturmatilanteissa. Pelastussuunnitelman sisältömalli löytyy PK-RH:n sivustoilta kohdasta Pelastussuunnittelu-tietokortti (Pelastussuunnitelma). Terapeutilta edellytetään ensiaputaitojen ylläpitämistä. Koulutus on päivitettävä kolmen vuoden välein ja saatavilla on oltava riittävä ensiapuvarustus sekä kirjalliset toimintaohjeet hätätilanteissa. (Työsuojeluhallinto.)

Potilaan asemasta on säädetty Laissa potilaan asemasta ja oikeuksista L1992/785. Henkilötietolaki L523/199 säätää tietojen keräämistä ja tallentamista sekä rekisteriselosteen sisällöstä. Rekisteriseloste on oltava nähtävillä toimitiloilla tai terapeutin mukana asiakkaan omassa toimintaympäristössä tapahtuvien käyntien yhteydessä. Tietosuojaseloste on laajennettu rekisteriseloste, jossa lisäksi informoidaan rekisteröidyn oikeuksista. Rekisteriselosteen ja tietosuojaselosteen lomake löytyy tietosuojan sivustoilta lomakkeet -kohdasta. (Tietosuoja 2011.) Laissa potilaan asemasta ja oikeuksista säädetään myös potilasasiamiehen käytöstä. Potilasasiamies on oltava jokaisella terveysalan toimintayksiköllä. Itsenäisellä ammatinharjoittajalla yhdyshenkilönä ja apuna käytetään henkilöä, jota Valviran suositusten mukaan kutsutaan muuksi kuin potilasasiamieheksi. (Potilasasiamies 2011.)

Uuden terveydenhuoltolain mukaan asiakkaille turvataan

yhdenvertainen palvelujen saatavuus, palvelujen laatu sekä potilasturvallisuus (Terveystieteiden tutkimuskeskus L2010/1326). Potilasturvallisuusstrategia 2009–2013 määrittää tavoitteeksi, että vuoteen 2013 mennessä potilasturvallisuus on vakiintunut käytännön toimintaan, siten että potilasturvallisuutta vaarantaviin tilanteisiin on varauduttu ennakoiden, vaaratilanteille on laadittu raportointikäytänteet ja on esitetty, miten jatkossa vältetään kyseiset tilanteet (Potilasturvallisuusstrategia 2009–2013).

Lakien ja asetusten hallinta sekä viranomaisyhteistyö ovat oleellinen osa toimintaterapiayrityksen toimintaa. Lait ohjaavat sekä turvaavat toimintaterapiayrityksen toimintaa. Ne myös turvaavat asiakkaiden oikeuksia. Kansainvälisesti toimittaessa on huomioitava kunkin maan lainsäädäntö. (Bergström & Leppänen 2004, 73–74.)

Terveysalan yrityksen perustaminen ja toiminta on vankasti lakien ja asetusten ohjaamaa. Normi- eli säädösohjaus on eduskunnan säätämässä laeissa, asetuksissa ja muissa alemmanasteisissa säädöksissä tai määräyksissä säädettyä ohjausta, joka sitouttavat toimimaan niiden mukaan. Ohjauksen noudattamatta jättämisestä on säädetty seuraamus. (STM 2003.) Ohessa on lueteltu joukko lakeja ja asetuksia. Niiden ajantasaisuus ja muutokset on syytä tarkistaa vuosittain.

Toimintaterapia on lääkinällistä kuntoutusta, jota on oikeutettu toteuttamaan laillistettu toimintaterapeutti (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä L1994/559). Valvira myöntää hakemuksesta oikeuden toimia laillistettuna toimintaterapeutina opintojen päätyttyä (Valvira 2011).

Yksityisen toimitilallisen liikkeenharjoittajan on lakisääteisesti tehtävä perustamisilmoitus kaupparekisteriin ennen yritystoiminnan aloittamista (Kaupparekisterilaki L1979/129). Kaupparekisteriä hallinnoi Patentti- ja rekisterihallinto, ja rekisteröintiin on lomake Y3. Samalla uusi yritys saa y-tunnuksen, jolla yrittäjä yksilöityy viranomaisyhteistyössä (YTJ 2010). Samalla lomakkeella ilmoitaudutaan myös verohallinnon ennakonperintärekisteriin (Vero 2011). Yritys maksaa toiminnastaan ennakonkannossa veroja tilikaudelta. Verot

määräytyvät tuloksen mukaan. Yhtiömuoto vaikuttaa verojen suuruuteen sekä vähennysoikeuksiin kirjanpidossa ja verotuksessa. Näihin kannattaa perehtyä yrityksen perustamisvaiheessa asiantuntijan avustuksella. Ennakkoverojen määrää voi muuttaa kesken vuoden, ja rahaliikenteen kannalta on helpompaa, jos ennakkoverot vastaavat todellista tilannetta. Tilanteen kehittymistä seurataan välitilinpäätösten avulla. (Mannio 2007, 151–178.) Kirjanpito on syytä pitää ajantasaisena. Välitilinpäätös kannattaa tehdä vähintään kerran tilikauden aikana. Mitä tarkemmin haluaa seurata yrityksen tilaa, sitä useammin välitilinpäätös kannattaa tehdä, yleensä vähintään 4 kk:n välein.

Sopimusasiakkaat vaativat yleensä ennen sopimuskautta todistuksen verojen maksamisesta ja verovelkatilanteesta (Vero2 2011). Rikosrekisteriote on myös esitettävä ennakkoon yhteistyökumppaneille toimittaessa lasten kanssa (Laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä L2002/504). Rikosrekisteriote tilataan Oikeusrekisterikeskukselta (Oikeusrekisterikeskus).

Yrittäjän on pakollista vakuuttaa itsensä yrittäjän eläkejärjestelmään, YEL, jolla turvataan eläkkeen saaminen sekä sosiaaliturva sairastapauksissa (Yrittäjän eläkelaki L2006/1272). Potilasvahinkotapauksiin varaudutaan ottamalla pakollinen potilasvakuutus (Potilasvahinkolaki L1986/585). Toiminnan vastuuvakuutus kuuluu yrittäjän perusvakuutuksiin. Vakuutus kattaa henkilöille ja esineille aiheutuneet vahingot. (Vahingonkorvauslaki L1974/412.)

Potilasasiakirjojen rakenteesta ja sisällöstä sekä niiden hallinnoinnista on Henkilötietolaissa L523/1999 ja STM:n asetuksella 298/2009 on tarkennettu lakia (Asetus potilasasiakirjoista A 298/2009). Liite 15 asiakaskirjaamisen mallipohja.

Työterveyshuollon järjestämisestä on säädetty Työterveyshuoltolaissa L2001/1383. Yrittäjä tekee sopimuksen työterveyshuollon järjestämisestä terveyskeskuksen tai yksityisen tahon kanssa tai hoitaa asian omana palvelunaan.

	<p>Työterveydenhuollosta laaditaan toimintasuunnitelma sekä päihdeohjelma. Samalla kartoitetaan, että toimintaympäristöt ovat terveellisiä ja turvallisia. Huomiota kiinnitetään työperäisiin terveysvaaroihin ja epäkohtiin. Myös henkilöstön vointi sekä työkyky selvitetään. Jatkotoimenpiteiksi laaditaan kehittämis ehdotus työympäristön parantamiseksi. (Pötry &amp; Hiltunen 2007, 179–204.) Työnohjaus on lakisääteistä toimittaessa mielenterveystyön parissa (Mielenterveyslaki L1990/1116), Kelan vaikeavammaisten avoterapiastandardissa 2011 (25) on suositus työnohjauksen järjestämisestä kaikille toimintaterapeuteille.</p>
<p>2c) Strategisen johtamisen toisena lähtökohtana on kehittää, hallita sekä arvioida toimintaa. (EFQM Excellence model 2010, 12; Silvennoinen, Michelsen &amp; Niemi 2008, 32.)</p>	<p>Strategian lähtökohtana ovat missio ja visio. Kutakin arvioitavaa aluetta varten on oma mittari (viittaus aiemmin BSC-mittari) sekä nimetty vastuuhenkilö mittarin seurantaan. Henkilöstö ymmärtää toiminnan ja mittarin yhteyden sekä osaa analysoida tulokset sekä poikkeamat. Tärkeimpiä hallittavia asioita ovat kriittiset menestystekijät, lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet sidosryhmien kanssa, kumppanuuksien hallinta ja riskitekijöiden tiedostaminen. (EFQM Excellence model 2010, 12; Silvennoinen, Michelsen &amp; Niemi 2008, 32.)</p> <p>Yrityksen menestyminen perustuu kriittisiin menestystekijöihin, joita on taitojen, kykyjen, resurssien ja tuotosten osa-alueilta nostettu. Kriittiset menestystekijät perustuvat yrityksen strategiaan. Näiden tekijöiden kartoituksen apuvälineenä voidaan käyttää SWOT-analyysiä (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat). (Laamanen 2005, 108–116; Toivanen 2001, 124–126; Välke 2007, 27–35.)</p> <p>Yrityksen markkinoinnin lähtökohta on tuntea ja tiedostaa asiakkaiden tarpeet ja hankkia uusia asiakkuuksia sekä ylläpitää olemassa olevia asiakkuuksia. Asiakkaille suunnattujen kyselyjen, esimerkiksi markkinatutkimuksen, perusteella kehitetään uusia sekä entisiä toimintamalleja vastaamaan tarvetta markkinoilla. Yhteistyön ylläpitäminen sopimuskausien aikana on oleellisen tärkeää ja myös kustannuksiltaan edullisempaa kuin uusien kontaktien hankkiminen. Hyvin suunnitellussa markkinoinnissa huomioidaan eri kanavat ja käytettävissä olevat menetelmät, kuten www-sivut,</p>

	<p>mainoslehtiset, lehtimainonta, ajanvarauskortit, verkostotapaamiset ja yhteistyöneuvottelut. Asiakkaille tarjotaan palveluita, joita he ovat valmiita ostamaan. Samalla huolehditaan siitä, että yritys on helposti saavutettavissa (esim. puhelinpalveluajat, www-sivujen esteettömyys, sähköpostin päivittäinen seuranta). Yrityksen imagoa pidetään yllä luomalla myönteistä mielikuvaa toimimalla lupauksen mukaisesti. Hinnoittelussa huomioidaan kannattavuus. (Bergström &amp; Leppänen 2004, 6–10; Jämsä &amp; Manninen 2000, 118–125.) Kelan vaikeavammaisten avoterapiastandardi 2011 (13) ohjaa markkinointia sekä sen sisältöä. Kelan standardin mukaiset vaatimukset on syytä tarkastaa aina kulloinkin voimassaolevasta standardista. Markkinointitoimenpiteet kirjataan vuosikelloon.</p>
<p>2d) Strategisen johtamisen lähtökohtana on hallita prosessien toteutus sekä seuranta sekä informaation jakaminen ydinprosessien avulla. Näiden prosessien avulla seurataan strategian toteutumista. Tavoitteet asetetaan yksikkökohtaisesti. Keskeisenä tarkastelukohteena on informaation jakaminen henkilöstölle sekä yhteistyötä tekeville sidosryhmille sekä arvioidaan se, kuinka tässä tiedottamisessa on onnistuttu. (EFQM</p>	<p>Toimiva palautejärjestelmä tukee organisaation kehittymistä. Vastavuoroinen, systemaattinen sekä jatkuva palautteen kerääminen lisää työhyvinvointia sekä estää ongelmien kehittymistä yrityksessä. Avoimen palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat kehittymisen avaintekijöitä. Yrityksen palautejärjestelmä rakentuu tarvelähtöisesti. Palautteen saajina ovat yksilöt, tiimit tai koko yritys. Palautteen antajina yksilötasolla toimivat kollegat, esimiehet tai alaiset. Palautteessa käsitellään yksilön suoriutumista ja osaamista. Menetelminä ovat vapaamuotoinen palautteen antaminen, suunnittelu- tai kehityskeskustelut sekä soveltuvuusarviot. Tiimin tasolla palautetta antavat tiimin jäsenet. Palautteessa käsitellään tiimin tehokkuutta, osaamista ja tyytyväisyyttä. Menetelminä ovat tiimipalautteen antaminen työskentelystä koko tiimille yhteisesti sekä tiimin jäsenille yksilöllisesti annettava palaute. Yritystasolla palautetta kerätään henkilökunnalta, asiakkailta, omistajilta sekä tehdään yleisiä yrityskuvakyselyjä. Palautekyselyissä käsitellään laatua, tyytyväisyyttä, osaamista sekä taloutta. Menetelminä ovat henkilöstökyselyt, asiakaspalautteet, perehdytyskyselyt, lähtöhaastattelut, talousraportit ja yrityskuvatutkimukset. (Sydänmaanlakka 2000, 58–64.) Liite 16 asiakaspalautelomake lapsiasiakkaille –malli ja liite 17 asiakaspalaute aikuisasiakkaille -malli.</p>



Excellence model 2010, 12; Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008,33.)	
--	--

### 2.3 Henkilöstö

Henkilöstöön kuuluvat yrityksen kaikki työntekijät. He ovat toiminnan kannalta yrityksen keskeinen voimavara. Henkilöstön osaamista hyödynnetään ja kehitetään niin yksilöllisesti kuin henkilöstön tasolla. Tällöin henkilöstö sitoutuu saatuaan valtuutusta, jolloin tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus toteutuvat myös. Yrityksen tulee lisäksi pitää huolta henkilöstöstään, palkita heitä sekä huolehtia myös tunnustuksen jakamisesta siten, että motivaatio sekä sitoutuminen lisääntyvät. (Bergström & Leppänen 2004, 80–83; Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 33–36.)

EFQM 3 Henkilöstö	Käytännön soveltaminen ja dokumentit
3a) Henkilöstöhallinta perustuu liiketoimintastrategiaan. Tällöin huomioidaan se, kuinka henkilöstön määrä sekä osaaminen otetaan huomioon, kuinka henkilöstöä hallitaan sekä kehitetään. Lisäksi huomioidaan koulutustarpeet, tehtävien kierto sekä työsuhteen oikeudenmukaisuuteen liittyvät asiat. (EFQM Excellence model 2010, 13; Silvennoinen, Michelsen & Niemi	Käytännön soveltaminen ja dokumentit Henkilöstöpolitiikan perusta on määritelty yrityksen strategiassa. Tässä yhteydessä sovitaan, kuinka henkilöstöpolitiikkaa hallitaan ja mitkä ovat tavoitteet. Yhtenä käytännön työkaluina toimii henkilöstön perehdyttäminen, johon on laadittu yritysکوhtainen menetelmä. (Laamanen 2005, 91–93; Tainio 2007, 80–109.) Kehityskeskustelujen tavoitteena ovat henkilöstön toiminnan tavoitteiden saavuttamisen tarkastelu, uusista tavoitteista sopiminen, kehityssuunnitelman laatiminen työntekijän sekä yrityksen näkökulmista pitkällä tähtäimellä sekä palautekeskustelu käydystä kehityskeskustelusta. Kehityskeskustelujen työvälineeksi laaditaan keskustelurunko. (Laamanen 2005, 140–145; Sydänmaanlakka 2000, 87; Välke 2007, 65–79.)  Henkilöstön työhyvinvoinnista huolehditaan tarjoamalla koulutusta vastaavaa mielekästä työtä sekä huolehtimalla työoloista. Henkilöstölle järjestetään mahdollisuus työnohjaukseen sekä työterveyshuoltoon. Henkilöstön virkistäytymistä tuetaan ja kannustetaan vapaa-ajan toimintoihin. (Laamanen 2005, 91–93.) Työhyvinvoinnin

2008, 35.)	<p>mittareina voidaan pitää työilmapiiri- ja työtyytyväisyysmittaria, työsuhteen kestoa, sairauspoissaoloja sekä tapaturmien seuranta. Työtyytyväisyyslomakkeen mallipohjia löytyy netistä hakusanalla työtyytyväisyyslomake. (Työtyytyväisyyslomake.) Työkykyä suunnitelmallisesti ylläpitävässä ohjauksessa huomio kiinnitetään ammatilliseen osaamiseen ja työyhteisöön, johon kuuluvat työtilojen lisäksi ergonomian hallinta (Tainio 2007, 80–109).</p> <p>Yhtenä keinona toiminnan kehittämisessä voidaan käyttää vertaisarviointia. Vertaisarvioinnin kohteena voivat olla tuotteet, palvelut tai prosessien ja strategian vertaaminen. Vertailun kohteena voivat olla tarkasteltavan kohteen ominaisuudet tai suoriutumistapa. Vertaisarviointimenetelminä voidaan käyttää vertailua kilpailijoiden kesken, etsimällä parasta käytäntöä, tekemällä ryhmävertailua tai jakamalla kokemuksia. Vertaisarvioinnista on syytä sopia kirjallisesti sekä laatia selkeät tavoitteet toiminnalle. Liite 18 Vertaisarviointilomake. (Laamanen (2) 2005, 216–221; Outinen, Holma &amp; Hellstén 2003, 24–26.) Vertaisarviointi on myös syytä aikatauluttaa vuosikelloon.</p>
<p>3b) Henkilöstöhallinnan oleellinen tehtävä on tunnistaa henkilöstön osaaminen sekä kehittää ja ylläpitää osaamista tavoitteiden saavuttamiseksi. Kehittämissuunnitelmat tukevat toiminnan tulevaisuuden tarpeita. BSC-mittariston avulla on asetettu tavoitteet, joiden toteutumista seurataan säännöllisesti ja päivitetään määräajoin. (EFQM Excellence model 2010, 13;</p>	<p>Yrityksen kehittymisen kannalta suoriutumista arvioidaan jatkuvasti. Kaikkien yrityksessä toimivien on tiedostettava yrityksen toiminnan tarkoitus, keskeiset tavoitteet, palautejärjestelmien toiminta sekä tarvittava osaamisen taso. Yrityksen toiminnalle asetetaan tavoitteet, joissa huomioidaan myös ympäristön tavoitteet. Tavoitteiden saavuttamiseksi henkilöstöä ohjataan ja valmennetaan toimimaan. Määräajan kuluttua toiminnan tuloksia tarkastellaan uudelleen arvioimalla tilannetta. Arvioinnin perusteella havaitaan kehittyminen sekä uudet kehittämistarpeet. Näiden pohjalta laaditaan uudet tavoitteet ja sykli kiertyy uudelleen jatkuvana prosessina. Hierarkkisesti ajateltuna lähtökohtana on strateginen suunnittelu. Tästä rakennetaan vuosisuunnittelu ja budjetti, jotka puolestaan ovat perustana kausisuunnittelulle. Kehityskeskustelut sekä päivittäinen johtaminen ovat perustason operatiivisia toimintoja. Tätä rakennetta on syytä tarkastella vuorovaikutuksena molempiin suuntiin (hierarkkisesti ajateltuna ylhäältä alas kuin alhaalta ylös).</p>

<p>Silvennoinen, Michelsen &amp; Niemi 2008, 35.)</p>	<p>(Sydänmaanlakka 2000, 75–84.)</p>
<p>3c) Henkilöstöstrategian mukaan henkilöstöä tuetaan osallistumaan ja heille annetaan vastuuta. Merkittävää on huolehtia siitä, että henkilöstö on tietoinen yrityksen tavoitteista. (EFQM Excellence model 2010, 13; Silvennoinen, Michelsen &amp; Niemi 2008, 35.)</p>	<p>Valtuuttamisella tuetaan henkilöstöä vastuun ottamiseen sekä luovuuden käyttämiseen. (EFQM Excellence model 2010, 13; Silvennoinen, Michelsen &amp; Niemi 2008, 35.)</p>
<p>3d) Henkilöstöstrategian mukaan henkilöstön kanssa käydään vastavuoroista tiedonvaihtoa. Käytännössä luodaan toimivat tiedonvaihdon kanavat, jotka voivat olla muodollisia tai epämuodollisia. Oleellista on, että tieto kulkee kaikkien kesken yli yrityksen sisäisten rajojen. (EFQM Excellence model 2010, 13; Silvennoinen, Michelsen &amp; Niemi 2008, 36.)</p>	<p>Kehityskeskustelujen avulla käydään kaksi kertaa vuodessa läpi työn tuloksellisuutta ja yksilöllistä kehittymistä kuvaavat asiat. Tarkoituksena on lisätä avoimuutta sekä vastavuoroista tiedonvaihtoa. Toinen tehtävä on ajantasaistaa koulutustiedot. (Laamanen 2005, 140–145; Sydänmaanlakka 2000, 85–101.)</p>

<p>3e)</p> <p>Henkilöstöstrategian mukaan on sovittu palkitsemisista, tunnustusten jakamisesta sekä henkilöstön hyvinvoinnin turvaamisesta. Yrityksen toimintaperiaatteista nousee mahdollisuudet työsuhde-etuihin, työhyvinvointia sekä turvallisuutta tukeviin järjestelmiin. (EFQM Excellence model 2010, 13; Silvennoinen, Michelsen &amp; Niemi 2008, 36.)</p>	<p>Yrityksen palkitsemisjärjestelmä rakentuu yksikkökohtaisesti. Tavoitteiden avulla saadaan mitattuja tuloksia. Tuloksista palkitsemista käytetään kiitoksena tai toiminnan ohjaamisena. (Laamanen 2005, 26.) Käytetyimpiä menetelmiä ovat palkankorotukset sekä erilaiset bonusjärjestelmät. Myös ylennyksiä ja erilaisia titteleitä voidaan käyttää. Henkilöstön mukaan ottaminen suunnittelu sekä strategiatyöhön sekä rakentava ja avoin palautteen antaminen toimivat myös palkitsemisena. (Laamanen 2005, 281–290; Schein 2009, 62–63.)</p> <p>Henkilöstön työaikaa määriteltäessä on otettava huomioon asiantuntijaorganisaation erityispiirteet. Valmistautumisiin, kirjaamisiin sekä lausuntoihin on varattava riittävästi aikaa. Ajanvarausjärjestelmässä on huomioitava myös siirtymisiin sekä taukoihin varattava aika. Puhelinaika yhteydenpitoja sekä ajanvarauksia varten on myös huomioitava aikatauluja suunniteltaessa. Ylitöistä sovitaan yhdessä erikseen. (Schein 2009, 72–73.)</p>
---	---

## 2.4 Kumppanuudet ja resurssit

Toimintaterapiayrityksessä kumppanuudet ovat laaja käsite. Se sisältää varsinaisen asiakaskontaktin, asiakkaan perheen, asiakkaan toimintaympäristön sidosryhmät (esimerkiksi päiväkotit, koulu, puheterapia, perheneuvola, fysioterapia tai palveluasumisyksikkö) sekä maksusitoumuksia myöntävät tahot, kuten Kela, perusterveydenhuolto tai vakuutusyhtiö. Yritys seuraa kumppaneiden tarpeita ja niiden muutoksia aktiivisesti sekä vastaa niihin kehittämällä toimintaansa resurssiensa mukaan. Esimerkiksi uusi terveydenhuoltolaki lisää asiakkaan osallistumista hoitoprosessiin ja päätöksentekoon sekä edellyttää yhteistyön tekemistä eri hallintokuntien kesken (Terveydenhuoltolaki L2010/1326). Tämä vaatii uutta osaamista sekä kykyä luoda uusia kumppanuuksia. Tällä yhteistyöllä on tavoitteena tuottaa lisäarvoa molemmille osapuolille. Kumppanuus perustuu molemminpuoliseen arvostukseen sekä ehdottomaan luottamukseen. (Holma ym. 2002, 33–34.)

Yrityksen resursseihin lukeutuvat toimitilat sekä käytettävissä olevat laitteet ja välineet, joihin lukeutuvat terapiavälineiden lisäksi tietotekniikka ja sen hallinta. Resurssienhallinnassa huomioidaan hankinta, ylläpito, muutosten kirjaaminen sekä huolto- ja tarkastustoimenpiteet. (Hellstén & Röberg 2003, 34.)

EFQM Kumppanuudet ja resurssit	4 Käytännön soveltaminen ja dokumentit
4a) Ulkoisten kumppanuussuhteiden johtamisen ja hallinnan perustana ovat strategia ja tavoitteet. Tässä kuvataan yrityksen kumppanuudet sekä se, kuinka yhteistyö järjestetään molempia osapuolia parhaiten hyödyntäen. Samalla määritellään kriteerit, joilla arvioidaan yhteistyön tuloksellisuutta sekä tehokkuutta. (EFQM Excellence model 2010, 14; Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 38.)	Toimintaterapiayrityksen asiakashankinnassa määritellään asiakkuudet kohderyhmittäin. Ensisijainen asiakas on henkilö, joka tarvitsee tukea toiminnoissaan. Toissijainen asiakkuus käsittää terapia-asiakkaan läheiset sekä yhteistyötahot, esim. neuvola, päivähoido, koulu, asumispalveluyksikkö, fysioterapia, puheterapia, psykologi. Kolmansina asiakkuustyyppinä ovat maksusitoumuksia myöntävät tahot, esim. Kela, terveydenhuollon yksiköt, erikoissairaanhoidopiirit, yliopistolliset sairaalat, työvoimahallinto sekä vakuutusyhtiöt. Näille kullekin asiakasryhmälle määritetään oma strategia tuottaa heille lisäarvoa sekä pitää yllä asiakkuuksia ja toimia kannattavasti. (Bergström & Leppänen 2004, 191–193.) Vuosikelloon liitetään kiinteät markkinointi- ja suhdetoimintatoimenpiteet. Seurantajärjestelmä voidaan rakentaa BSC-mittaristoon.  Yrityksen asiakastietoja seurataan usealla tasolla. Ensinnäkin seurataan toteutuneita asiakaskäyntejä. Toiseksi pidetään kirjaa toteutuneista verkostopalavereista. Kolmanneksi kirjataan asiakastapaamiset maksusitoumuksen myöntäneiden tahojen mukaan ryhmitellen. Tätä seurantajärjestelmää voidaan pitää pohjana suunniteltaessa markkinointia ja yhteistyökanavien ylläpitämisessä. (Bergström & Leppänen 2007, 407–424; Jämsä & Manninen 2000, 18–21.) Viittaus liitteisiin 16 ja 17 asiakaspalautemalleista. Käytännön työssä tarpeelliseksi on osoittautunut postituslistan ylläpitäminen, puhelimesta sovittujen asioiden muistio sekä ajopäiväkirjan pitäminen, joka on edellytys vähennettäessä matkakuluja verotuksessa.
4b) Taloudellisten resurssien hallinta ovat	Toiminnan riskien hallinta on myös huomioituna. Yrityksen toimintaympäristö luo mahdollisuudet toiminnalle. Toiminnan

<p>kytköksissä strategiaan sekä tavoitteisiin. Keskeisinä tarkastelukohteina ovat liiketoiminnan laskelmat, erilaiset raportointijärjestelmät sekä taloushallinnan seuranta. (EFQM Excellence model 2010, 14; Silvennoinen, Michelsen &amp; Niemi 2008, 38.)</p>	<p>edellytyksenä on, että ympäristö on asiakkaalle ja toiminnalle sopiva. Toimintaympäristön huoltamisesta ja ylläpidosta on kirjallinen suunnitelma. (Holma ym. 2002, 34–35.)</p>
<p>4c) Toiminnan toteuttamisessa huomioidaan rakennusten, laitteiden ja materiaalien hallinta. Huomio kiinnittyy siihen, että toimitaan mahdollisimman taloudellisesti sekä ympäristöä kunnioittaen. Samalla tarkastellaan kunnossapidon ja huollon näkökulmaa. Ympäristö huomioidaan siten, että mahdollisimman vähän kuormitetaan ympäristöä. (EFQM Excellence model 2010, 14; Silvennoinen, Michelsen &amp; Niemi 2008, 38.)</p>	<p>Kelan standardi ohjaa välineiden ja tilojen toimivuutta ja ylläpitoa. Tilojen ja välineiden on oltava sopivat terapiatarkoitukseen. Terapeutti on myös vastuussa tilojen turvallisuudesta sekä siisteydestä. Myös tilojen esteettömyys sekä saavutettavuus ovat terapeutin vastuulla. (Kelan vaikeavammaisten avoterapiastandardi 2011.) Työohjeina tähän liitetään terapiavälineiden hankintaa koskeva ohjeistus, tilojen ja välineiden huolto- ja ylläpitosuunnitelma.</p> <p>Yrityksen johdon vastuualueisiin kuuluvat välineiden ja laitteiden hankinta sekä niiden jatkuva huolto sekä tarvittavat kalibroinnit. Yritys pitää yllä välineluettelo, josta ilmenee välineiden hankinta-aika ja -paikka sekä siihen liittyvä tarkastusvelvollisuus. (Liite 19 välineluettelo, jossa varastoseuranta sekä huoltokirjanpito) Myös käyttöohjeet ja manuaalit säilytetään asianmukaisesti. Henkilökunta on koulutettu ja kouluttautumisista pidetään kirjaa. Yrityksen toiminnasta muodostuu lisäksi erilaisia tietokokonaisuuksia. Keskeisin on asiakastietojärjestelmä, jonka hallinnasta on säädetty laissa potilaan oikeuksista sekä henkilötietolaissa. Lisäksi tulevat toiminnan tietojärjestelmät sekä taloushallinnan tietojärjestelmät (kirjanpitolaki). Lisäksi tietosuojasta ja tietoturvasta on säädetty erikseen laissa. Lakien sisältö tulee tarkistaa ajantasaisesti. (Holma ym. 2002, 34–35.)</p>
<p>4d) Toiminnan</p>	<p>Tietotekniikan ja tietojärjestelmien hallinta kuuluvat tähän</p>

<p>toteuttamisessa huomioidaan teknologian hallinta. Keskeistä on luoda teknologian hallintaan strategia sekä hyödyntää myös uutta teknologiaa. (EFQM Excellence model 2010, 14; Silvennoinen, Michelsen &amp; Niemi 2008, 38.)</p>	<p>osioon. Yritys määrittää toimenpiteet tietojärjestelmien ylläpitämiseksi sekä vastuuhenkilön, josta laaditaan työ-ohje. (EFQM Excellence model 2010, 14; Silvennoinen, Michelsen &amp; Niemi 2008, 38.) &amp; Niemi 2008, 38.)</p>
<p>4e) Toiminnan toteuttamisessa huomioidaan tiedon, tietämyksen ja tietopääoman hallinta. Keskeistä on kuvata liiketoimintaa tukevan tiedon tarve sekä menettelytavat, joita hyödyntäen tiedon saatavuus taataan. Oleellista on erottaa toisistaan yrityksen sisäinen tieto sekä ulkoinen tieto, jota käytetään sidosryhmien kanssa toimittaessa. Vastuut tietojen saannista ja käytöstä määritetään myös. (EFQM Excellence model 2010, 15; Silvennoinen, Michelsen &amp; Niemi 2008, 39.)</p>	<p>Toimintaterapiayrityksen työohjeisiin kuuluvat käytänteet arkistojen hallinnasta sekä tallenteiden säilyttämisestä, jota ohjaa Asetus potilasasiakirjoista A298/2009. Aiemmin kuvatussa rekisteri tai tietosuojaselosteessa on yksilöity yrityksen tapa toimia tiedonhallinnassa sekä tietoturvaan liittyvissä toimenpiteissä, jotka toimivat samalla työohjeena (Tietosuojaja).</p>

## 2.5 Prosessit, tuotteet ja palvelut

Prosessi on järjestelmällinen sarja omien resurssien mukaan toteutettuja toimintoja, jotka vastaavat toiminnalle asetettuja sisäisiä ja ulkoisia vaatimuksia. Nämä prosessit ovat perusta toteuttaa standardin ja viranomaismäärittelyn mukaista terapiaa eli tuotetta ja palvelua. (Hellstén & Röberg 2003, 7.) Toiminnan suunnittelussa painopiste on prosessien hallinnassa ja parantamisessa. Tämän tarkoituksena on vastata sidosryhmien tarpeisiin sekä luoda heille lisäarvoa. (EFQM Excellence model 2010, 16; Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 39.)

EFQM 5 Prosessit, tuotteet ja palvelut	Käytännön soveltaminen ja dokumentit
<p>5a) Toiminnan toteuttamisessa huomioidaan se, kuinka prosessit kehitetään sekä kuinka niitä hallitaan kokonaisvaltaisesti lisäarvon tuottamiseksi sidosryhmille. Kullekin prosessille nimetään vastuuhenkilö, joka huolehtii myös ylläpidosta sekä kehittämisestä.</p> <p>Prosessien suorituskyvyn hallintaan laaditaan BSC-mittaristo, jossa on määritetty keskeiset tunnusluvut sekä tulostavoitteet. (EFQM Excellence model 2010, 16; Silvennoinen, Michelsen &amp; Niemi</p>	<p>Yrityksen ydinprosessin kuvaamisessa keskeistä ovat toiminnot, joista muodostuvat tuotokset. Näille toiminnoille tyypillistä on kontaktipinta asiakkaaseen. Ydinprosessin keskeinen tavoite on tyytyväiset asiakkaat. Prosessien kehittämisen ja parantamisen seurannan apuvälineenä voidaan käyttää Demingin kehittämään PDCA-sykliä, jota toteutetaan neljässä vaiheessa. P (plan) -vaiheessa suunnitellaan sekä asetetaan tavoitteet. D (do) -vaiheessa kokeillaan ja toteutetaan toimintaa. C (check) -vaiheessa tarkistetaan ja havainnoidaan toiminnan tuloksia. A (act) -vaiheessa parannetaan ja korjataan toimintaa. Tästä siirrytään takaisin P-vaiheeseen ja sovelletaan oppimista ja uutta ymmärrystä tavoitteiden ja suunnittelun asettamiselle. (Laamanen (2) 2005, 52–59; 209–211.)</p> <p>Toimintaterapiayrityksen ydinprosessi on toimintaterapiaprosessi, jossa asiakas ohjautuu tarpeidensa mukaisesti yrityksessä. Asiakaslähtöisessä, näyttöön perustuvassa toimintaterapiaprosessissa lähtökohtana on se, että asiakkaalla on tarve toimintaterapia-arvioinnille. Hän ohjautuu arvioon saamallaan suosituksella, hyvin yleisesti terveydenhuollon maksusitoumuksella. Asiakkaan on mahdollista hakeutua myös omakustanteisesti toimintaterapiaan. Toimintaterapeutti suorittaa arvioinnin käyttäen asiakkaan iän, toimintatason sekä toimintakulttuurin</p>



2008, 40.)

mukaista arviointimenetelmää valitsemansa teoreettisen viitekehyksen mukaan. Näiden tulosten pohjalta asiakkaan tilanne tarkastellaan uudelleen. Jos tarvetta toimintaterapiaan ei ole, asiakassuhde päätetään ja annetaan palaute asiakkaalle ja lähettävälle taholle. Jos tarve toimintaterapiajaksoon kuitenkin on, hankitaan uusi maksusitoumus. Tällöin arvioinnin pohjalta määritetään yksilöidyt, asiakaslähtöiset tavoitteet yhteistyössä asiakkaan kanssa. Terapiajakson aikana tarvittaessa toimintaa muokataan edistymisen mukaan. Jakson päättyessä arvioidaan tilanne uudelleen ja, jos tavoitteet ovat täyttyneet, päätetään terapiajakso. Jos taas uudelle jaksolle on perusteet, hankitaan uusi maksusitoumus, jonka myötä terapiajakso toteutetaan uudelleen edellä kuvatusti. Toimintaterapian teoreettisina viitekehyksinä usein käytetään Länsimaissa Kanadan mallia tai Inhimillisen toiminnan mallia (MOHO). Itä-Aasian kulttuureihin on kehitetty oma Kawa-malli. (Craik, Davis & Polatajako 2007, 229–246; Fearing, Law & Clark 1997, 11; Hautala, Hämäläinen, Mäkelä & Rusi-Pyykkönen 2011, 222–278; Iwama 2006; Kielhofner, G. 2002, 13–98; Lim & Iwama 2006, 161–189.) Kulttuuriset erot eri maanosien kesken aiheuttavat sen, että globaalia, yhtenäistä viitekehystä on haastavaa saada aikaan. Tutkimus- ja kehittämistyötä tehdään edelleen maailmalaajuisesti. (Chen, Rodger & Polatajko 2002, 167–184.) Toimintaterapiaprosessista laaditaan prosessikuvaus joko kaaviona tai taulukkomuodossa.

Toimintaterapiayrityksen työohjeina ovat koko toimintaterapiaprosessiin liittyvät asiat alkaen kirjaamisista. Asiakassuhteiden hallinnan prosessissa tarkastellaan yhteistyötä ja kumppanuuksien hallintaa kilpailutustilanteissa sekä verkostotyöskentelyä sopimuskauden aikana. Viestintäprosessissa kuvataan sisäinen ja ulkoinen viestintä ja käytänteet. Hankinnat ja investoinnit ovat oma kuvauksensa, jossa määritellään periaatteet sekä valtuudet. Toimintaterapiayrityksen tukiprosesseina pidetään yrityksen osallistumista tutkimus- ja kehittämistyöhön sekä taloushallinnan osa-alueita. (Laamanen (2) 2005, 59–64.)

Taloushallinnan kuvattavia tukiprosesseja

	<p>toimintaterapiayrityksessä ovat talouden suunnittelu, maksusitoumuksen kulkeminen sekä laskutus käytännöt, joista laaditaan prosessikuvaukset yrityskohtaisesti.</p> <p>Markkinointiprosessissa kuvataan palveluista tiedottaminen ja käytössä olevat menetelmät (esitteet, www-sivut). Markkinointisuunnitelmassa huomioidaan, mitä markkinoidaan, kenelle markkinoidaan ja mitä kyseinen markkinointitoimenpide maksaa yritykselle. Markkinointisuunnitelmaa laadittaessa kannattaa tutustua kilpailijoiden vahvuuksiin sekä markkinatilanteeseen yleisellä tasolla. Lisäksi laaditaan suunnitelma, mitä tavoitellaan, millaisin keinoin ja kuinka markkinoinnin vaikuttavuutta seurataan. Markkinointitoimenpiteistä laaditaan oma aikataulu vuosikelloon. (Jämsä &amp; Manninen 2000, 118–125; Raatikainen 2004, 105–125.) Lisäksi kuvataan, kuinka ohjeita hallitaan ja päivitetään sekä arvioidaan esim. vertaisarvioinnissa tai auditoinnissa.</p>
<p>5b) Toiminnan kehittämisen huomioidaan tarve mukauttaa prosesseja vastaamaan sidosryhmien uusiin haasteisiin. Tulevaisuuden hahmottamisessa käytetään apuna markkinatutkimusta sekä palautekyselyjä sidosryhmiltä. Henkilökuntaa sekä sidosryhmien osaamista hyödynnetään kehitettäessä uusia palveluja. (EFQM Excellence model 2010, 16;</p>	<p>Tuotteistamisessa on kyse siitä, että kehitetään toimintaa vastaamaan kysyntää. Kehittämistyö voi lähteä liikkeelle lisäkoulutuksen myötä, markkinatutkimuksesta, sidosryhmät voivat esittää pyynnön tai sitten asiakaspalautteista nousee tarve esille. Tuotteistaminen voidaan kuvata viiden vaiheen kautta. Ensimmäiseksi tiedostetaan tarve uudelle tuotteelle. Toisessa vaiheessa tutkitaan tuotteistamisen vaihtoehtoja. Kolmanneksi tuote on luonnosvaiheessa. Neljänneksi tuotetta testataan ja kehitetään optimaaliseen suuntaan. Viidennessä vaiheessa tuote viimeistellään ja lanseerataan markkinoille. (Jämsä &amp; Manninen 2000, 28–93; Sipilä 1996, 33–39; Välke 2007, 47–64.) Tuotteistamiseen liittyy oleellisesti kustannusten laskentaa hinnoittelua varten. Hinnoittelu tapahtuu laskentakaavalla (liite 20 tuotteen hinnoittelun laskentakaava), jossa huomioidaan muuttuvat kustannukset, kiinteät kustannukset, poistot, korot, verot sekä palkkatavoite. (Neilimo &amp; Uusi-Rauva 2005, 185–205.)</p> <p>Asiakkaiden mielipiteitä voidaan selvittää kysymällä mielipiteitä ja seuraamalla tunnuslukuja. Palautekyselyissä kartoitetaan palvelun oikea-aikaisuutta, aikataulujen pitävyyttä,</p>

<p>Silvennoinen, Michelsen &amp; Niemi 2008, 41.)</p>	<p>välineiden sopivuutta, yhteistyön toimivuutta sekä osallistumismahdollisuutta terapian suunnitteluun. Asiakastyytyväisyyden tunnuslukuja saadaan asiakkaiden määrästä, maksusitoumusten myöntämisestä, myynnin kasvusta sekä markkinaosuudesta alueella. (Bergström &amp; Leppänen 2007, 428–433; Pesonen 2007, 42–49.) Yrityksen lomakkeina ovat siis liite 16 asiakaspalautelomakkeet lapsiasiakkaille sekä liite 17 aikuisasiakkaille sekä palautekyselyt sidosryhmille. Odotustilassa on palautelaatikko välittömiä palautteita varten. Tehokas tapa on myös kirjata suullinen palaute itse vihkoon tai tiedostoon. Liite 21 asiakasseuranta maksajatahoittain ja terapiatyypeittäin eriteltyinä.</p>
<p>5c) Toiminnan kehittämisessä huomioidaan tuotteiden ja palveluiden suunnittelu vastaamaan sidosryhmien tarpeita. Sidoryhmien tarpeiden tiedostamiseksi on useita menetelmiä. Kehittämishankkeet, sidosryhmien palaute sekä markkinoiden seuranta yhdessä oman erityisosaamisen kanssa luo uusia mahdollisuuksia. (EFQM Excellence model 2010, 16; Silvennoinen, Michelsen &amp; Niemi 2008, 41.)</p>	<p>Asiantuntijayrityksessä asiakastapaamiset ovat yksilöllisiä, jolloin myös ratkaisut ovat asiakaslähtöisiä. Kehittämällä tuotteistamista saavutetaan toiminnassa tuloksellisuutta sekä laatua. Tämä tapahtuu markkinoinnin, tuotteiden hinnoittelun, kannattavuuden sekä yrityksen johtamisen kehittämisen avulla. (Sipilä 1996, 14–23.)</p>
<p>5d) Toiminnan kehittämisessä kiinnitetään huomiota</p>	<p>Hankintakilpailujen yhteydessä tarjouspyynnössä on esitetty minimivaatimuksia toteutettaville terapioidelle. Näihin on syytä perehtyä huolellisesti asian ollessa ajankohtainen. (Hilma</p>

<p>tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen, toimintaan sekä hallintaan. Palvelujen taso täyttää sidosryhmien vaatimukset ostopalvelusopimusten ehtojen mukaisesti. Henkilöstön koulutuksen taso sekä terapiavälineet vastaavat ehtoja myös. (EFQM Excellence model 2010, 16; Silvennoinen, Michelsen &amp; Niemi 2008, 41.)</p>	<p>2012.) Kelan standardi asettaa muoto ja laatuvaatimuksia toteutettavalle toimintaterapialle. Kelan standardia kehitetään edelleen vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin, kuten asiakkaiden oikeuksiin sekä tiedon välittymiseen yli hallintorajojen. Standardissa on myös ohjausta tavoitteiden asettamisesta sekä arviointimenetelmistä. (Kelan vaikeavammaisten avoterapiastandardi 2011.)</p>
<p>5e) Toiminnan kehittämisessä huomioidaan sidosryhmien yhteistyösuhteiden kehittäminen ja hallinta. Tiedostetaan omat sidosryhmät, heidän tapansa toimia sekä käydään kehityskeskusteluja tulevaisuutta suunniteltaessa avoimesti. Uudet palvelut saatetaan sidosryhmien tietoisuuteen sekä opastetaan ja koulutetaan tarvittaessa. (EFQM</p>	<p>Kehittämiskeskustelujen, verkostopalaverien sekä markkinointitilaisuuksien tavoitteena on kohdata täsmennetty asiakasjoukko. Toiminnan näkyväksi tekemisellä ja aikaansaaduilla tuloksilla on myönteinen vaikutus asiakkaan ostopäätöksen teossa. (Jämsä &amp; Manninen 2000. 118–120.)</p>

Excellence model 2010, Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 42.)	
---	--

## 2.6 Asiakastulokset

Asiakastulokset ovat asiakkaiden kokemuksia ja kannanottoja yrityksen toiminnasta sen eri osa-alueilla. Asiakaspalautteiden avulla kerätään tietoa toiminnasta sekä reagoidaan palautteisiin välittömästi. Yrityksen strategian pohjalta on laadittu asiakkaiden tyytyväisyyttä kuvaavat mittarit ja tavoitteet toimintaosiossa. Tuloksia seurataan vähintään 3 vuoden ajan. Tavoitteena on, että toiminnot kehittyvät hyvään suuntaan sekä tyytyväisyys pysyy hyvällä tasolla. Tuloksista pystytään analysoimaan yrityksen sisäisten muutosten vaikutukset sekä ulkoisten tekijöiden vaikutukset toimintaan. Saavutettuja tuloksia voidaan pitää tulevien tavoitteiden asettamisen lähtökohtana. (EFQM Excellence model 2010, 17; Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 42–43.)

EFQM Asiakastulokset	6	Käytännön soveltaminen ja dokumentit
6a) Asiakkaiden mielipiteiden ja näkemysten mittaaminen tapahtuu hyödyntäen eri tiedonhankintaväyliä. (EFQM Excellence model 2010, 17; Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 43–44.)		Menetelminä ovat asiakaspalautteet, asiakastytyväisyyskyselyt sekä spontaanit valitukset ja huomaavaisuuden osoitukset. Tulosten tulkinnassa huomio kiinnitetään siihen, mitkä seikat ovat merkittäviä onnistuneessa asiakasyhteistyössä ja kuinka laaditut toimintamallit ovat tulleet luonnolliseksi osaksi arjen toimintaa. (EFQM Excellence model 2010, 17; Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 43–44.)
6b) Sisäisen suorituskyvyn mittaamisessa voidaan käyttää samoja tietokantoja kuin		Toiminnan mittareina voidaan pitää asiakasuskollisuutta, valituksia, suosituksia sekä peruttuja aikoja. Näitä saadaan kerättyä asiakastilastointilomakkeista sekä palautteista. (Excellence Finland 2012, 3-9.)

<p>edellisessä kohdassa. Mittariston laadinnassa on ollut oleellista kiinnittää huomio siihen, että tuloksista voidaan seurata ja analysoida sekä kehittää toimintaa ja asiakassuhteiden hallintaan. Mittariston avulla seurataan myös ulkoisten asiakkuuksien tilannetta sekä pyritään ennakoimaan muutokset. (EFQM Excellence model 2010, 17; Silvennoinen, Michelsen &amp; Niemi 2008, 44.)</p>	
--	--

## 2.7 Henkilöstötulokset

Henkilöstötulokset perustuvat henkilöstön kokemuksiin työilmapiiristä, tyytyväisyydestä sekä muista henkilöstön hyvinvointiin liittyvistä seikoista. Henkilöstöstrategian laatimisen yhteydessä on laadittu mittaristo, jossa on huomioitu henkilöstölle asetettavat tavoitteet. Henkilöstötuloksia seurataan kolmen vuoden ajan. Tavoitteena on, että parannusta tapahtuu sekä tyytyväisyys pysyy hyvällä tasolla. Tuloksista pystytään analysoimaan yrityksen sisäisten sekä ulkoisten muutosten vaikutukset henkilöstöön. Tuloksia peilataan vastaavanlaisten yritysten vertailutuloksiin. Saatua tulosta voidaan käyttää uusien tavoitteiden asettamisessa. Tuloksista voidaan ennakoida myös tulevaa. (EFQM Excellence model 2010, 18; Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 44.)

EFQM 7 Henkilöstötulokset	Käytännön soveltaminen ja dokumentit
7a) Henkilöstön mielipiteet kootaan	Tarkastelunkohteina ovat mittauksen tulokset, joista tulkitaan kehittyminen ja asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Lisäksi

toiminnankuvausten yhteydessä määritellyistä mittareista. (EFQM Excellence model 2010, 18; Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 44.)	tehdään vertailu vastaavanlaisiin yrityksiin. (EFQM Excellence model 2010, 18; Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 44.)
7b) Henkilöstön sisäisen suorituskyvyn mittaamisessa käytetään toiminnankuvausten yhteydessä määritellyistä mittareista. (EFQM Excellence model 2010, 18; Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 44–45.)	Näiden tuloksista voidaan tulkita henkilöstöstrategian onnistumista sekä henkilöstöprosessien liittymistä sujuvaksi arjen toiminnaksi. (EFQM Excellence model 2010, 18; Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 44–45.)

## 2.8 Yhteiskunnalliset tulokset

Yhteiskunnalliset tulokset muodostuvat yhteiskunnan kokemuksista yrityksestä yleisesti, yrityksen toiminnasta sekä sen johtamiskäytänteistä. Ympäristön hallinnan ja sidosryhmätyöskentelyn laatimisen yhteydessä on määritetty tavoitteet ulkoisten sidosryhmien kanssa tapahtuvalle yhteistyölle, jotka vastaavat yrityksen omia sekä sidosryhmien tavoitteita ja odotuksia. Yhteiskunnallisia tuloksia seurataan kolmen vuoden ajan. Tavoitteena on, että parannusta tapahtuu sekä tyytyväisyys pysyy hyvällä tasolla. Tuloksista pystytään analysoimaan yrityksen muutosten vaikutukset sekä ulkoisten tekijöiden vaikutukset. Tuloksia peilataan vastaavanlaisten yritysten vertailutuloksiin. Saatua tulosta voidaan käyttää uusien tavoitteiden asettamisessa. Tuloksista voidaan ennakoida myös tulevaa. (EFQM Excellence model 2010, 19; Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 45.)

EFQM Yhteiskunnalliset	8	Käytännön soveltaminen ja dokumentit
---------------------------	---	--------------------------------------

tulokset	
8a) Yhteiskunnallisten näkemysten keräämisessä käytetään erilaisia menetelmiä. (EFQM Excellence model 2010, 19; Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 45.)	Tietoja kootaan lehtiartikkeleista, palautekyselyistä, raporteista sekä tutkimuksista. Tiedonhankinnalla saadaan käsitys yrityksen imagosta ja maineesta sekä toiminnasta ympäristön kanssa, kuten palkinnot ja medianäkyvyys. (EFQM Excellence model 2010, 19; Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 45.)
8b) Sisäisen suorituskäytön ympäristövastuun toimenpiteiden tuloksellisuus ja tehokkuus. (EFQM Excellence model 2010, 19; Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 45.)	Tällöin tarkastellaan yritystoiminnan haittavaikutusten ennakoitua ja vähentämistä. Tarkastelun kohteena on energian käyttö ja kierrätys. Lisäksi todetaan säästöjen ja vaatimusten täyttyminen. Yhteiskunnallista osallistumista mitataan osallistumisella kunnalliseen toimintaan ja hyväntekeväisyyteen. (EFQM Excellence model 2010, 19; Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 45.)

## 2.9 Keskeiset tulokset

Keskeiset tulokset muodostuvat yrityksen toiminnan tuloksista. Näiden tulosten avulla tarkastellaan taloudellista ja ei-taloudellista suoriutumista. Tuloksia seurataan kolmen vuoden ajan. Tavoitteena on, että parannusta tapahtuu sekä tyytyväisyys pysyy hyvällä tasolla. Tuloksista pystytään analysoimaan yrityksen sisäisten muutosten vaikutukset sekä ulkoisten tekijöiden vaikutukset. Tuloksia peilataan vastaavanlaisten yritysten vertailutuloksiin. Saatua tulosta voidaan käyttää uusien tavoitteiden asettamisessa. Tuloksista voidaan ennakoida myös tulevaa. (EFQM Excellence model 2010, 20; Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 46.)

EFQM 9 Keskeiset tulokset	Käytännön soveltaminen ja dokumentit
---------------------------	--------------------------------------



<p>9a) Keskeisiä strategisia tuloksia tarkasteltaessa kiinnitetään huomio siihen, kuinka yrityksen strategia on onnistuttu viemään arjen toimintaan siten, että syntyy taloudellisia ja ei-taloudellisia tuloksia. (EFQM Excellence model 2010, 19; Silvennoinen, Michelsen &amp; Niemi 2008, 46.)</p>	<p>Taloudellisia tuloksia voidaan seurata yrityksen talouslaskelmien avulla (liikevaihto, voitto, pääoman tuotto). Menestymistä markkinoilla voidaan seurata tarkastelemalla markkina-osuutta ja toiminnan volyymia. (EFQM Excellence model 2010, 19; Silvennoinen, Michelsen &amp; Niemi 2008, 46.)</p>
<p>9b) Sisäisen, operatiivisen suorituskyvyn mittaamiseen käytetään myös taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita. (EFQM Excellence model 2010, 19; Silvennoinen, Michelsen &amp; Niemi 2008, 46.)</p>	<p>Näitä tuloksia käytetään yrityksen toimintaa arvioitaessa sekä tulevan suunnittelussa. Taloudellisia mittareita ovat kassavirtalaskelmat ja ylläpitokustannukset. Ei-taloudellisia mittareita ovat keskeisten prosessien toiminta ja käyttöaste. (EFQM Excellence model 2010, 19; Silvennoinen, Michelsen &amp; Niemi 2008, 46.)</p>

### 3 TOIMINTATERAPIA

Toimintaterapia on lääkinällistä kuntoutusta, jota toteuttaa laillistettu toimintaterapeutti. Valvira hallinnoi rekisteriä. Nykyisin toimintaterapeutiksi opiskellaan ammattikorkeakouluissa. Koulutuspaikkoina Suomessa ovat Arcada ja Metropolita Helsingissä, Turun amk, Oulun seudun amk, Jyväskylän amk, Saimaan amk Lappeenrannassa sekä Savonia amk Kuopiossa. (Suomen Toimintaterapeuttiliitto 2011.)

Toimintaterapeuttien koulutuksen ja kehittämisen kattojärjestönä maailmanlaajuisesti toimii WFOT (World Federation of Occupational Therapists). Tämä järjestö on perustettu vuonna 1952. Siihen kuuluu 71 valtiota kaikista maanosista. Toimintaterapeuteille on laadittu maailmanlaajuiset osaamisvaatimukset. WFOT valvoo määräjain kunkin maan koulutuksen tasoa ja laatua. (WFOT 2011.) Vuoteen 2007 mennessä kunkin maan oli täytettävä viimeisimmät vahvistetut vähimmäisvaatimukset toimintaterapeuttikoulutukselle. Tässä standardissa on huomioitu aikaisempaan verrattuna selkeästi kunkin maan kulttuuriset sekä yhteiskunnalliset tilanteet. (Sinclair 2005, 3–7.)

Toimintaterapia on kuntoutusmuoto, jossa arjen toimintaa käytetään hyväksi terapeuttisesti asiakkaan toiminnan tukemiseksi. Toimintaterapian perusteena on asiakaslähtöinen toiminta, jonka suunnittelussa tehdään yhteistyötä asiakkaan sekä hänen sidosryhmiensä kesken aktiivisesti. Tavoitteena toimintaterapiassa on, että asiakas selviytyy arjen toiminnoista mahdollisimman itsenäisesti itseään tyydyttävällä tasolla sekä hänen on mahdollista osallistua mielekkääseen toimintaan sekä tehdä valintoja eri vaihtoehtojen välillä toimintakykynsä rajoitteista huolimatta. (Suomen Toimintaterapeuttiliitto 2011.)

Toimintaterapian aluksi arvioidaan asiakkaan toimintakyky ammatillisia arviointimenetelmiä hyödyntäen. Näistä arvioinnin tuloksista laaditaan toimintaterapian tavoitteet yksilöllisesti asiakkaan toimintamahdollisuuksien tukemiseksi arjen toiminnoista selviytymiseksi. Asiakasryhminä ovat lapset, nuoret, aikuiset sekä ikääntyneet, joiden toimintakyky on jostain syystä häiriintynyt. (Suomen Toimintaterapeuttiliitto 2011.)

Toimintaterapiaa voidaan totuttaa yksilöllisesti tai ryhmäterapiana. Lisäksi toimintaterapeutti ohjaa tarvittaessa sidosryhmiä (perhe, hoitaja, koulu, työyhteisö) asiakkaan omatoimiseen toimintaan arjen tilanteissa. Toteuttamispaikkana voi olla esimerkiksi terapeutin toimitilat, päiväkot, koti, asumispalveluyksikkö tai asiointi omassa toimintaympäristössä.

Toimintaterapeutteja toimii julkisessa terveydenhuollossa, yksityisissä yrityksissä sekä kolmannella sektorilla. (Suomen Toimintaterapeuttiliitto 2011.)

Toimintaterapeuttien ammattieettisten ohjeistuksen mukaan toimintaterapeutti vastaa työkyvystään sekä tekemänsä työn laadusta. Toimintaterapeutin on oltava tietoinen ammatillisesta pätevyydestään ja sen rajoitteista, ja hänen on kriittisesti arvioitava osaamistaan. Ollakseen työkykyinen ja suoriutuakseen työstään täyttäen sille asetetut laatuvaatimukset toimintaterapeutin on syytä käyttää työnohjausta, mentorointia sekä pitää yllä osaamistaan kouluttautumalla säännöllisesti. (Suomen Toimintaterapeuttiliitto 2011.)

Eri maanosissa järjestetyillä sähköpostikyselyillä selvitettiin toimintaterapeuttien laatutyön tilaa kansainvälisesti. Kanadassa toimintaterapeutina toimiminen edellyttää rekisteröitymistä. Rekisteröinnin edellytyksenä on asetettujen vaatimusten mukaisen koulutuksen suorittaminen. Toimintaterapiaa ohjaavaa yleistä laatustandardia Kanadassa ei ole käytössä. Heillä yksikkökohtaista laatujärjestelmää käytetään luotettavuuden ja todentamisen apuvälineenä. (Craik 16.5.2011.) Uudessa-Seelannissa käytetään omaa terveydenhuollon Quality Health NZ -laatujärjestelmää, jossa huomioidaan dokumentaatio, turvallisuus, kliinisyys, henkilöstön kouluttaminen sekä toimintatavat. Laatujärjestelmällä todennetaan toiminnan tasoa sekä vastuunottoa ja asiakashoidon tasoa. Yrityksissä on laatutyöryhmät vastaamassa toiminnan tasosta sekä kehittämisestä. (Nelson 14.7.2011.) Jordaniassa toimintaterapeutteja on noin 500, joista 5 toimii yksityisellä sektorilla. Heillä kokonaisvaltainen laatutyöskentely on vielä kehittymässä. Ajatuksena kuitenkin on, että kun laatujärjestelmää saadaan kehitettyä, sen avulla varmistettaisiin toimintaterapian laadukkuus. (Salam 9.5.2011.) Kyselyyn vastanneista maista ainoastaan Suomessa on toimintaterapeuteille järjestettyä kokonaisvaltaista laatukoulutusta. Laatukoulutuksen tarkoituksena on herättää sisäistä yrittäjyyttä, mutta lisäksi perehdyttämiseen ja toiminnan kehittämiseen saadaan hyvä apuväline. (Mäkelä 19.5.2011.) Suomessa toimintaterapeuttien toteuttamaa avoterapiaa ohjaa Kelan standardi (Kelan vaikeavammaisten avoterapiastandardi 2011).

#### 4 KEHITTÄMISTEHTÄVÄ

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena on luoda teorettinen katsaus laatutyöhön sekä erityisesti EFQM Excellence 2010 -malliin. Työn empiirisessä osassa tavoitteena on laatia laatukäsikirjan runko toimintaterapiaan: TOImiva yritys – EFQM Excellence 2010 -mallin mukainen laatujärjestelmä toimintaterapiassa. Oheistuotoksena työhön liitetään esimerkkilaskelmia, lomakepohjia sekä tilastoinnin seurantalomakkeita. Lisäksi kansainvälisen kyselyn avulla selvitetään laatutyön tilaa kansainvälisesti eri maanosissa.

Kehittämistehtävän tuloksena olevaa laatujärjestelmän mallia käytetään Suomen Toimintaterapeuttiliiton laatukoulutuksen opetusvälineenä. Materiaali julkaistaan Suomen Toimintaterapeuttiliiton jäsensivustoilla jäsenten käyttöön. Laatujärjestelmän avulla toimintaterapeuteille muodostuu kokonaisvaltainen kuva omasta yrityksestä. Lisäksi laatujärjestelmää voidaan käyttää yrityksen esittelyyn, perehdyttämiseen sekä tämän avulla pystytään keskitetysti nostamaan esille kehittämiskohteita toiminnassa.

## 5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS

### 5.1 Prosessin vaiheet

Laatujärjestelmän kehittämistyön ajatus syntyi Suomen Toimintaterapeuttiliiton laatukoulutuspäivillä Hirvensalmella Mikkelissä tammikuussa 2009. Tällöin paikalle oli kokoontunut runsaslukuinen joukko toimintaterapeutteja ympäri Suomea kehittämään omaa laatutyöskentelyään ja vastaamaan edessä olevaan Kelan kilpailutukseen. Tämän tilaisuuden jälkeen käytiin keskustelua Suomen Toimintaterapeuttiliiton toiminnanjohtaja Leila Mäkelän kanssa kehittämistyön aloittamisesta ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon päättötyönä.

Laatujärjestelmän rakenteen osalta käytiin neuvottelua keväällä 2011 Suomen Toimintaterapeuttiliiton sekä Savonia-ammattikorkeakoulun ohjaavan opettajan kesken, ja yhteisenä näkemyksenä kehittyi ajatus luoda laatujärjestelmä EFQM Excellence 2010 -mallin ympärille. Tämä malli antaa mahdollisuuden kehittää laatujärjestelmää haluamalleen tasolle, aina Excellence Finland -finaaliin saakka. Kehitettävä laatujärjestelmä soveltuu yksityisyrityksille, mutta sitä voidaan soveltaa myös julkisen sektorin ja kolmannen sektorin toimintaan. Lisäresurssien puitteissa jatkossa on mahdollista viedä runko myös kansainväliseen käyttöön.

Laatujärjestelmän kehittämistyön teoreettiseen taustaan tutustuminen tapahtui kirjallisuuden, tutkimusten ja tieteellisten artikkelien avulla. Suonenjoen kaupunginkirjasto toimi ansiokkaasti ja hankki kaukolainapalveluna kirjallisuutta maakuntakirjastoista sekä yliopistollisista kirjastoista Suomesta. Myös Savonia-ammattikorkeakoulun kirjastosta löytyi runsaasti varsinkin ammatillista lähdeaineistoa. Tutkimusten ja artikkelien selaaminen mahdollistui sähköisten tiedonhakuportaalien kautta (Nelli, Cinahl, Linda, PubMed). Tästä tiedonhakuprosessista muodostui kokonaiskuva laatutyön tämänhetkisestä tilanteesta. Viskarin (2009, 13) mukaan tutkimustyö vaatii laaja-alaista perehtymistä ja paneutumista erityyppisiin lähdemateriaaleihin, jolloin tutkija palaa usein lähdemateriaaliin varmistaakseen, että on onnistunut ilmaisemaan keskeisimmän ajatuksen teoriasta.

Laatujärjestelmän rakenteen muodostumisen jälkeen pohdittiin yhdessä Suomen Toimintaterapeuttiliiton toiminnanjohtajan Leila Mäkelän sekä Savonia-ammattikorkeakoulun toimiterapian lehtorin Anne Kanto-Ronkasan kanssa, miten laatutyö sijoittuu toimintaterapiaan ja mitä ominaispiirteitä toimintaterapiassa on ja kuinka ne nostetaan esiin laatujärjestelmässä.

Laatutyön teoriasta koottu tieto yhdistettiin toimintaterapeutin toimintamalliin, jolloin kehittyi toimintaterapeutin laatujärjestelmä.

Työssä on mukana liiteaineistona kehittämistyön tuloksena syntyneitä asiakirjamalleja, taulukoita ja kuvioita. Viskarin (2009, 70) mukaan mittavat tukiaineistot kannattaa liittää työn loppuun mieluummin kuin tekstiin. Liiteaineiston laatimisessa huomioidaan se, että ne ovat selkeästi ymmärrettävissä, informatiivisia ja myös yksittäin tarkasteltaessa muodollisesti tavoitteeseen soveltuva. Taulukoiden ja kuvioiden nimeämisessä tärkeää on, että nimi kertoo kohteen sisällön. Taulukon otsikko sijoittuu yläpuolelle taulukkoa ja kuvion otsikko kuvion alapuolelle. Kuviot ja taulukot numeroidaan kumpikin omaan numerosarjaansa. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2003, 291–297; Viskari 2009, 70.)

Teoreettisen osion valmistuttua sovittiin laatujärjestelmäoppaan rakenteesta. Tällöin tutkimuksen kohteena olivat oppaan laatiminen sekä graafisen suunnittelun teoriat. Loiri & Juholin (1998) ovat julkaisseet Huom! Visuaalisen viestinnän käsikirjan, joka toimi kattavana perusteoksena opasta suunniteltaessa. Johdatus typografiaan eri näkökulmista (2011) on Helsingin yliopiston viestinnälaitoksen julkaisemaa verkkoaineistoa, joka tuki aiheeseen syventymistä konkreettisella tasolla. Tutkimustyön päätyttyä teoriasta muodostettiin tiivis synteesi, joka muotoiltiin opaskirjaan sopivaksi. Opaskirjan tekstin valmistuttua alkoi graafisen suunnittelun vaihe. Tässä huomioitiin Suomen Toimintaterapeuttiliiton julkaisujen yhtenäinen rakenne. Tämän vaiheen teoreettinen kuvaus on avattuna Oppaan suunnittelu ja toteutus -luvussa. Opinnäytetyönä kehitetyn TOImiva yritys - EFQM Excellence 2010 -mallin mukainen laatujärjestelmä toimintaterapiassa on viimeisenä liitteenä aineiston lopussa.

## **5.2 Oppaan suunnittelu ja toteutus**

Julkaisun graafisella rakenteella on suuri vaikutus viestin välittämisessä. Toimiva grafiikan suunnitteluprosessi on vastavuoroista informaation välittämistä. Parhaimmillaan tuotoksen ilme kuvaa vastaanottajalle selventävää tietoa tekstin tueksi. Värejä, erilaisia symboleita, tekstityyppejä, typografiaa, muotoja ja kuvia, materiaaleja sekä myös liikettä käytetään tehosteina graafisessa suunnittelussa. (Shea & Holzschlag 2005, 48.)

Julkaisun laatimiseen on varattava riittävästi aikaa. Keskeisiä asioita julkaisua suunnitellessa on huomioida julkaisun taustaorganisaatio, julkaisun kohderyhmä, julkaisun keskeinen sanoma, julkaisun ilmestymisajankohta, julkaisun painosmäärä, julkaisun grafiikka ja kieli sekä käytössä oleva tekniikka. Kaikilla näillä tekijöillä on vaikutuksensa kustannusten muodostumiseen sekä aikatalutukseen. (Helsingin yliopistopaino; Loiri & Juholin 1998, 9–11; Pesonen & Tarvainen 2003, 2–7.)

Julkaisun visuaalinen linja noudattaa Suomen Toimintaterapeuttiliiton yhtenäistä linjaa. Tätä yhteistä linjaa käytetään kaikessa viestinnässä. Tällöin huomioidaan yleisilme, värisävyt sekä typografia. Yhtenäisen linjan noudattamisella tavoitellaan näkyvää persoonallisuutta, jolla se erottuu massasta. Onnistunut visuaalinen linja auttaa palauttamaan mieleen sekä tunnistamaan yrityksen. Visuaalisella talotyyllillä luodaan imagoa. (Pesonen & Tarvainen 2003, 2–7.)

Talotyyllillä kuvataan yrityksen persoonallisuutta. Yritys kehittää itselleen näköisensä visuaalisen ilmeen ja käyttää sitä johdonmukaisesti kaikessa ulospäin suuntautuvassa viestinnässä, kuten julkaisuissa, tuotemerkeissä, mainonnassa, kirjemateriaaleissa ja käyntikorteissa. Talotyyllillä pyritään aktiivisesti liittämään katsojan ajatukset yrityksen keskeisiin asioihin. Yrityksen logon avulla kuvataan yritystä visuaalisesti. Talotyylin käytössä on sovittu, mitä se sisältää. Tällöin määritellään logojen, liikemerkkien, typografian sekä tunnusvärien käytöstä. Lisäksi sovitaan paikat, joissa talotyyliä käytetään sekä henkilöt, jotka toteuttavat materiaalista julkaisuja. (Loiri & Juholin 1998, 129–142.)

Typografialla on suuri merkitys riippumatta tekstin määrästä. Onnistunut typografia on sulavasti ilmennettyä sekä helppolukuista. Tällöin viestintää tapahtuu myös emotionaalisesti. Tavoitteena on herättää katsojan mielenkiinto sekä saada hänet tutustumaan julkaisuun. Keskeisiä typografisia keinoja ovat kirjaintyyppien valitseminen, ladonnan muotoileminen sekä vierusten määrittäminen. Paperin värivalinnalla sekä kuvituksella on myös oma vaikutuksensa julkaisun ilmeeseen. Julkaisua laadittaessa on syytä pitää mielessä vastaanottava kohderyhmä. Asiasisältöinen opetusjulkaisu on muodoltaan hillitympi verrattuna sensaatiojulkaisuun. Silmätyään julkaisua vastaanottaja pystyy toteamaan, minkä laatuinen julkaisu ja yritys ovat kyseessä. Typografian keinoin voidaan luoda vahvoja visuaalisia materiaaleja. Pääsääntöisesti kuvalla on kuitenkin vahvempi merkitys. Kun kuva on informatiivinen, tällöin on tarpeetonta lisätä typografisia keinoja. Onnistuneimmillaan kuvitus sekä typografia yhteistyössä tehostavat kokonaisuutta, ne ovat kuin harmoniassa keskenään. (Loiri & Juholin 1998, 32–51; Tschichold, 2002, 33–50.)

Julkaisun taitossa on kyse esteettisestä ilmaisusta. Huomion kohteena on, että julkaisusta tulee eheä. Tämä tarkoittaa sitä, että osat liittyvät toisiinsa sujuvasti ja kyseessä on harmoninen kokonaisuus. Julkaisun yhtenäisyys kuvastuu tiiviytenä sekä aktiivisena juonen etenemisenä. Julkaisun kirkkaudesta puhutaan silloin, kun saavutetaan esteettistä sekä henkistä mielihyvää. Julkaisun laatu ja tarkoituserä määrittävät näiden tavoitteiden suhteet. (Helsingin Yliopiston Viestinnän laitos.) Onnistuneimmillaan julkaisu on silloin, kun vastaanottaja pystyy omaksumaankin informaatiota tarvitsematta ponnistella lukusuorituksessa tai muun esityksen ilmaisumuodon kanssa. Rivin pituudella on oleellinen merkitys. Rivit eivät saa olla liian pitkiä tai lyhyitä, sillä silloin katseella seuraaminen häiriintyy ja lukutapahtumasta muodostuu rasittava. (Laarni 2002, 125–142.)

Taittaminen on tilan suunnitelmallista käyttöä. Tavoitteena on informaation tehokas siirtäminen vastaanottajalle positiivisesti. Lähtötilanteen kartoitus on syytä tehdä huolellisesti onnistuneen lopputuloksen aikaansaamiseksi. Julkaisun olemus määräytyy hyvin pitkälti julkaisutyypin aihealueen mukaan, jota sitten sovelletaan tapauksittain. Myös taitossa huomioidaan suhde informaation vastaanottajiin sekä julkaisun tarkoitukseen. Käytössä olevat aika- ja kustannusresurssit ohjaavat myös julkaisun rakenteen muotoa. (Loiri & Juholin, 1998, 70–80; Pesonen & Tarvainen, 2003, 8–11.)

TOImiva yritys– EFQM Excellence 2010 -mallin mukainen laatujärjestelmä toimintaterapiassa – opaskirjan työstäminen on tapahtunut Microsoft Word -tekstinkäsittelyohjelmalla. Valmis tekstitiedosto siirrettiin taitto-ohjelmaan, jolla tehtiin opaskirjan lopullinen muotoilu, palstojen suunnittelu sekä värien valinta Suomen Toimintaterapeuttiliiton julkaisujen yhtenevän linjan mukaiseksi. Valmis teos julkaistaan sekä sähköisenä julkaisuna PDF-muodossa että paperiversiona. Oppaan graafinen ilme määräytyi pitkälti Suomen Toimintaterapeuttiliiton yhtenevän julkaisujen ulkoasun mukaan. Oppaan toteuttamisen vaiheet noudattivat edellä esitettyjä kuvauksia. Oppaan ulkoasun viimeistelyvaiheeseen sekä taittamiseen liittyvissä tehtävissä oli apuna graafisen suunnittelun ammattilainen.

Oppaan graafisen suunnittelun tausta-ajatuksena oli asioiden selkeä ryhmittely, tehosteiden hillitty käyttäminen, asioiden selkeä esittäminen sekä luotettavuuden vakuuttaminen. Oppaan kohderyhmänä ovat asiantuntija-asemassa toimivat erityistyöntekijät, joista monet ovat yrittäjiä, osa työskentelee julkisella sektorilla sekä osa kolmannen sektorin parissa. Tavoitteena tulevaisuudessa on saattaa opas toimintaterapeuteille kansainväliseen käyttöön. Tuotoksen pääasiallinen julkaisukanava on Suomen Toimintaterapeuttiliiton jäsenkanavan kautta sähköinen julkaisu. Osa työnantaja-toimintaterapeuteista on järjestäytynyt muiden liittojen alle, joten heidän on mahdollista hankkia julkaisusta painettu versio. Julkaisun taitossa huomioidaan asiakokonaisuudet ja ryhmittelyjen avulla luodaan helposti lähestyttävä ja omaksuttava asiakokonaisuus. Suomen Toimintaterapeuttiliiton yhtenäinen ilme luo vakautta ja luotettavuutta.

Julkaisun tekstin fontin valintaa ohjasi se, että julkaisu on sekä sähköisessä että painetussa muodossa. Meta-fontilla on hyvät luettavuusominaisuudet molemmissa julkaisumuodoissa. Oppaan tekstissä huomion kohdentamiseen käytettiin taulukoinnin keinoja, värejä sekä tekstin vahvistamista. Oppaan ulkoasun suunnittelussa ohjaus tuli Suomen Toimintaterapeuttiliiton käytännöistä. Opas rakentui A4-kokoiseksi kirjaseksi. Tämä antaa mahdollisuuden tekstien ryhmittelemiseen ja ilmavaan ilmaisuun sekä tilan optimaaliseen käyttämiseen.

EFQM Excellence 2010 -malli koostuu yhdeksästä pääarvointikohdasta, jotka kukin jakautuu lisäksi 2–5 tarkentavaan arvointikohtaan. Tästä rakentui oppaan runko. Oppaan kielellisessä



ilmaisussa on kiinnitetty huomiota siihen, että asiat ilmaistaan ytimekkäästi ja selkeästi. Vierasperäiset ilmaisut on selitetty samassa yhteydessä. Etenemisen johdonmukaisuus muodostuu laatumallin rungosta. Esimerkkejä ja malleja on liitetty työhön selkeyttämään tekstiä.

Tekstin kirjoittamisessa keskeisinä, ohjaavina ajatuksina ovat lähtökohdat siitä, että tekstissä esitetään koosteisena olennainen tieto ymmärrettävästi. Tällöin mahdollistuu tiedon siirtyminen lukijalle luontevasti. Ilmaisussa pidättäydytään asiatyylissä hyvän yleiskielen avulla. Tällöin teksti on helppolukuista ja ymmärrettävää, ja se etenee johdonmukaisesti. Sanavalintoihin ja virkerakenteisiin on kiinnitetty huomiota siten, että teksti pysyy selkeänä ja kiinnostavana sekä ilmaisut ovat täsmällisiä. Ammattitermit on avattu asiayhteydessä. Tutkija on avainasemassa pitäessään yllä objektiivisuutta niin tutkimusmenetelmän käytössä kuin kielellisessä ilmaisussa. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2003, 259–284.)

## 6 POHDINTA

TOImiva yritys – EFQM Excellence 2010 -mallin mukainen laatujärjestelmä toimintaterapiassa valikoitui aiheeksi Suomen Toimintaterapeuttiliiton tarpeesta herättää toimintaterapeutteja sisäiseen yrittäjyyteen sekä henkilöstön perehdyttämiseen, toiminnan kehittämiseen sekä toiminnan todentamiseen luotettavasti asiakkaille. Merkittävä osuus on myös omalla yrittäjyydellä sekä halulla olla mukana kehittämässä suomalaista toimintaterapiayrittäjyyttä hyvälle kotimaiselle tasolle sekä olemalla mukana kehittämässä kokonaisvaltaista laatutyötä kansainvälisestikin mitattuna.

Loppupäätelmänä on todettava, että laatutyö on yritystoiminnan laaja-alaista hallitsemista, jossa toiminta dokumentoidaan, tuloksia seurataan sekä toteutetaan tarvittavat kehittämistoimenpiteet. Toiminnan kehittämiseen, suunnitteluun sekä raportointityöskentelyyn on varattava aikaa työaikaa suunniteltaessa, jolloin vuosikellon käyttäminen on osoittautunut menestyksekkääksi ajanhallinnan menetelmäksi. Yhden hengen yrityksessä usein painopiste on tuottavassa toiminnassa ja yrittäjän tehtävät jäävät helposti taka-alalle. Tähän sisäisen yrittäjyyden elvyttämiseen ollaan Mäkelän (19.5.2011) mukaan paneutumassa. Oman työn hallitseminen ja lisäksi liiketalouden lainalaisuuksien noudattaminen kuuluvat menestyvään toimintaterapiayrittämiseen.

Toisaalta asiakkaat vaativat yhä enenevässä määrin tietyt laatuksiteerit täyttävää toimintaa. Kelan standardi on hyvä esimerkki toiminnan laadun vaatimuksista sekä kilpailutilanteesta myös hinnoitteluperusteista. Pysyäkseen mukana kilpailutusten yhteydessä oleellista on saattaa oma laatujärjestelmä vastaamaan tarjouspyynnön mukaisia ehtoja. Yrityksen kokonaisvaltaisen kehittämisen kannalta suositeltavaa on rakentaa kattava, koko yritystoimintaa kuvaava laatujärjestelmä. Sen lisäksi, että laatujärjestelmä toimii monipuolisena työvälineenä yrityksessä, samalla luodaan positiivista, luotettavaa imagoa yrityksestä yhteistyökumppaneille sekä julkisesti kaikille yhteiskunnassa. Unohtaa ei sovi myöskään lainsäädännön kautta tulevaa normiohjausta, joka koskee kaikkia alalla työskenteleviä.

Laatutyötä kehitetään edelleen maailmanlaajuisesti. Tässä yhteydessä on syytä palauttaa mieleen se, että EFQM Excellence 2010 -malli antaa viitekehyksen toiminnalle, se ei siis määritä yrityksen tapaa toimia, vaan mallin avulla kuvataan yrityksen oma tapa toimia omassa toimintaympäristössään omilla resursseillaan. Omaa toimintaa arvioitaessa pystytään nostamaan esille vahvuuksia, kehittämiskohteita sekä tarvittavia muutostoimenpiteitä sekä toimimaan havaintojen mukaan järjestelmällisesti.

Aineiston luotettavuuteen kiinnitettiin huomiota aiheeseen liittyvän materiaalin hankkimisen yhteydessä. Laatukäsikirjan runko rakentui suoraan EFQM Excellence 2010 -mallin teorian ympärille. Käsitteitä avaavaa materiaalia löytyi toimintaterapian ammattikirjallisuudesta, liiketalouden ja markkinoinnin materiaaleista, tarjouspyyntöjen materiaaleista sekä väitöskirjoista. Lisäksi käytettiin kansainvälisiä tutkimuksia, artikkeleita ja selvityksiä. Järjestöistä on saatavilla sängen niukalti kirjallisia lähteitä, joten niiden kohdalla turvauduttiin internet-aineistoon. Lisäksi laatutyön tilasta tehtiin sähköpostin välityksellä kyselyt kuhunkin maanosaan, joten myös sähköpostivastauksia on aineistossa lähteinä.

Kootun aineiston myötä tapahtui perehtyminen EFQM Excellence 2010 -mallin ydinkäsitteisiin, joista muotoiltiin kokonaiskuva laatujärjestelmää ohjaavista käsitteistä. Perehtyminen aihealueeseen tapahtui hierarkkisesti ylhäältä alaspäin eli ydinkäsitteiden kautta yksityiskohtaiseen kuvaukseen. Lähdemateriaalin luotettavuuteen kiinnitettiin huomiota jo tiedonhaun yhteydessä. Käytössä olleita tiedonhakuportaaleja olivat tunnetut ja luotettavat Nelli, Cinal, Linda ja PubMed. Tiedonhaussa tarvittavat keskeiset käsitteet nousivat EFQM Excellence 2010 -mallin ydinkäsitteistä. Internet-aineiston kohdalla valintakriteerinä toimi sivustojen ylläpitäjän luotettavuus. Tällöin kyseeseen tulivat julkiset virastot ja organisaatiot.

Kansainväliset tutkimustulokset EFQM Excellence -mallin käytettävyydestä ja soveltuvuudesta vahvistivat laatujärjestelmän hyödyllisyyttä kokonaisvaltaisessa laatutyöskentelyssä myös terveysalalla. Näiden tutkimusten mukaan on saatu näyttöä tuloksellisesta perehdyttämisestä, toiminnan dokumentoinnista ja näytöstä ulospäin sekä aiemmin huomaamattomien ongelmakohtien esille tulemisesta. Toimintaterapeutista toimintaa ohjaavat ammattieettiset ohjeet, jotka perustuvat kansainvälisen järjestön WFOT:n, suosituksiin. Ammattieettisten ohjeiden lisäksi on syytä hallita myös yrittäjyyttä ja liiketoimintaa ohjaavat menetelmät, jotta toiminta olisi hallittua, tuloksellista sekä myös täyttäisi sille asetetut laatuvaatimukset. Samaan laatumalliin rakennetuissa laatujärjestelmissä on usein kansallisia ja kulttuurillisia painotuseroja. Kelan sopimuksissa on määritelty toiminnalle laatuvaatimuksia sekä muutoseikkoja, jotka on täytyttävä toteutettaessa sopimuksenmukaista toimintaterapiaa. Kelan standardia voidaan pitää toimintaterapiayrityksen laatutyön minimivaatimuksena.

TOImiva yritys – EFQM Excellence 2010 -mallin mukainen laatujärjestelmä toimintaterapiassa -opas on hyödyksi toimintaterapiayrittäjille, julkishallinnolle sekä kolmannen sektorin toimijoille kehitettäessä toimintaa avoimeen, tuottavaan ja näyttöön perustuvaan suuntaan. Painopiste toimintaterapiayksiköissä on asiakaskeskeisyydessä, jolloin huomioidaan laaja-alaisesti koko yhteistyöverkostot. Toimintaterapiayksikköjen toimintaa ohjaavat samat liiketalouden ja markkinoinnin lainalaisuudet kuin muutakin tulostavoitteellista toimintaa. Perinteisesti toimintaterapeutit noudattavat ammattieettisten ohjeita, mutta yrittäjyyden ja yritystoiminnan erityisosaaminen ovat usein vähäisiä.

Laatutyöskentelyn aloittamisessa voidaan hyvin lähteä liikkeelle perusasioiden järjestämisestä. Tällöin vastataan kilpailutilanteissa esiin tulleisiin laatuvaatimuksiin ja dokumentoidaan ne. Selkeä lähtökohta on myös selvittää, miksi yritys on olemassa ja mihin se pyrkii. Tällöin toiminnalle on asetettavissa selkeät tavoitteet ja tapa toimia päästäkseen tavoitteisiinsa.

Kokonaisvaltaisen laatujärjestelmän laatiminen on pitkäjänteinen ja aikaa vievä kehittämistehtävä, johon on selkeästi varattava viikoittaista työaikaa ja toimittava määrätietoisesti kohti omaa tavoitetta pitkäjänteisesti. Huippuun viedyllä laatujärjestelmällä voidaan osallistua Excellence Finland -kilpailuun, josta on jaossa palkinnot kussakin sarjassa. Oleellisen tärkeää laatujärjestelmän laatimisessa on se, että yksikön henkilöstö osallistuu sen rakentamiseen, jolloin todella kuvataan se, mitä ja miten toiminta tapahtuu. Laatujärjestelmän rakentamisessa on mahdollista käyttää apuna laatutyöhön erikoistuneiden konsulttien apua, jolloin heitä tulisi käyttää ajatusten avartajana ja keskeisten näkökulmien esille tuojina.

Kehittämistyön tuloksena syntynyt opas on hyödynnettävissä Suomen Toimintaterapeuttiliiton laatukoulutuksessa, ja se on käytettävissä liiton jäsenille Akavan erityisalojen jäsensivustojen kautta. Oppaasta otetaan myös painettu versio, jota voivat hyödyntää liittoon kuulumattomat toimintaterapiayritykset. Edelleen muistutan mieleen seikan, että laatujärjestelmät ovat yksikkökohtaisia ja laatujärjestelmän rakentamisessa voidaan edetä hierarkkisesti yksikön tavoitteiden mukaan huomioiden käytössä olevat resurssit. Opas antaa siis rungon asioista, joita laatujärjestelmässä kattavimmillaan käsitellään. Asioiden ryhmittelyssä on hyvä käyttää kuvattujen otsikoiden mukaista järjestystä, jolloin sieltä on helposti valittavissa tarkasteltavat asiat ja laatujärjestelmän kokonaisuus on selkeästi hallinnassa.

TOImiva yritys – EFQM Excellence 2010 -mallin mukainen laatujärjestelmä toimintaterapiassa -oppaan käytettävyydestä antoivat kommentteja Suomen Toimintaterapeuttiliiton toiminnanjohtaja Leila Mäkelä, COTEC:n puheenjohtaja Anu Söderström, TtM, yrittäjä Tarja Nieminen, Ett, yrittäjä Sirkka Maija Lehtola sekä toimintaterapeutti Sari Pentikäinen. Savonia-ammattikorkeakoulun ohjaavana opettajan toimi yliopettaja Sinikka Tuomikorpi ja toimintaterapian lehtori Anne Kanto-Ronkanen kommentoi osaltaan toimintaterapian näkökulmaa. Kieliasua kommentoi FM Sirpa Ovaskainen. Kukin kommentoijataho esitti näkemyksiään oman erityisosaamisensa mukaan. Nämä näkemykset muotoilivat oppaan lopulliseen muotoonsa.

Saadun palautteen mukaan työn rakennetta selkiinnytettiin sekä ryhmiteltiin uudelleen. Käytännölliseksi tavaksi esittää tietoa todettiin taulukkopohjaan laadittu menetelmä, jolloin asiayhteydet ovat selkeästi yhdistettävissä. Samalla avattiin muutamia ammattitermejä lisää sekä suoritettiin kielenhuoltoon liittyvät tarkennukset.

Saadun palautteen mukaan kehittämistyön tuloksena olevasta käsikirjasta sekä sen liitteinä olevista lomakkeista, mallilaskelmista sekä tilastointiohjeista on todellista käytännön apua toimintaterapeuteille arjen työssä.

Laatukäsikirjan rungon rakentamisen oppimisprosessi on laaja-alainen paneutuminen tiedon hakemiseen, tutkitun tiedon sisäistämiseen sekä kootun tiedon tiivistäminen keskeisiin asioihin. Näihin teknisiin, tiedollisiin ja taidollisiin menetelmiin olen perehtynyt tehdessäni aiempaa opinnäytetyötäni. Todellinen tutkimusmatka tapahtui perehdyttäessä laadun historiaan, EFQM Excellence 2010 -mallin viitekehykseen sekä sen yksityiskohtiin ja laatujärjestelmien käyttökokemuksiin kansainvälisellä tasolla. Maailmantaloudellinen kehittyminen sekä markkinoiden avautuminen globaalisti olivat järjestelmällisen laatutyön kehittämisen merkittävät taustatekijät. Mielenkiintoinen näkökulma nousi esille kulttuurillisissa eroissa, joissa painotetaan kansallisesti eri asioita saman viitekehyksen sisällä. Terveystieteiden kokonaisvaltaisesta laatujohtamisesta on kokemuksia Uudesta-Seelannista, jossa tehdään kehitystyötä oman laatujärjestelmän parissa. Kyselyyn saatujen vastausten mukaan Suomi toimii edelläkävijämaana kehittäessään yhtenäistä laatujärjestelmän mallia sekä tarjoamalla toimintaterapeuteille koulutusta kokonaisvaltaiseen laatutyön kehittämiseen Suomen Toimintaterapeuttiliiton toimesta.

Varsinainen oppaan laatimisprosessi rakentui hyvin pitkälle Suomen Toimintaterapeuttiliiton talotyylin mukaan. Asettelu ja keskeisten asioiden esilletuominen mielenkiintoa herättävällä ja motivoivasti olivat haasteellisia tehtäviä. Selventävien taulukoiden ja kuvioiden liittäminen työn loppuun oli ratkaisu, johon päädyin niiden suuren koon vuoksi. Ajatus asioiden ryhmittelystä asiakokonaisuuksittain käyttämällä hyväksi taulukkoasetelmaa syntyi oppaan graafisen muodon visioinnin yhteydessä, jolloin perehdyin graafisen suunnittelun teorioihin ja käytänteisiin. Taitto-ohjelman vaatimia valmiuksia ei ollut käytössäni, joten siihen tarvittiin ulkopuolista apua. Tehtävän suoritti Olli Luotonen.

TOImiva yritys – EFQM Excellence 2010 -mallin mukainen laatujärjestelmä toimintaterapiassa -oppaan kehittämistehtävä avasi näkemystäni laadunhallinnan eri vivahteista. Laatutyöhön pääsee mukaan hyvin monella tasolla ja menetelmällä. Keskeistä on kuitenkin hahmottaa kokonaisuus sekä hallita käytössä olevat resurssit ja menetelmät. Laatutyön edut ovat kansainvälisesti tunnustettuja ja kokemusten kautta hyödylliseksi sekä käyttökelpoiseksi havaittuja. Laatupalkintomallit toimivat viitekehyksinä eivätkä anna valmiita ratkaisuja toimintaan, mutta niiden avulla voidaan kartoittaa kehittämiskohteita ja kehittää sitä kautta toimintaa tavoitteellisesti ja tuloksellisesti. Suomen Toimintaterapeuttiliitto toimii aktiivisena herättelijänä jäsenilleen tarjoamalla mahdollisuuden osallistua oman toiminnan kehittämiseen vuosittain järjestettävillä laatukoulutuspäivillä. Laadittu opas toimii runkona koulutuspäivillä, ja kukin voi ohjauksessa kehittää laatutyötään haluamaansa suuntaan. Kehittämistehtävän

projektuluontoisessa kokonaisuudessa hankittu tieto ja taito ovat pääomana osallistuessani tulevaisuudessa vastaaventyypisiin tehtäviin.

Tämän opinnäytetyön jatkotutkimuskohteina voidaan laatia esimerkkikuvaus EFQM Excellence 2010 -mallin mukaisesta arvioinnista. Toisena mahdollisuutena on tarkastella Suomen Toimintaterapeuttiliiton koulutuspäivien rakennetta kehittämällä alueellista koulutustarjontaa toimintaterapiayrittäjille projektuluontoisesti laatimalla sisältö ja aikataulusuunnitelma 1–2 vuoden jaksolle. Kolmantena mahdollisuutena voidaan tarkastella laatukoulutukseen osallistuneiden laatutyön kehittymistä. Neljäntenä nousee esille mahdollisuus lanseerata laatutyön mallia kansainväliseen käyttöön. Viidentenä tarkastelukulmana voidaan koota laaditun oppaan käyttökokemuksia itsenäisen laatutyön kehittämisessä ja käyttöönotossa muutaman vuoden kuluttua.

## LÄHTEET

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. *Vastarinnasta vastarannalle. Johda muutosta taitavasti*. Keuruu: Otava.

*Asetus potilasasiakirjoista* L2010/298. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2.4.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090298>

AVI 2011. *Aluehallintovirastojen tehtävät*. [verkkojulkaisu]. Aluehallintoviraston verkkosivut. [viitattu 2.4.2011]. Saatavissa: <http://www.avi.fi/fi/virastot/Sivut/Aluehallintovirastojentehtävät.aspx>

Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. 9.–11. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2004. *Markkinoinnin maailma*. 6.painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Bou-Llusar, J.C., Escring-Tena, A.B., Roca-Puig, V. & Beltrán-Martin, I. 2005. To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model An empirical study. *Journal of Quality & Rehabilitation Management*, 4/5. 337–354.

Carter, G. GEM history. [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Eija Vehviläinen. Lähetetty 5.8.2011 [viitattu 15.8.2011].

Chen, Y.H., Rodger, S. & Polatajko, H. 2002. Experiences with the COPM and client-centred practice in adult neurorehabilitation in Taiwan. *Occupational Therapy International*, 9 (3). 167–184.

Conti, T.A. 2007. A history and review of the European Quality Award Model. *The TQM Magazine* 2. 112–221.

Conti, T. 1998. Quality in Western Europe. Teoksessa Juran, J.M. & Blanton Godfrey, A. *Juran's Quality Handbook*. 5. painos. The Mc Craw-Hill Companies. 38.1.

Craik, J. Inquiry of quality in occupational therapy in your country. [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Eija Vehviläinen. Lähetetty 16.5.2011 [viitattu 20.7.2011].

Craik, J., Davis, J. & Polatajko, H.J. 2007. Introducing the Canadian Practice Process Framework (CPPF): Amplifying the Context. Teoksessa Polatajko, H.J. & Townsend, E.A. (toim.) *Enabling occupation II: Advancing an Occupational Therapy Vision for Health, Well-being & Justice Through Occupation*. Ottawa: CAOT Publications ACE. 229–246.

Crosby, P.B. 1985. *Laatu on ilmaista*. Helsinki: Laateema Oy.

Dale, B.G. 2002. European quality challenges for the new millennium. *Measuring Business Excellence*, 4. 28–33.

Dodangeh, J., Yusuff, R.M., Ismail, M.Y., Zadeh M.R.B. & Jassbi, J. 2011. Designing fuzzy multi criteria decision making model for best selection of areas for Improvement in EFQM (European

Foundation for Quality Management) model. *African Journal of Business Management*, 12. 5010–5021.

EFQM Excellence model 2010. *Erinomaiset organisaatiot kehittävät toimintaansa ja ylläpitävät sitä tasolla, joka täyttää tai ylittää kaikkien sidosryhmien odotukset*. EFQM Publications, Laatu keskus Excellence Finland.

Excellence Finland 2012. *Excellence Finland -arviointi ja -finaali. Kirjallinen aineisto. Ohjeet osallistujalle ja pääarvioijalle*. Laatu keskus Excellence Finland.

*Excellence Finland -kehitysohjelma 2012*. [viitattu 20.4.2012]. Saatavissa: <http://www.laatu keskus.fi/default.asp?docId=51129>

Fearing, V.G., Law, M. & Clark, J. 1997. An Occupational Performance Process Model: Fostering client and therapist alliances. *Canadian Journal of Occupational Therapy* 64. 11.

GEM Council 2011. *Global Excellence Model Council*. [viitattu 21.7.2011]. Saatavissa: <http://www.efqm.org/en/tabid/209/default.aspx>

HaiPro. *HaiPro – terveydenhuollon vaaratapahtumien raportointimalli*. [verkkopublication]. HaiPro verkkosivut. [viitattu 28.5.2011]. Saatavissa: <http://www.hai pro.fi/fin/default.aspx>

Hautala, T., Hämäläinen, T., Mäkelä, L. & Rusi-Pyykkönen, M. 2011. *Toiminnan Voimaa. Toimintaterapia käytännössä*. Helsinki: Edita Prima.

Hellstén, K. & Röberg, M. 2003. *Kirjaa ja kehitä. Opas laadun kehittämiseen fysioterapia-alalle*. Helsinki: Kvaliteekki.

Helsingin yliopiston viestinnän laitos. *Johdatus typografiaan eri näkökulmista*. [verkkopublication]. Helsinki [viitattu 30.6.2011]. Saatavissa: <http://www.valt.helsinki.fi/blogs/titta/post22.htm>

Helsingin yliopistopaino. *Graafisen suunnittelun suunnitteluprosessi*. [verkkopublication]. [viitattu 30.6.2011]. Saatavissa: [http://www.yliopistopaino.fi/fi/graafinen\\_suunnittelu/suunnitteluprosessi](http://www.yliopistopaino.fi/fi/graafinen_suunnittelu/suunnitteluprosessi)

*Henkilötietolaki* L1999/523. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2.4.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523>

Hilma 2011. *Hilma – julkiset hankinnat*. [verkkopublication] Hilman verkkosivut. [viitattu 27.5.2011]. Saatavissa: <http://www.hankintailmoitukset.fi/fi/>

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. *Tutki ja kirjoita*. 6.–9. painos. Vantaa: Dark Oy.

Hiltunen, M. 2007. Talouden johtamisen työkalut. Teoksessa Hiltunen, M., Karjalainen, T., Mannio, L., Pättiniemi, P., Pötry, J., Savolainen, A., Tainio, J., Tirkkonen, T. & Välke, R. (toim.) *Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas. Ammatinharjoittajasta yrittäjäksi*. Tallinna: Tietosanoma Oy. 110–150.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. *Laatuun johtaminen*. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.

Holma, T. 2003. *ITE2 – opas uudistuneen itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöön*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Holma, T., Outinen, M., Idänpää-Heikkilä, U. & Sainio, S. 2002. *Kirkasta ja uudista laadunhallintaa – kehitä laatu talo*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Hyvärinen, A. 2000. Mikä standardi? Mikä laatu järjestelmä? *Toimintaterapeutti* 1, 10–11.



- Iwama, M.K. 2006. *The Kawa Model. Culturally Relevant Occupational Therapy*. Edinburgh: Churchill Livingstone Elsevier.
- Juran, J.M. 1998. Quality in The United States. Teoksessa Juran, J.M. & Blanton Godfrey, A. (toim.). *Juran's Quality Handbook*. 5.painos. The Mc Craw-Hill Companies. 40.1–40.14.
- JUSE. The Deming Prize. [viitattu 16.6.2011]. Saatavissa: <http://www.juse.or.jp/e/> .
- Jämsä, K. & Manninen, E. 2000. *Osaamisen tuotteistaminen sosiaali- ja terveystalalla*. Helsinki: Tammi.
- Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kaplan, R. S. & Norton, D.P. 2000. Having Trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business review* 78(5), 167–176.
- Kaplan, R. S. & Norton, D.P. 1992. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 71–79.
- Kaupparekisterilaki* L 1979/129. Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 2.4.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1979/19790129>
- Kelan sopimus vaikeavammaisten avoterapiapalveluista 2011–2014*. [verkkosivut]. Kelan verkkosivut. [viitattu 27.5.2011]. Saatavissa: [http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/\(WWWAllDocsById\)/FD71B3EB5F86FFCBC22576D300415AE6/\\$file/avosopimus%202010%20LUONNOS.pdf](http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/(WWWAllDocsById)/FD71B3EB5F86FFCBC22576D300415AE6/$file/avosopimus%202010%20LUONNOS.pdf)
- Kelan vaikeavammaisten avoterapiastandardi 2011*. [verkkosivut]. Kelan verkkosivut. [viitattu 2.6.2011]. Saatavissa: [http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/\(WWWAllDocsById\)/81A755497A45D037C22576D300417F11/\\$file/avostandardi19.1.2010.pdf](http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/(WWWAllDocsById)/81A755497A45D037C22576D300417F11/$file/avostandardi19.1.2010.pdf)
- Kielhofner, G. 2002. *Model of Human Occupation. Theory and Application*. 3. painos. Baltimore MD: Lippincott Williams & Wilkins.
- Kirjanpitoasetus* A 1997/1339. Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 20.5.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971339>
- Kirjanpitolaki* L1997/1336. Finlex- Lainsäädäntö. [viitattu 2.4.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>
- Kotter, J. P. 2009. *Tärkeys järjestykseen nyt*. Helsinki: Talentum.
- Kristensen, H.K., Persson, D., Nygren, C., Boll, M. & Matzen, P. 2011. Evaluation of evidence within occupational therapy in stroke rehabilitation. *Scandinavian Journal of Occupational Therapy* 18, 11–25.
- Laamanen, K. 2005. *Johda suorituskyykyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan*. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Laamanen, K.(2) 2005. *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön*. 6.painos. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Laarni, J. 2002. Tekstin graafisen ulkoasun vaikutus lukemisen tehokkuuteen. Teoksessa Brusila, R. (toim.). *Typografia – kieltä vai visuaalisuutta*. Porvoo: WS Bookwell Oy. 125–140.
- Lagrosen, S. 2002. Quality management in Europe: A cultural perspective. *The TQM Magazine*, 5. 275–284.

- Laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä* L2002/504. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2.4.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020504>
- Laki potilaan asemasta ja oikeuksista* L1992/785. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2.4.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920785>
- Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä* L1994/559. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2.4.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559>
- Laki yksityisestä terveydenhuollosta* L2010/377. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2.4.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090377>
- Laki yksityisestä terveydenhuollosta* L2009/928. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2.4.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090928>
- Laki yksityisestä terveydenhuollosta* L2005/689. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 27.5.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050689>
- Law, M., MacDermid, J. & Telford, J. 2008. Strategies to Build Evidence in Practice. Teoksessa Law, M. & MacDermid, J. (toim.). *Evidence-Based Rehabilitation. A Guide to Practice*. 2. painos. Thorofare: SLACK Incorporated. 207.
- Lecklin, O. & Laine, R.O. 2009. *Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovativisen johtamisjärjestelmän rakentaminen*. Helsinki: Talentum.
- Leigh, J.A., Douglas, C.H., Lee, K. & Douglas, M.R. 2005. A case study of a preceptorship in an acute NHS Trust – using the European Foundation for Quality Management tool to support clinical practice development. *Journal of Nursing Management* 13. 508–518.
- Lillrank, P. 1998. *Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Keuruu: Otava.
- Lim, K.H. & Iwama, M.K. 2006. Emerging models – an Asian perspective. The Kawa (River) model. Teoksessa Duncan, E.A.S. (toim.) *Foundations for Practice in Occupational Therapy*. 4. painos. Edinburgh: Churchill Livingstone Elsevier.
- Loiri, P. & Juholin, E. 1998. *Huom! Visuaalisen viestinnän käsikirja*. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. 1999. *Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena*. Tampere: Gaudeamus. Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. *Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelleta tehokkaasti*. 5. painos. Helsinki: Talentum.
- Mannio, L. 2007. Hyvinvointipalveluja tuottavien yritysten verokysymyksiä. Teoksessa Hiltunen, M., Karjalainen, T., Mannio, L., Pättiniemi, P., Pötry, J., Savolainen, A., Tainio, J., Tirkkonen, T. & Välke, R. (toim.) *Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas. Ammatinharjoittajasta yrittäjäksi*. Tallinna: Tietosanoma Oy. 151–178.
- Mäkelä, L. Inquiry of quality in occupational therapy in your country [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Eija Vehviläinen. Lähetetty 19.5.2011 [viitattu 17.6.2011].
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. *Johdon laskentatoimi*. 6. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Nelson, A. Inquiry of quality in occupational therapy in your country. [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Eija Vehviläinen. Lähetetty 14.7.2011 [viitattu 20.7.2011].

NIST. Balcom Performance Excellence Program. [viitattu 16.6.2011]. Saatavissa: <http://www.nist.gov/baldrige/>

Oikeusrekisterikeskus. [viitattu 29.5.2011]. Saatavissa: <http://www.oikeus.fi/oikeusrekisterikeskus/18232.htm>

Outinen, M., Holma, T. & Hellstén, K. 2003. Kehittävä vertaisarviointi – työväline laadunhallintaan. *Toimintaterapeutti* 4, 24–26.

Paasivaara, L. 2010. *Itsensä kokoinen johtaja – Itsetuntemus työyhteisön voimavarana*. Hämeenlinna: Tammi.

*Pelastuslaki* L2003/468. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2.4.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030468>

Pelastussuunnitelma. *Pelastussuunnittelu-tietokortti*. [verkkopublication]. Pk –yrityksen riskienhallinta verkkosivut. [viitattu 28.5.2011]. Saatavissa: <http://www.pk-rh.fi/pdf/pelastussuunnittelu-tietokortti>

Pesonen, H. 2007. *Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas*. Juva: WS Bookwell Oy. Infor Oy.

Pesonen, S. & Tarvainen, J. 2003. *Julkaisun tekeminen*. Porvoo: WS Bookwell.

*Potilasasiames*. Valvira. [viitattu 6.11.2011]. Saatavissa: [http://www.valvira.fi/ohjaus\\_ ja\\_valvonta/terveydenhuolto/kantelu/potilasasiames](http://www.valvira.fi/ohjaus_ ja_valvonta/terveydenhuolto/kantelu/potilasasiames)

*Potilasturvallisuusstrategia 2009–2013*. STM julkaisut. [viitattu 6.11.2011]. Saatavissa: [http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/\\_julkaisu/1383571](http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/_julkaisu/1383571)

*Potilasvahinkolaki* L1986/585. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2.4.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860585>

Pötry, J. 2007. Pienyrityksen sopimukset. Teoksessa Hiltunen, M., Karjalainen, T., Mannio, L., Pättiniemi, P., Pötry, J., Savolainen, A., Tainio, J., Tirkkonen, T. & Välke, R. (toim.) *Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas. Ammatinharjoittajasta yrittäjäksi*. Tallinna: Tietosanoma Oy. 211–218.

Pötry, J. & Hiltunen, M. 2007. Työnantajavelvoitteet. Teoksessa Hiltunen, M., Karjalainen, T., Mannio, L., Pättiniemi, P., Pötry, J., Savolainen, A., Tainio, J., Tirkkonen, T. & Välke, R. (toim.) *Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas. Ammatinharjoittajasta yrittäjäksi*. Tallinna: Tietosanoma Oy. 179–204.

Raatikainen, L. 2004. *Tavoitteellinen markkinointi. Markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Salam, H. Inquiry of quality in occupational therapy in your country. [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Eija Vehviläinen. Lähetetty 9.5.2011 [viitattu 20.7.2011].

Sarala, U. & Sarala, A. 1996. *Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Lahti: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Shea, D. & Holzschlag, M. E. 2005. *The Zen of CSS design*. Kalifornia: Peachpit Press.

Schein, E. H. 2009. *Yrityskulttuuri – selviytymisopas*. 2. painos. Tampere: Suomen Laatu keskus Oy.

- Secaretariat for the Deming Prize. JUSE organization. Inquiry of international prize systems [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Eija Vehviläinen. Lähetetty 10.5.2011 [viitattu 16.6.2011].
- Silvennoinen, K., Michelsen, T. & Niemi, H. 2008. *Business pilviin. Kehitä systemaattisesti organisaatiosi toimintaa*. Tampere: Suomen Laatu yhdistys ry.
- Sinclair, K. 2005. Implementing the Revised WFOT Minimum Standards for the Education of Occupational Therapists. *Hong Kong Journal of Occupational Therapy*, 1. 3–7.
- Sipilä, J. 1996. *Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen*. Porvoo: WSOY.
- STM 2003. *Selvitys sosiaali- ja terveystieteiden ohjauksesta ja valvonnasta*. [verkkopublication]. STM:n verkkosivut [viitattu 2.4.2011]. Saatavissa: [http://pre20031103.stm.fi/suomi/pao/pava\\_trm/pava1\\_3.htm](http://pre20031103.stm.fi/suomi/pao/pava_trm/pava1_3.htm)
- Sumsion, T. & Law, M. 2006. A review of evidence on the conceptual elements informing client-centred practice. *Canadian Journal of Occupational Therapy* 3. 153–162.
- Suomen Toimintaterapeuttiliitto 2011. [viitattu 4.7.2011]. [verkkopublication]. Saatavissa: <http://www.toimintaterapeuttiliitto.fi/toimintaterapia.html>
- Sydänmaanlakka, P. 2000. *Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Helsinki: Kauppakaari Oy.
- Tainio, J. 2007. Hoivayrittäjä esimiehenä. Teoksessa Hiltunen, M., Karjalainen, T., Mannio, L., Pättiniemi, P., Pötry, J., Savolainen, A., Tainio, J., Tirkkonen, T. & Välke, R. (toim.) *Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas. Ammatinharjoittajasta yrittäjäksi*. Tallinna: Tietosanoma Oy. 80–109.
- Talwar, B. 2011. Comparative study of framework, criteria and criterion weighting of excellence models. *Measuring Business Excellence* 1. 49–58.
- Taylor, M.C. 2000. *Evidence-based Practice for Occupational Therapists*. Oxford and Northampton: The Alden Press.
- The Deming Prize Guide 2010. [viitattu 4.7.2011]. [verkkopublication]. Saatavissa: <http://www.juse.or.jp/e/deming/pdf/deminggide2010.pdf>
- TEO 2007. *Yksityisen terveydenhuollon asiakirjat*. [verkkopublication]. Terveydenhuollon oikeusturvakeskus. Valviran verkkosivut. [viitattu 29.5.2011]. Saatavissa: [http://www.valvira.fi/files/ohjeet/ohje\\_TEO\\_yksityisen\\_th\\_potilasasiakirjat.pdf](http://www.valvira.fi/files/ohjeet/ohje_TEO_yksityisen_th_potilasasiakirjat.pdf)
- Terveydenhuoltolaki L2010/1326*. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 6.11.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>
- Tietosuojaja 2011. Lomakkeet. Rekisteri- ja tietosuojalomakkeet. [viitattu 2.2.2011]. Saatavissa: <http://www.tietosuojaja.fi/>
- Toimintaterapeuttien ammattieettiset ohjeet*. [verkkopublication]. Suomen Toimintaterapeuttiliitto ry:n verkkosivut [viitattu 10.4.2011]. Saatavissa: <http://www.toimintaterapeuttiliitto.fi/images/stories/ammattieettiset.pdf>
- Toimintaterapiasopimus*. [verkkopublication]. Akavan erityisalojen verkkosivut, jäsenkanava. [viitattu 29.5.2011]. Saatavissa: <http://www.akavanerityisalat.fi/fi/ohje-toimintaterapiasopimuksen-laatimiseksi.html>
- Toivanen, J. 2001. *Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa*. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu 108. Väitöskirja.

Tschichold, J. 2002. Uuden typografian periaatteet. Teoksessa Brusila, R. (toim.). *Typografia – kieltä vai visuaalisuutta*. Porvoo: WS Bookwell Oy. 33–50.

Tuominen, C. & Lillrank, P. 2000. Laatuikäsitteet suomalaisissa yrityksissä. Teoksessa Tuurna, S. (toim.). *Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 24/2000*. Helsinki: Oy Edita Ab.

Turjanmaa, P. 2005. *Laadun oppiminen pienissä yrityksissä. Mallin konstruointi ja kehittäminen*. Jyväskylä: Jyväskylä Studies in Business and Economics 41. Väitöskirja Työsuojeluhallinto. *Ensiapuvalmius työpaikoilla*. [viitattu 6.11.2011]. Saatavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/fi/ensiapu>

*Työterveyshuoltolaki L2001/1383*. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 1.6.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

*Työtyytyväisyyslomake*. [verkkojulkaisu]. Fronet Oy:n kyselyjärjestelmä. [viitattu 8.6.2011]. Saatavissa: <http://www.fronet.fi/kysely/index.php?kategoria=5&lomake=55>

*Vahingonkorvauslaki L1974/412*. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2.4.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1974/19740412>

Valvira 2011. *Ammattioikeudet*. [verkkojulkaisu]. Valvontaviraston verkkosivut [viitattu 2.4.2011]. Saatavissa: <http://www.valvira.fi/luvut/ammattioikeudet>

Vero 2011. *Ennakonperintärekisteri*. [verkkojulkaisu]. Verohallinnon verkkosivut [viitattu 2.4.2011]. Saatavissa: [http://www.vero.fi/?article=914&domain=VERO\\_MAIN&path=5,40,89&language=FIN](http://www.vero.fi/?article=914&domain=VERO_MAIN&path=5,40,89&language=FIN)

Vero2 2011. *Todistus yrityksen maksamista veroista*. [verkkojulkaisu]. Verohallinnon verkkosivut [viitattu 2.4.2011]. Saatavissa: [http://www.vero.fi/?article=213&domain=VERO\\_MAIN&path=5,363&language=FIN](http://www.vero.fi/?article=213&domain=VERO_MAIN&path=5,363&language=FIN)

Viitala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita

Viskari, S. 2009. *Tieteellisen kirjoittamisen perusteet. Opas kirjoittamiseen ja seminaarityöskentelyyn*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print.

*Yksityinen terveydenhuoltolaki L689/2005*. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 19.10.2010]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2009/20090191>

Välke, R. 2007. Kun perinteiset markkinointikeinot eivät pure. Teoksessa Hiltunen, M., Karjalainen, T., Mannio, L., Pättiniemi, P., Pötry, J., Savolainen, A., Tainio, J., Tirkkonen, T. & Välke, R. (toim.) *Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas. Ammatinharjoittajasta yrittäjäksi*. Tallinna: Tietosanoma Oy. 65–79.

Välke, R. 2007. Liikeidea. Teoksessa Hiltunen, M., Karjalainen, T., Mannio, L., Pättiniemi, P., Pötry, J., Savolainen, A., Tainio, J., Tirkkonen, T. & Välke, R. (toim.) *Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas. Ammatinharjoittajasta yrittäjäksi*. Tallinna: Tietosanoma Oy. 27–35.

Välke, R. 2007. Miksi pitäisi tuotteistaa? Teoksessa Hiltunen, M., Karjalainen, T., Mannio, L., Pättiniemi, P., Pötry, J., Savolainen, A., Tainio, J., Tirkkonen, T. & Välke, R. (toim.) *Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas. Ammatinharjoittajasta yrittäjäksi*. Tallinna: Tietosanoma Oy. 47–64.

Välke, R. 2007. Tulevaisuus ja strategiasuunnittelu. Teoksessa Hiltunen, M., Karjalainen, T., Mannio, L., Pättiniemi, P., Pötry, J., Savolainen, A., Tainio, J., Tirkkonen, T. & Välke, R. (toim.)

*Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas. Ammatinharjoittajasta yrittäjäksi.* Tallinna: Tietosanoma Oy. 36–46.

WFOT 2011. World Federation of Occupational Therapists www-sivut. [viitattu 17.6.2011].  
Saatavissa: <http://www.wfot.org>

*Yrittäjän eläkelaki* L2006/1272. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2.4.2011]. Saatavissa:  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20061272>

YTJ 2011.Y-lomakkeet. [viitattu 2.4.2011]. Saatavissa: <http://www.ytj.fi/>

---

[www.savonia.fi](http://www.savonia.fi)



# TOlmiva yritys

EFQM Excellence 2010 -mallin mukainen  
laatu järjestelmä toimintaterapiassa

Eija Vehviläinen

Suomen Toimintaterapeuttiliitto ry  
Finlands Ergoterapeutförbund rf



TOLmiva yritys  
EFQM Excellence 2010 -mallin mukainen  
laatujärjestelmä toimintaterapiassa

Teksti: Eija Vehviläinen  
Ulkoasu ja taitto: Olli Luotonen  
Paino: Trinket Oy, Helsinki 2012

# Tolmiva yritys

EFQM Excellence 2010 -mallin mukainen  
laatu järjestelmä toimintaterapiassa

Eija Vehviläinen

# Sisältö

Toimintaterapeutti oman yrityksensä johtajana	5
Johdanto	6
Toimintaterapiayksikön laatujärjestelmä	7
Laatukäsikirjan laatimista sekä kehittämistä ohjaava toimintamalli	7
Käytännön toimia laatutyön aloittamisessa	8
Laatukäsikirjan rakenne	8
Laatukäsikirja	9
Toimintaterapiayrityksen yleisesittely	9
1 Johtajuus	10
2 Strategia ja toimintaperiaatteet	12
3 Henkilöstö	16
4 Kumppanuudet ja resurssit	18
5 Prosessit, tuotteet ja palvelut	20
6 Asiakastulokset	22
7 Henkilöstötulokset	22
8 Yhteiskunnalliset tulokset	23
9 Keskeiset tulokset	23
Liitteet	24
Liite 1 BSC-mittariston malli pääotsikoittain nimettynä	24
Liite 2 Vuosikellon malli	24
Liite 3 Taulukkomallinen vuosikello	25
Liite 4 Viestintäsuunnitelman malli	25
Liite 5 Toimintaterapiasopimuksen malli	26
Liite 6 Lupa tietojen luovuttamisesta -lomake – malli	28
Liite 7 GAS-menetelmän käyttöönoton BSC-mittaristo	29
Liite 8 Tuloslaskelman runko sekä laskennallinen seuranta	31
Liite 9 Taseen runko sekä laskennallinen seuranta	32
Liite 10 Pääoman tuottoprosentin laskentakaava	32
Liite 11 Kassavirtalaskelma	33
Liite 12 Kriittinen piste	33
Liite 13 Kustannushinnoittelun laskentakaava	34
Liite 14 Laskutuksen kuukausiseurantamalli	34
Liite 15 Asiakaskirjaamisen mallipohja	35
Liite 16 Asiakaspalautelomake lapsiasiakkaille -malli	36
Liite 17 Asiakaspalautelomake aikuisasiakkaille -malli	37
Liite 18 Vertaisarviointilomake	38
Liite 19 Välineluettelo, jossa varastoseuranta ja huoltokirjanpito	38
Liite 20 Tuotteen hinnoittelun laskentakaava	39
Liite 21 Asiakas seuranta maksajatahoittain ja terapiatyypeittäin eriteltynä	39
Lähteet	40

## Toimintaterapeutti oman yrityksensä johtajana

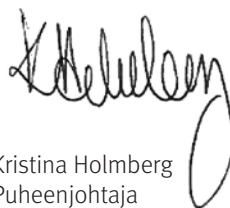
**Y**rittäjäys on mielenkiintoinen haaste, joka vaatii rohkeutta, sitoutumista ja ammattitaitoa ja joka merkityksellisenä toimintana myös antaa paljon. Yrittäjyyden edellyttämä ammattitaito on koulutuksen ja käytännön kokemuksen summa. Toimintaterapiayrittäjältä vaaditaan kahdenlaista ammattitaitoa; osaamista sekä toimintaterapiasta että yrityksen johtamisesta.

Toimintaterapiaosaaminen perustuu korkealaatuiseen ammatikoulutukseen, työkokemuksen kautta saatavaan osaamiseen sekä jatkuvaan täydennyskoulutukseen tietojen ja taitojen ajan tasalla pitämiseksi. Myös johtaminen on ammatti, johon hankitaan koulutus ja jossa osaamista kartutetaan käytännön kokemuksella ja jossa ammattiosaamista laajennetaan täydennyskoulutuksella. Yksi johtamisen ammattitaidon peruselementeistä on tuntee laa-

ja-alaisesti johtamisen välineitä ja osata valita niistä kulloiseenkin tilanteeseen sopiva.

Tämä laatukäsikirja on toimintaterapiayrittäjille suunnattu johtamisen työväline, jonka ydin ja käyttötarkoitus kiteytyvät laatukäsikirjan tekijän sanoin seuraavasti: ”Laatimansa laatujärjestelmän avulla yritys pystyy näyttämään toteen toiminnalle asetetut viranomais- sekä asiakasvaatimukset sekä arvioimaan toimintaansa sekä kehittämään sitä yksikkökohtaisesti. Tilaaajatohot asettavat standardeja yritystoiminnalle taatakseen asiakkailleen parhaan mahdollisen terapian tasapuolisesti kaikille asuinpaikasta riippumatta”.

Laadukasta TOlmintaa ja hyvää johtamista toimintaterapiayrittäjyyteen!



Kristina Holmberg  
Puheenjohtaja  
Suomen Toimintaterapeuttiliitto ry  
Finlands Ergoterapeutförbund rf

[www.toimintaterapeuttiliitto.fi](http://www.toimintaterapeuttiliitto.fi)

# Johdanto

Laatutyötä aloitettaessa on hyvä olla käsitys siitä, miksi laatukäsikirjaa ollaan laatimassa. Tämä luo perustan oman laatujärjestelmän rakentamiselle. Oleellista on myös tiedostaa toimintaa ohjaavat lait ja ohjeistukset sekä esimerkiksi Kelan vaikeavammaisten avoterapiastandardi, jotka asettavat vaatimuksia toimintaterapiakäytäntöihin aina prosesseja, suunnittelua, toteutusta sekä dokumentointia myöten.

EFQM Excellence 2010 -laatujärjestelmän mukaisen laatukäsikirjan laatimisessa on hyvä pitää mielessä, että kukin yritys

aloittaa omista lähtökohdistaan ja keskittyy toimintansa kannalta oleellisiin tekijöihin, joita aiotaan ensisijaisesti kehittää. Laatujärjestelmää kannattaa rakentaa pitkäjänteisesti ja tuloksia seurata säännöllisesti. Tällöin menetelmästä saadaan paras hyöty.

Jokainen rakentaa laatujärjestelmänsä oman näköisekseen. Liitteenä olevat esimerkkilaskelmat sekä lomakepohjat ovat malleja, joita voi soveltaa omaan työhönsä, mutta on myös olemassa muita toimivia ratkaisuja.

## Toimintaterapiayksikön laatujärjestelmä

Laatu toimintaterapiassa on todennettua arjen toimintaa. Laatimansa laatujärjestelmän avulla yritys pystyy näyttämään toteen toiminnalle asetetut viranomais- sekä asiakasvaatimukset sekä arvioimaan toimintaansa sekä kehittämään sitä yksikkökohtaisesti. Tilaajatahot asettavat standardeja yritystoiminnalle taatakseen asiakkailleen parhaan mahdollisen terapian tasapuolisesti kaikille asuinpaikasta riippumatta.

Laadunhallintaa ohjaavan EFQM Excellence 2010 -mallin ajattelun mukaan

- tasapainoisia tuloksia tavoitellaan hallitsemalla yritystoiminnan kaikkia osa-alueita tasapuolisesti sekä kehittämällä toimintaa määrätietoisesti
- tuottaakseen lisäarvoa asiakkailleen yritys tuntee verkostonsa sekä sen tarpeet ja toimintaa kehitetään tämän tarpeen mukaisesti
- johtajan avarakatseisuus näkyy vastuullisena ja motivoivana toimintana sekä henkilöstön valtuuttamisena
- yrityksen prosessit perustuvat visioon ja strategiaan; prosesseja mitataan ja tasapainoisia tuloksia tavoitellaan
- henkilöstön osaaminen vastaa yrityksen tarpeita; työ ja vapaa-aika ovat tasapainossa
- henkilöstöä kannustetaan luovuuteen ja innovointiin sekä kehitetään strategiaa uusien ideoiden pohjalta verkostoja hyödyntämällä
- kumppanuuksien kehittäminen perustuu vastavuoroisuuteen, luottamukseen sekä avoimuuteen
- kestävän kehityksen taustalla oleva arvojen ja etiikan mukainen toiminta sekä johtaminen tapahtuvat pitkän tähtäyksen suunnitelmia noudattaen.

## Laatukäsikirjan laatimista sekä kehittämistä ohjaava toimintamalli

Yrityksen toimintamalli käsittää ajatuksen siitä, mitä yrityksessä suunnitellaan tehtävän sekä siihen liittyvät syyt. Kokonaisvaltaisella ja rationaalisella toimintamallilla on selkeä lähtökohta, joka juontuu yrityksen tämänhetkisistä sekä tulevaisuuden tarpeista. Käytössä on tarkoin määritellyt prosessit, joissa on huomioitu omat resurssit sekä sidosryhmien tarpeet. Toimintamallit ovat yhtenäisiä koko yrityksessä, ja niitä kehitetään ajan mittaan. Samalla huolehditaan siitä, että toimintamallit ovat järkeviä ja yhtenäisiä.

Yrityksen toimintojen toteutus käsittää toimenpiteet, joilla yritys saattaa toimintamallinsa käytäntöön. Tässä noudatetaan tiettyä, yrityksen järjestelmällistä menetelmää. Nämä järjestelmät on suunniteltu hyvin ja räätälöity käytettyjen toimintamallien mukaan. Yrityksellä on valmius sopeutua muutoksiin tiettyssä ajassa, joten muutokset kannattaa tehdä järjestelmällisesti.

Yrityksen toimintojen arviointi ja parantaminen käsittävät toimenpiteet, joita yritys suorittaa arvioidessaan ja kehittäessään edelleen toimintamallejaan sekä niiden toteutusta. Oleellista on mitata toimintamallien tehokkuutta ja vaikuttavuutta säännöllisesti. Oppimisesta on huolehdittu niin, että uusia käytäntöjä ja toimintatapoja kehitetään innovatiivisesti. Näitä tuloksia hyödynne-

tään kehittämiseen, innovaatioiden tunnistamiseen, priorisointiin, suunnitteluun sekä käytännön soveltamiseen. Tällöin kiinnitetään huomio mittaamiseen, oppimiseen ja luovuuteen, parantamiseen ja innovointiin.

Tulosten laatimisessa huomioidaan olennaisuus ja käytettävyys. Tulosten on oltava kattavia, ajankohtaisia, luotettavia, täsmällisiä ja asianmukaisesti segmentoituja. Tulokset kannattaa sitoa strategiaan sekä sidosryhmien tarpeisiin ja odotuksiin. Toiminnan ja tulosten keskinäinen vaikutus sekä niiden yhteydet ymmärretään.

Yrityksen suorituskykyä ja tuloksia tarkasteltaessa on syytä kiinnittää huomiota myönteiseen kehittymiseen tai jatkuvaan hyvään suoritustasoon. Oleellista on, että keskeisille tuloksille on asetettu tarkoituksenmukaiset tavoitteet, jotka ovat saavutettavissa tai jopa ylitettävissä. Lisäksi keskeisiä tuloksia verrataan kansallisesti oman toimialan parhaisiin tai jopa kansainvälisesti eri organisaatioihin. Tärkeää on pystyä osoittamaan keskeisten toimintojen ja tulosten välinen yhteys, sillä se luo pohjaa tulevaisuuden positiiviselle suorituskyvylle. Tällöin keskitytään tarkastelemaan kehitysuuntia, tavoitteita, vertailua sekä seurausvaikutuksia.

## Käytännön toimia laatutyön aloittamisessa

Kukin yksikkö laatii ja kehittää näköisensä laatujärjestelmän omista lähtökohdistaan.

Käytännössä:

- varataan aikaa
- motivoidaan koko henkilöstö mukaan
- mitoitetaan tavoitteet työtilanteen mukaan
- tehdään kartoitus tilanteesta: mitä jo on ja mitä tarvitaan lisää
- laaditaan aikataulu
- sovitaan vastuuhenkilöt kuhunkin osatehtävään
- sovitaan käytänteet siitä, miten työn edistymistä seurataan
- osallistutaan tarvittaessa koulutuksiin tai hankitaan tietoa lisää
- tehdään yhteistyötä kollegoiden kanssa.

## Laatukäsikirjan rakenne

Yleiskuvausosio

- yrityksen historia
- toimintaympäristö yleisellä tasolla
- eettisyys ja arvot
- toimitilat, sijainti, esteettömyys, kotikäyntialue

Toiminnan osa-alueet

- johtajuus
- henkilöstö
- strategia
- kumppanuudet ja resurssit
- prosessit

Tulosten osa-alueet

- asiakkaat
- henkilöstö
- yhteiskunnalliset tulokset
- keskeiset tulokset

Kullekin arviointikohtalle on omat väittämät, joilla kuvataan tarkemmin yritystä ja sitä, millaisia asioita tässä yhteydessä tarkastellaan. Arviointikohtia on 1–5 kpl/osa-alue, jotka on numeroitu menetelmällä 1.1a). Tässä 1 tarkoittaa johtajuutta sekä 1a) arviointikohtaa.

Keskeisenä laadunhallinnan lähtökohtana ovat toiminnan visio sekä strategia. Tästä kehitetään toiminnan osa-alueilla prosessikuvauksia ja työohjeita, joita sitten arvioidaan niihin liittyvien mitareiden avulla. Toimintaan kuuluvat myös työohjeet ja lomakkeet. Tulosten osa-alueella kuvataan tilastoja ja kaavioita, jotka ovat linjassa toiminnan osa-alueiden kanssa.

Laatukäsikirjan rakenne on seuraavanlainen:

- toimintatapa
- käytännön soveltaminen
- dokumentit ja lomakkeet

# Laatukäsikirja

## Toimintaterapiayrityksen yleisesittely

Toimintaterapiayksikkö esitellään yleisesti laatukäsikirjan alussa. Laatukäsikirjan laatimisen yhteydessä asioihin syvennytään ja niitä selvitetään yksityiskohtaisesti.

Yleiskuvauksen sisältö	Toimintatapa	EFQM-arvioinnin dokumentointi
Johdanto	<p>Toimintaterapiayrityksen historiaosuudessa kuvataan yrityksen perustaminen ja alkuvaiheet. Lisäksi jos toiminnan luonteessa tai laajuudessa on tapahtunut muutoksia, nämä näkökulmat on syytä tuoda esille. Myös asiakkaissa luottamusta herättävät asiat kannattaa mainita.</p> <p>Esittele toimintaterapiayrityksen toiminta ja sen laajuus sekä yrityksen palvelut ja toimintamuodot. Esittele yritysmuoto sekä nimeä vastuuhenkilöt.</p> <p>Kuvaa toimintaterapiayrityksen toimintaympäristö sekä sidosryhmät. Mainitse, keiden kanssa on tehty yhteistyösopimukset. Jos toiminta on jatkunut pidempään, kerro, mistä vuodesta saakka yhteistyötä on tehty.</p>	<p>Esitä yrityksesi organisaation toimintojen kuvaus. Liitä verkkosivuille yrityksen esittelymateriaali eli esitteet ja linkitys.</p>
Organisaatio	<p>Eettisyys ja arvot: Toimintaterapiayrityksen toimintaa ohjaavat toimintaterapeuttien ammattieettiset ohjeet, joissa on määritelmä asiakkaan kohtaamisesta, ammattitaidon ylläpitämisestä sekä yhteistyöstä sidosryhmien kesken. Samalla määritellään myös muut yrityksen toimintaa ohjaavat arvot, jotka liittyvät luottamukseen sekä vuoropuheluun sidosryhmien kesken.</p> <p>Samassa yhteydessä on hyvä kuvata henkilöstön määrä sekä erityisosaamiset. ”Toimintaterapia on lääkinällistä kuntoutusta, jota on oikeutettu toteuttamaan laillistettu toimintaterapeutti” (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöstä L1994/559).</p> <p>Toimintaterapiayrityksen toimitilat kuvataan yleisesti. Sijainti, saapuminen ja mahdollinen esteettömyys on hyvä mainita. Mainitse tässä myös siitä, jos teet kotikäyntejä tai muita asiakkaan toimintaympäristössä tapahtuvia toimintoja.</p>	<p>Liitä arvot dokumentteina.</p> <p>Kuvaa henkilöstön määrä ja osaaminen.</p> <p>Kuvaus sijainnista sekä tilojen esteettömyys. Mainitse myös liikkuminen asiakkaiden toimintaympäristössä sekä toiminta-alue.</p>



# 1 Johtajuus

## Tavoitteen asettaminen ja mittaaminen:

EFQM 2010 -laatujärjestelmän oleellinen piirre on siinä, että toiminnalle asetetaan tavoitteita, niiden toteutumista seurataan ja arvioidaan sekä toimintoja kehitetään tulosten perusteella. Tämän vuoksi on laadittava mittaristo, jolla toimintaa voidaan seurata. Yhtenä keinona voidaan käyttää Balance Scorecard -mittaristoa (BSC-mittaristo). Tämän menetelmän avulla yrityksen toimintaa tarkastellaan laaja-alaisesti tuotannon, talouden, asiakkuuksien sekä henkilöstön näkökulmista. Tavoitteet liittyvät visioon sekä strategiaan. Liite 1 BSC-mittariston malli pääotsikoittain nimettyinä.

## Vuosikello:

Vuosikello on järjestelmällinen tapa seurata ja toteuttaa tapahtumia viikoittain, kuukausittain ja vuosittain. Osa toiminnoista on laakisääteisiä, ja aikataulut ovat ennalta määrättyjä, osa toiminnoista on sijoitettavissa oman ajankäytön mukaisiksi. Liite 2 Vuosikellon malli, liite 3 Taulukkomallinen vuosikello.

1 JOHTAJUUS		
Toimintatapa	Prosessit ja mittaaminen	EFQM-dokumentit
<b>1a) Perustehtävä, visio ja arvot</b>		
Perustehtävä eli missio	Johtajien tehtävä on määritellä syy, miksi yritys on olemassa. Missio rakentuu yrityksen ydintehtävän ympärille, ja siinä huomioidaan asiakkaiden tarpeet sekä se, millainen yrityksen asema on verrattuna muihin sidosryhmiin. Tästä muodostuu yrityksen toimintakulttuuri, jolle asetetaan tavoitteet, määritellään toimintatavat sekä -keinot. Jos yrityksessä on työntekijöitä, johto huolehtii siitä, että työntekijät sisäistävät yrityksen mission sekä toimivat esimerkkinä muille.	Missio
Visio	Yrityksen toiminnan ohjenuorana toimii selkeä visio eli tavoite-tila, jonka mukaan toimitaan. Visiota laadittaessa on pidettävä mielessä yrityksen ydinosaaminen, ympäristön ennakoitavissa olevat muutokset, sidosryhmien tarpeet, henkilöstön kehittäminen sekä talouden hallinta. Hyvin laadittu visio auttaa toimimaan yrityksen strategian mukaan.	Visio eli tahtotilan kuvaus
Eettisyys ja arvot	Toimintaterapiayrityksen toimintaa ohjaavat selkeästi ammattieettiset ohjeet, joissa on määritelmä asiakkaan kohtaamisesta, ammattitaidon ylläpitämisestä sekä yhteistyöstä sidosryhmien kesken. Samalla määritellään myös muut yrityksen toimintaa ohjaavat arvot, jotka liittyvät luottamukseen sekä vuoropuheluun sidosryhmien kesken.	Kirjallinen kuvaus arvoista sekä eettisistä ohjeista
<b>1b) Johtamisjärjestelmän kehittäminen</b>		
Johtamisjärjestelmä	Kuuaa menetelmät, joita käytät seuratessasi ympäristön muutoksia, sekä menetelmät, joiden avulla määrität kehittämistarpeet. Kehittämisen apuvälineinä käytetään BSC-mittaristoa.	Prosessikuvaukset  BSC-mittaristot laadittuina tavoitteineen  Aikataulutus vuosikellossa
	Kuuaa myös, kuinka sidosryhmiltä saadaan tietoa toiminnan vaatimusten muuttumisesta ja kuinka tietoa hyödynnetään sekä ketkä ovat tästä toiminnasta vastuullisia.	Menetelmä seurata kilpailutilannetta (Kela, terveydenhuolto) sekä lakien ja asetusten seuraaminen Aikataulutus vuosikellossa
	Johtamisosaamisen arvioinnissa voi käyttää itsearviointilomaketta tai henkilöstölle/kollegoille suunnattua kyselyä. Tällöin käydään läpi johtajan tehokkuutta sekä asiantuntemusta, yhteistyökykyä sekä vuorovaikutustaitoja, tunneälyä sekä toisten huomioimista, esimerkkinä toimimista, itsensä johtamista ja kehitystoimintaan osallistumista sekä muutoksiin suhtautumisen myönteisyyttä. Näin voidaan tuoda esiin kehittämistarpeet ja niiden perusteella laatia jatkosuunnitelmat. Määritä, miten johtamisosaamisesta huolehditaan, sekä sen ajankohta.	Johtamistoiminnan arviointilomake  Kehittämiskohteiden ja menetelmien kirjaaminen sekä toteutus  Aikataulutus vuosikellossa

Toimintatapa	Prosessit ja mittaaminen	EFQM-dokumentit
<b>1c) Toiminta sekä viestintä kumppaneiden kesken</b>		
Viestintäsuunnitelma	Raportointiin ja viestintään laaditaan viestintäsuunnitelma, jossa määritellään vastuualueet ja tiedottamista koskevat valtuudet eli kuka, mitä ja milloin. Määritä verkkosivujen päivitysajankohta sekä mainosmateriaalin tekoon liittyvät toimenpiteet.	Liite 4 Viestintäsuunnitelman malli Verkkosivut Opaslehtiset Aikatauluta vuosikelloon
Yrityksen dokumentit	Lausunnot kirjoitetaan ajallaan valtakunnallisten suositusten mukaisesti. Määritä aika, jona lausunnot toimitetaan. Potilaskirjaamiset toteutetaan säädösten mukaan ajallaan. Toteutuneista terapioiden pidetään tilastoa asiakkaittain, tyypeittäin sekä maksajatahon mukaan eriteltyinä. Käytössä on lomakkeet toimintaterapiasopimuksesta sekä tietojen luovuttamisesta.	Ohje asiakaskirjaamisista, Liite 15 Asiakaskirjaamisen mallipohja, ohjeet lausuntojen kirjoittamiskäytännöistä Liite 5 Toimintaterapiasopimuksen malli sekä Liite 6 Lupa tietojen luovuttamisesta -malli
<b>1d) Erinomaisen toimintakulttuurin edistäminen</b>		
Henkilöstön osallistuminen kehittämiseen	Käytössä on koulutussuunnitelma sekä järjestelmä hiljaisen tiedon siirtämiseen. Henkilöstön palkitsemiseksi laaditaan kriteerit: opiskelu, kehittämistyö, työvuodet. Muistamiset juhlapäivinä sekä juhlapyhien vieton käytänteet.	Koulutuskansio  Kannustus- ja palkitsemisjärjestelmä Juhlapyhien viettämisen käytännöt
<b>1e) Muutoksen johtaminen</b>		
	Suunnittelun apuvälineenä on BSC-mittaristo, jonka avulla seurataan muutosprosessin toteutumista.	BSC-mittaristo Malli muutosprosessin valmistelusta, Liite 7 GAS-menetelmän käyttöönoton BSC-mittaristo

## 2 Strategia ja toimintaperiaatteet

### Strategia:

Strategiaa laadittaessa lähtökohtana ovat missio ja visio, mutta myös yrityksen sidosryhmät, markkinatilanne sekä oman toimialan erityispiirteet on otettava huomioon. Kun yrityksen visio on rakennettu siten, että toiminnan eri osa-alueet on yksilöity, strategian painopisteet erottuvat selvästi.

Strategian laatimisessa määritellään siis ne konkreettiset toimenpiteet, joiden toteuttaminen mahdollistaa yrityksen vision saavuttamisen. Nämä toimenpiteet kuvataan BSC-mittaristoon. Kehittämisaikajänne on yleensä 1–3 vuotta.

2 TOIMINTAPERIAATTEET JA STRATEGIA		
Toimintatapa	Prosessit ja mittaaminen	EFQM-dokumentit
<b>2a) Tarpeiden, odotusten ja toimintaympäristön muutosten kartoittaminen ja ennakointi</b>		
Itsearviointi	Laadi toiminta- tai laatukäsikirja.	Laatujärjestelmä
	Strategiaprosessi muodostuu itsearvioinnista, ympäristön muutosten ennakoinnista sekä sidosryhmien tarpeiden tiedostamisesta. Määritä, milloin itsearviointi suoritetaan, kenen vastuulla se on, kuinka saatu tieto hyödynnetään. Kuvaa, kuinka tietoa hankitaan lainsäädännöstä, standardeista, uusista menetelmistä ja kenen vastuulla se on. Kuinka koulutuksesta huolehditaan. Kuinka yrityksen tuotteita kohdennetaan eri asiakasryhmille. Kela: terapiat; terveydenhuolto: arviointi ja terapiat; työvoimahallinto: työkyvynarvioinnit; vanhus- ja vammaishuolto: toimintaympäristön kartoitukset ja muutokset. Kuvaa, kuinka henkilöstön strategiatietoisuutta mitataan esimerkiksi kehityskeskusteluissa.	ITE-arviointi EFQM-arviointi  Kelan standardin ja lainsäädännön seuraaminen Aikatauluta vuosikelloon Asiakasryhmien lajittelu sekä käytänteet kohdentaa markkinointia eri asiakasryhmille Kehityskeskustelu, kehittämispäivät, yhteiset ajat
<b>2b) Yrityksen suorituskyky</b>		
Talous	Lähtökohtana on, että lain mukaan yrittäjän on pidettävä kirjanpitoa sekä laadittava tilinpäätöslaskelmat.	Tilinpäätöslaskelmat Liite 8 Tuloslaskelman runko sekä laskennallinen seuranta, Liite 9 Taseen runko sekä laskennallinen seuranta
	Kirjanpito-ohjelmilla voi tehdä erilaisia laskelmia, joita voi tarvittaessa tulostaa.	
	Liikevaihto (näkyvä tuloslaskelmasta) on yksi vertailukohde, ja sen vuosittaista kehittymistä on syytä seurata. Samasta laskelmasta saa tilikauden voiton. Syytä voittoon on hyvä analysoida vertaamalla tuottojen ja kulujen kehittymistä edellisvuoden vertailulukemiin.	Tuloslaskelma
	Pääoman tuotto prosentti saadaan suhteuttamalla voitto taseen loppusummaan.	Pääomantuotto prosentti Liite 10 Pääoman tuotto prosenttin laskentakaava
	Kassavirtalaskelmalla seurataan rahatilannetta sekä suunnitellaan hankintoja ja mahdollisen lisärahoituksen tarvetta maksuvalmiuden turvaamiseksi.	Kassavirtalaskelma Liite 11 Kassavirtalaskelma
	Toiminnan suorituskykyä mitataan käyttöasteella, joka ilmaisee, kuinka suuri osuus yrityksen toimintavolyymista on tuottavassa käytössä.	Käyttöaste
	Kriittisen pisteen laskelmalla selvitetään, minkä verran liikevaihtoa on oltava, että toiminta on tuloksellista.	Kriittinen piste Liite 12 Kriittinen piste
Hinnoittelu	Palvelun hinnoittelussa on huomioitava se, että toteutuneella myynnillä katetaan sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset. Lopuksi lisätään voittolisä, jolla katetaan yrittäjän palkka.	Kustannushinnoittelu Liite 13 Kustannushinnoittelun laskentakaava

Toimintatapa	Prosessit ja mittaaminen	EFQM-dokumentit
Kelan sopimuksen mukainen laskutuskausi on kuukausi. Laskutus on kuitenkin hoidettava kahden kuukauden sisällä. Kassavirran eli rahojen riittämisen turvaamiseksi tätä menetelmää on hyvä käyttää myös muiden yhteistyötahojen kanssa toimittaessa.	Kuua laskutuksen prosessi, määritä vastuuhenkilö. Omaa laskulomaketta käytettäessä siinä on oltava mainittuna y-tunnus, palveluntuottajan yhteystiedot sekä koko tilitystä koskeva viitenumero.	Prosessikuvaus maksuliikenteestä  Kelan lomakkeet KU203 ja KU206 tai omat laskulomakkeet
	Avi:lle toimitetaan toimintakertomus vuosittain.	Aluehallintavirasto (Avi):n toimintakertomus netistä tai sähköinen ilmoitus
	Terapioiden seuraamisessa tilastoidaan kerrat, asiakasseuranta, terapiamuotojen seuranta sekä seuranta tilaajatahoittain.	Tilastointi Liite 14 Laskutuksen kuukausiseurantamalli, Liite 21 Asiakasseuranta maksajatahoittain ja terapiatyypeittäin eriteltyinä
	Näitä talouden tunnuslukujen tietoja voidaan käyttää tavoitteiden asettamisessa, vertaisarvioinnissa sekä toiminnan painopistealueiden määrittämisessä.	
Tarjouskilpailuihin osallistuminen	Suomessa on käytössä työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä hankintojen ilmoituskanava HILMA, jonka kautta julkaistaan kansallisen ja EU:n hankintakynnyksen ylittävät hankinnat. HILMA on käyttäjilleen maksuton, ja sitä seuraamalla yrittäjä pystyy ennakoimaan tulevat tarjouskilpailut. Tarjouksen jättämisessä on pidettävä mielessä se, että annettu tarjous sitoo tarjouksen voimassaoloajan. Hankintakilpailussa yksilöidään tarjottava tuote, ja tarjouksen on vastattava täsmälleen tarjouspyyntöä. Hankinnat on toteutettava tarjouspyynnön mukaisesti määrättyjen kriteereiden mukaan. Talousosion kuhunkin kohtaan määritellään toteutustapa, vastuuhenkilö sekä ajanjakso, jona kutakin asiaa tarkastellaan.	Tarjouspyynnön mukaiset asiakirjat  Aikatauluta kaikki talousasiat vuosikelloon
Näyttöön perustuva toiminta	Kuua käytänteet, kuinka ammattitaidon ylläpitämisestä huolehditaan ja millä kriteereillä koulutuksiin hakeudutaan. Samalla huolehditaan siitä, että henkilöstö on sitoutettu toimintaan jakamalla tietoa laatuun, turvallisuuteen ja ympäristöön liittyvistä asioista. Näillä toimenpiteillä taataan yrityksen kestävä kehitys. Nimeä vastuuhenkilö.	Koulutussuunnitelma Perehdyttäminen Aikatauluta vuosikelloon
Toiminnan turvaaminen	Johtava lääkäri tarkistaa, että tilat soveltuvat terveystalujen tuottamiseen.	Johtavan lääkärin lausunto
	Terveystarkastaja tarkistaa teknisen soveltuvuuden.	Terveystarkastajan lausunto
	Pelastusviranomainen tarkistaa tilat ennen toiminnan aloittamista.	Pelastusviranomaisen lausunto
Vaaratilanteiden ennakointiin ja ennaltaehkäisyyn liittyvät toimintaohjeet kirjataan ja otetaan käyttöön.	Laadi haittatilanteiden kirjaamista varten seurantamenetelmä: tapahtuma, osalliset, ajankohta, toiminta tulevaisuudessa, että vastaavilta tilanteilta voidaan välttyä. Määritä vastuuhenkilö sekä kirjaamiskäytännöt. Sähköinen versio on terveydenhuollon vaaratapahtumien raportointijärjestelmä eli HaiPro-ohjelmisto. Voit laatia vihkoon tai tietokoneelle oman kirjaamiskäytännön, josta ilmenee ohessa kuvatut asiat.	Haittatilanteiden seurantajärjestelmä

Toimintatapa	Prosessit ja mittaaminen	EFQM-dokumentit
Pelastussuunnitelma	Pelastussuunnitelmassa käydään läpi asiakkaiden ja henkilöstön toimenpiteet suojata itseään, toimia ennalta-ehkäisevästi ja ympäristö huomioiden asianmukaisesti vaara- tai onnettomuustilanteiden uhatessa. Laadi kirjallinen suunnitelma. Määritä vastuuhenkilö sekä ohjeiden päivittäminen.	Pelastussuunnitelma: Pelastussuunnittelu-tietokortin malli: <a href="http://www.pk-rh.fi/pdf/pelastussuunnittelu-tietokortti.pdf">www.pk-rh.fi/pdf/pelastussuunnittelu-tietokortti.pdf</a> Päivitys vuosikelloon
Turvallisuus-suunnitelma	Turvallisuussuunnitelmassa käydään läpi toimiminen epidemioiden yhteydessä ja menettelyohjeet, jos ilmenee väkivallan uhkaa tai alkoholi- tai huumeongelmia tai tapahtuu tapaturma. Kelan standardin mukaan hätätilanteisiin liittyvien toimintaohjeiden on oltava asiakkaiden nähtävillä esimerkiksi odotustilassa ja saatavilla on oltava riittävä ensiapuväline. Terapeutilta edellytetään ensiapukoulutuksen ylläpitämistä kolmen vuoden välein. Laadi hätätilanteen toimintaohjeet puhelinnumeroineen. Tee turvallisuusohjeet kirjallisena ja sijoita ne näkyville odotustilaan. Määritä vastuuhenkilö ja päivitys.	Turvallisuussuunnitelma Hätätilanteen toimintaohjeet puhelinnumeroineen esillä Ensiapuväline saatavilla Sammutuspeitto Ensiapukoulutuksen päivittäminen ja todistus Aikatauluta vuosikelloon
Rekisteriseloste ja tietosuojaseloste	Rekisteriselosteessa käydään läpi tietojen keräämistä ja tallentamista kuvaavat käytännöt. Rekisteriseloste on oltava esillä toimitiloissa ja terapeutin mukana asiakkaan omassa toimintaympäristössä tapahtuvien käyntien yhteydessä. Tietosuojaseloste on laajennettu rekisteriseloste, jossa on tietoa rekisteröidyn oikeuksista. Lomakepohjat löytyvät tietosuojavaltuutetun sivustoilta osoitteesta <a href="http://www.tietosuojafi.fi">www.tietosuojafi.fi</a> Määritä vastuuhenkilö ja päivitys.	Rekisteriseloste tai tietosuojaseloste esillä toimitiloissa sekä aina mukana asiakastapaamisilla Aikatauluta päivitys vuosikelloon
Verot, YEL ja vakuutukset	Yrityksen perustamisilmoituksen yhteydessä verohallinnon ennakonpidätysrekisteriin tulee tieto uudesta yrityksestä. Verot määräytyvät tuloksen mukaan, joten välitilinpäätöksiä kannattaa tehdä vähintään 4 kk:n välein tilanteen seuraamiseksi. Yhteistyökumppanit saattavat vaatia todistukset verovelkailanteesta, YEL:n voimassaolosta sekä rikosrekisteriotteen, jotka voi tilata rekisterien ylläpitäjiltä. Yrittäjällä on potilasvakuutus sekä toiminnan vastuuvakuutus. Määritä, kuka hoitaa nämä asiat, milloin tilannetta tarkastellaan ja päivitetään sekä millä kriteereillä.	Perustamislomake Y3 Ennakkoverot Välitilinpäätökset 2 x vuosi  Verovelkatodistus YEL:n voimassaolotodistus Rikosrekisteriote  Vakuutuskirjat
Potilasasiakirjat	Potilasasiakirjojen rakenteesta ja hallinnasta on määritelty Henkilötietolaissa L523/1999. Huomioi arkistointia ja asiakirjojen säilyttämistä koskevat ehdot: aika sekä säilytyspaikka. Sen ajantasaisuus on syytä varmistaa ajoittain.	Potilasasiakirjat Liite 15 Asiakaskirjaamisen mallipohja
Työterveyshuolto	Määritelty Työterveyshuoltolaissa L1383/2001. Sopimuksen voi tehdä terveydenhuollon tai yksityisen sektorin kanssa tai tuottaa palvelun itse. Laadi toimintasuunnitelma ja tarvittaessa päihde-ohjelma.	Sopimus työterveyshuollosta Kartoitus ja kehittämissasiakirjat Päihdeohjelma
Työnohjaus	Kelan standardi vuodelta 2011 edellyttää työnohjauksen mahdollisuutta toimintaterapeuteille. Mielensterveystyössä työnohjaus on pakollista. Määritä työnohjauksen tavoitteet ja sisällöt. Sovi aikataulu.	Työnohjaussopimus

Toimintatapa	Prosessit ja mittaaminen	EFQM-dokumentit
<b>2c) Strategian sekä toimintaperiaatteiden kehittäminen</b>		
SWOT-analyysi	Määriteltäessä yritykselle tavoitteita on huomioitava yritystoiminnan kaikki osa-alueet. SWOT-analyysillä kartoitetaan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Näistä määritellään kriittiset menestystekijät, joissa vaaditaan onnistumista ja jotka linkittyvät strategiaan.	Kriittiset menestystekijät Määritä seurantajakso ja liitä vuosikelloon
Markkinatutkimus	<p>Markkinoinnin lähtökohtana on tuntee ja tiedostaa asiakkaiden tarpeet, hankkia uusia asiakkuuksia sekä ylläpitää nykyisiä asiakkuuksia. Asiakkaille suunnatun kyselyn perusteella voidaan kehittää toimintamalleja, joilla voidaan vastata markkinoiden tarpeeseen.</p> <p>Markkinoinnissa on käytössä eri kanavia: esteettömät verkkosivut, mainoslehtiset, lehtimainonta, ajanvarauskortit, verkoston neuvottelut ja yhteistyöneuvottelut, puhelinpalveluajat sekä sähköpostin päivittäinen seuranta.</p>	<p>Markkinatutkimus</p> <p>Päivitetty, esteettömät verkkosivut Mainosmateriaali Lehti-ilmoitukset Ajanvarauskortti, joka samalla toimii käyntikorttina Sovitut käytänteet yhteistyöneuvotteluista Puhelinaika Päivittäinen sähköpostin seuranta</p>
<b>2d) Strategian toteutus ja seuranta</b>		
Palautejärjestelmä	Palautejärjestelmä tukee organisaation kehittymistä. Yrityksen palautejärjestelmä rakentuu tarvelähtöisesti. Vapaamuotoista palautetta voi antaa suunnittelu- ja kehityskeskustelujen avulla. Palautteessa käsitellään laatua, tyytyväisyyttä, osaamista sekä taloutta.	Suunnitteluiltapäivät Kehityskeskustelut Liite 16 Asiakaspalautelomakemalli lapsiasiakkaille, Liite 17 Asiakaspalautelomakemalli aikuisasiakkaille Aikatauluta vuosikelloon

## 3 Henkilöstö

Henkilöstö on yrityksen tärkeä voimavara. Henkilöstön osaamista hyödynnetään ja kehitetään ja tasa-arvosta ja oikeudenmukaisuudesta huolehditaan. Kun henkilöstöä valtuutetaan hoitamaan asioita, se sitoutuu samalla työhönsä. Yrityksen tulee myös pitää

huolta henkilöstöstään, palkita sitä sekä huolehtia myös tunnustuksen jakamisesta siten, että motivaatio sekä sitoutuminen lisääntyvät.

3 HENKILÖSTÖ		
Toimintatapa	Prosessit ja mittaaminen	EFQM-dokumentit
<b>3a) Henkilöstön hallinta</b>		
Perehdyttäminen	Yrityksellä on laadittuna perehdyttämissuunnitelma, jolla henkilöstö, opiskelijat sekä muut tahot perehdytetään yrityksen toimintaan.	Perehdyttämiskansio
Kehityskeskustelut	Kehityskeskusteluista laaditaan kuvaus: tavoitteiden saavuttaminen, uudet tavoitteet, kehityssuunnitelma työntekijän ja yrityksen näkökulmasta sekä palaute kehityskeskustelusta.	Kehityskeskustelu-suunnitelma
Työhyvinvointi	Työhyvinvoinnissa huolehditaan henkisestä jaksamisesta sekä työoloista. Virkistäytymistä tuetaan ja kannustetaan vapaa-ajan toimintoihin. Laadi näille menetelmät ja tavoitteet. Työoloissa huomioidaan ergonomia sekä työtilat. Työterveys, työnohjaus ja työturvallisuus on määriteltynä strategian lakisääteisissä kohdissa.	Työhyvinvointisuunnitelma Työilmapiirimittari Työtyytyväisyysmittari Työsuhde-edut Kannustimet Palkitseminen Työsuhteen kesto Sairauspoissaolot Tapaturmat
Vertaisarviointi	Vertaisarviointia käytetään kehittämisen keinona. Kohteena voivat olla tuotteet, palvelut, prosessit tai strategian vertaaminen. Tarkastelun kohteena voi olla ominaisuus tai suoritustapa. Vertaisarviointisopimus laaditaan kirjallisena sekä samalla sovitaan tavoitteista ja kustannuksista kuin myös aikatauluksesta.	Vertaisarviointi Liite 18 Vertaisarviointilomake  Aikatauluta vuosikelloon
<b>3b) Tavoitteiden asettaminen osaamisen kehittämisessä</b>		
Yksilötavoitteet	Kehittämissuunnitelmassa määritellään yksilötason tavoitteet. Ne ovat linjassa vision ja strategian kanssa. Määritä yksilötason suoritumisen kriteerit.	Kehityskeskustelut Koulutussuunnitelma Koulutuskansio BSC-mittaristo
Yrityksen toimintojen kehittäminen	Yrityksen toimintaa suunniteltaessa lähtökohtana on yrityksen toiminnan tarkoitus. Toiminnan tavoitteiden asettamisessa huomioidaan sidosryhmien tarpeet. Linkitä yksilötavoitteisiin. Määritä seurannalle aikataulu ja indikaattorit.	Kehittämisprojekti Koulutussuunnitelma BSC-mittaristo Talouden seuranta: budjetti, koulutusmääräraha, kassavirtalaskelma
<b>3c) Vastuun jakaminen ja valtuuttaminen</b>		
Tehtävien jakaminen sekä toimenkuvat	Yrityksen tehtävänkuvaukset sekä vastualueet ovat laadittuna sekä ne ovat kaikkien tiedossa.	Tehtäväkuvaukset Vastualuekuvaukset Tietojen päivittäminen aikatauluta vuosikelloon
<b>3d) Tiedon jakaminen ja vastaanottaminen</b>		
Sisäisen viestinnän menetelmät sekä sisältö	Kehityskeskustelussa käydään vuosittain läpi työn tuloksellisuutta sekä yksilöllistä kehittymistä kuvaavat asiat. Tavoitteena on lisätä avoimuutta sekä vastavuoroisuutta tiedon vaihtamisessa. Samalla päivitetään koulutustarpeet. Viestintäsuunnitelmassa on määritetty yrityksen tavat välittää tietoa sekä käydä vuoropuhelua.	Kehityskeskustelu Viestintäsuunnitelma Palaveri Suunnittelukokous Liiton koulutuspäivät Aikatauluta vuosikelloon

Toimintatapa	Prosessit ja mittaaminen	EFQM-dokumentit
<b>3e) Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen</b>		
Palkitsemisjärjestelmä	Palkitsemista käytetään kiitoksena tai toiminnan ohjaamisena. Palkitsemisjärjestelmä on yksikkökohtainen. Menetelminä voivat olla palkankorotukset, bonusjärjestelmät, myönnetyt tittelit, kehittämistehtävät, julkinen tunnustuksen antaminen. Laadi yksikköosi sopiva käytäntö sekä kriteerit.	Palkitsemisjärjestelmä
Työaika	Työaika määritetään työaikalain mukaan. Asiantuntijaorganisaation erityispiirteet on huomioitava: valmistautumisiin, kirjaamisiin, siirtymisiin ja taukoihin on varattava riittävästi aikaa. Ajanvarausjärjestelmä ja puhelinajat on sovittava. Lomat suunnitellaan ennakoiden. Ylitöistä ja niiden korvaamisesta on sovittu käytänteet. Määritä työyksikkösi työaikakäytänteet.	Työvuoro- ja lomalistat Ajanvarausjärjestelmä Puhelinaika Työajanseuranta
Työterveys ja työnohjaus	Ovat määriteltyjä lakisäätteisissä asioissa.	Työterveystarkastus Työnohjaus Aikatauluta vuosikelloon



## 4 Kumppanuudet ja resurssit

Toimintaterapiayrityksen tapa toimia muuttuu toimintojen kehityksessä (arviointimenetelmät, uudet toimintamuodot) sekä sidosryhmien vaatimusten kasvaessa. Tämä vaatii uutta osaamista sekä kykyä luoda uusia kumppanuuksia. Yhteistyöllä on tavoitteena

tuottaa lisäarvoa kaikille osapuolille. Kumppanuus perustuu memminpuoliseen arvostukseen sekä ehdottomaan luottamukseen.

4 KUMPPANUUDET JA RESURSSIT		
Toimintatapa	Prosessit ja mittaaminen	EFQM-dokumentit
<b>4a) Kumppanuudet</b>		
Asiakasyhteistyö	Asiakkaaksi ohjautumisen prosessikuvaus.	Maksusitoumukset Toimintaterapiasopimukset Luvat tietojen luovuttamisesta Terapioiden seuranta asiakaskohtaisesti sekä maksajatahoittain
Verkostoyhteistyö	Terapiasuunnittelun prosessi, kuntoutumissuunnitelma, verkostopalaverikäytännöt.	COPM-haastattelu tms. alkuhaastattelumenetelmä GAS-tavoitteenasettelu Kuntoutumissuunnitelma Verkostokokous Tilastointi asiakkaittain ja terapia-tyypeittäin kuukausi- ja vuositasolla
	Kilpailuun osallistuminen.	Kilpailutusmateriaali
Maksajataho – Kela – terveydenhuolto – erikoishp – TE-keskus – vakuutusyhtiö	Yhteistyöpalaveri.	Sopimus yhteistyökäytännöistä Sopimukset mainittuina verkkosivuilla ja mainosmateriaalissa Aikatauluta vuosikelloon
Kirjeenvaihdon seuranta	Kirjanpito lähetetyistä asiakirjoista. Jatkuvaa.	Postituslista
Puhelinsopimukset	Muistiojärjestelmä puhelimitse sovitusta asioista. Jatkuvaa.	Puhelinsopimusten muistio
Verotuksen seuranta	Ajopäiväkirjan mukaan tehdyt matkakulut voi vähentää verotuksessa.	Ajopäiväkirja
<b>4b) Talouden hallinta</b>		
Taloussuunnittelu	Taloudellisten resurssien hallinta on kytköksissä strategiaan ja tavoitteisiin. Käytä hyväksesi aiemmin määriteltyjä strategioita. Laadi BSC-muotoon. Määritä yrityksesi kannalta oleelliset liiketoiminnan laskelmat sekä tavoitteet ja seurantajakso.	Liikevaihto Kassavirtalaskelma Maksuvalmius Koulutussuunnitelma Investointisuunnitelma Käyttöaste Aikatauluta vuosikelloon
<b>4c) Rakennusten, laitteiden ja materiaalien hallinta</b>		
Tilojen toimivuus ja ylläpito	Tilojen on sovellettava terapatarkoitukseen. Terapeutti vastaa tilojen turvallisuudesta ja siisteydestä.	Tilojen huolto ja siistimiskuvaus tai sopimukset Ensiapuvarustus Sammutuspeitto Toimintaohjeet hätätilanteessa
Laitteet ja välineet	Yritys pitää välineluetteloa, josta ilmenee välineiden hankinta-aika ja -paikka sekä niihin liittyvä tarkastusvelvollisuus nimettyine vastuuhenkilöineen.	Välineluettelo Liite 19 Välineluettelo, jossa varasto-seuranta ja huoltokirjanpito Terapiavälineiden hankintaa koskevat ohjeet ja kriteerit
	Käyttöohjeet ovat sovitussa paikassa. Määritä vastuuhenkilö ja päivittäminen.	Käyttöohjekansio Dokumentti käyttöohjeista ja niiden säilytyspaikasta

Toimintatapa	Prosessit ja mittaaminen	EFQM-dokumentit
<b>4d) Teknologian hallinta</b>		
Tietotekniikka	Tietojärjestelmien päivittämistä ja ylläpitämistä varten laaditaan toimintasuunnitelma, jossa määritellään hankintojen ja päivitysten kriteerit sekä vastuuhenkilö.	Tietojärjestelmien päivitysohje Ajan tasalla oleva virustorjuntaohjelma ja palomuri Aikatauluta vuosikelloon
<b>4e) Tiedon ja tietopääoman hallinta</b>		
Turvallisuus	Työohjeisiin kuuluvat käytänteet asiakirjojen hallinnasta sekä tallenteiden säilyttämisestä (laki potilasasiakirjoista). Tarkista säännöllisesti lain sisältö. Määritä vastuuhenkilö sekä toiminnan aikataulutus.	Asiakirjojen arkistointiohje Palovaatimukset täyttävä arkistointikaappi Tiedon tallentamisohje tietotekniikan avulla Varmuuskopiot Aikatauluta vuosikelloon

# 5 Prosessit, tuotteet ja palvelut

Toiminnansuunnittelussa painopiste on prosessien hallinnassa ja kehittämisessä. Tämän tarkoituksena on vastata sidosryhmien tarpeisiin ja luoda lisäarvoa heille.

5 PROSESSIT, TUOTTEET JA PALVELUT		
Toimintatapa	Prosessit ja mittaaminen	EFQM-dokumentit
<b>5a) Prosessikuvaukset</b>		
Toimintaterapia-prosessin kuvaus vuokaaviona tai taulukkomuodossa. Toimintaterapia-prosessi noudattaa samaa kaavaa riippumatta teoreettisesta viitekehystä (Kanadan-malli, MOHO, Kawa-malli). Arvioinnissa käytetään asiakastilanteeseen soveltuvaa arviointimenetelmää, johon on saatu koulutus (MAP, M-FUN, AMPS, SIPT, BOT2, VMI-R, Lotca ym.).	Toimintaterapiaprosessin kuvaus: maksusitoumus arviointiin, tavoitteiden asettaminen, arviointi asiakkaan iän ja toimintatason mukaisilla menetelmillä, palautekeskustelu ja loppuyhteenvedo. Jos terapiajaksoon ei ole tarvetta, terapiasuhde lopetetaan. Jos terapiasuhdetta on taas tarve jatkaa, tehdään suositus jatkosta ja uusi maksusitoumus. Tavoitteet asetetaan yhdessä asiakkaan kanssa. Tämän jälkeen terapiajakso toteutetaan. Lopussa arvioidaan tavoitteiden täyttyminen, käydään palautekeskustelu sekä annetaan kirjallinen palaute asiakkaalle sekä maksajataholle sopimuksen mukaista aikataulua noudattaen.	Toimintaterapiaprosessikuvaus Työohje kirjaamisista varten  BSC-mittaristo, jossa määritellyt tavoitteet ensimmäiseen asiakas-kontaktiin maksusitoumuksen tultua, tavoitteet asiakaslähtöisten tavoitteiden asettamisesta (GAS, COPM), palautekeskusteluiden ja verkostoyhteistyön tavoitteet sekä tavoitteet palautteen toimittamisesta asiakkaalle ja yhteistyötaholle
Tutkimus- ja kehittämistyö	Määritä oman yrityksen kehittämisperiaatteet sekä osallistumisperiaatteet kansalliseen ja kansainväliseen kehittämistyöhön. Huomioi aika- sekä talousresurssit.	BSC-mittaristo kehittämistyön käytänteistä Liite 7 GAS-menetelmän käyttöönoton BSC-mittaristo
Hankinnat ja investoinnit	Kuvaus hankintojen ja investointien toteuttamisesta. Periaatteena soveltuvuus terapiakäyttöön, huolto sekä hinta tarjouspyyntöjen perusteella.	Hankintojen prosessikuvaus
Taloushallinnon prosessi	Kuvaus maksusitoumuksen kulkemisesta lähettäjätholta, terapioiden kautta laskutukseen ja sieltä kirjanpitoon sekä lopulta talouslaskelmiin sekä veroilmoitukseen. Määritä aikatavoitteet sekä kunkin vaiheen vastuuhenkilöt.	Prosessikuvaus maksuliikenteestä BSC-mittaristo laskutuksen seurantaan, maksajatahoille myönnetty maksuaika, välintilinpäätökset sekä tilinpäätös sekä veroilmoituksen laatiminen Aikatauluta vuosikelloon
	Kuuaa kilpailuihin osallistumisprosessi sekä määritä sopimusten mukaiset verkostotyöskentelykäytänteet. Huomioi sisäinen ja ulkoinen yhteistyö.	Prosessikuvaus kilpailutilanteesta Verkostotyöskentelyn BSC-mittaristo sopimusten mukaisesti: tiheys, paikka, ajankohta, sisältö Aikatauluta vuosikelloon
Asiakassuhteiden hallinta	Kuvataan palveluista tiedottamisen käytänteet sekä menetelmät (verkkosivut, esitteet, ilmoitukset).	Markkinointisuunnitelma
Markkinointi	Markkinointisuunnitelma: kenelle, mitä, miten ja milloin sekä millaisin kustannuksin.	Aikatauluta vuosikelloon Yrityksen prosessien arvioinnissa käytetään EFQM-arviointia, vertaisarviointia tai auditointia

Toimintatapa	Prosessit ja mittaaminen	EFQM-dokumentit
<b>5b) Tuotteet ja palvelut kehitetään vastaamaan kysyntää</b>		
Tuotteistaminen	Toimintaa kehitetään vastaamaan kysyntää. Tarve tulee esille lisäkoulutuksen myötä, markkinatutkimuksista, sidosryhmän pyynnöstä ja asiakaspalautteesta. Prosessin vaiheet: tarpeen tiedostaminen, kysyntään vastaamisen eri vaihtoehdot, luonnos, testaaminen ja kehittäminen sekä viimeistely ja lanseeraus.	Prosessikuvaus esim. uuden arviointimenetelmän ottamisesta käyttöön Muista henkilöstön osaaminen ja kehittäminen sekä talous
Hinnoittelu	Tuotteiden hinnoittelussa huomioidaan muuttuvat ja kiinteät kustannukset, poistot, korot, verot sekä palkka.	Hinnoittelu Liite 13 Kustannushinnoittelun laskentakaava
Asiakaspalautteen käyttäminen	Palautekyselyillä kartoitetaan palvelun oikea-aikaisuus, aikataulujen pitävyys, välineiden sopivuus, yhteistyön toimivuus sekä osallistumismahdollisuus.	Palautelomakkeet lapsiasiakkaille ja aikuisasiakkaille Palautteen kerääminen sidosryhmiltä: palautelaatikko, suullisen palautteen kirjaamisvihko tai -tiedosto
Markkinatilanteen kartoitus	Tilastotietoa liiketoiminnan eri osa-alueiden kehitymisestä.	Asiakasmäärien kehittyminen Maksusitoumusten myöntäminen Liikevaihdon kasvu Markkinaosuus
<b>5c) Tuotteiden ja palveluiden edistäminen</b>		
Kehittämishankkeet	Sidosryhmien tarpeisiin vastaaminen vaatii toimintojen kehittämistä. Osallistuminen kehittämishankkeisiin antaa näyttöä yrityksen halusta toimia tuloksellisesti ja vaikuttavasti.	Tuotteiden markkinointi Lisäarvon tuottaminen asiakkaille ja sidosryhmille
<b>5d) Tuotteiden ja palveluiden tuottaminen ja toimittaminen</b>		
Ostopalvelusopimukset	Hankintakilpailujen yhteydessä tarjouspyynnössä on esitetty terapioiden vähimmäisvaatimukset. Nämä ehdot ohjaavat sopimuskauden toimintaa.	Toimintaterapiaprosessin kuvaus sopimusehtojen mukaisesti
Kelan standardi	Kelan standardi asettaa muoto- ja laatuvaatimuksia toimintaterapialle. Tarkista kulloinkin voimassa olevan standardin sisältö.	Tavoitteiden asettamisen kuvaus (esim. GAS), elämänlaatumittari (esim. COPM), terapiavihko, yhteistyö sidosryhmien kanssa yli hallintorajojen Henkilöstön osaaminen ja terapiavälineet vastaavat ehtoja
<b>5e) Sidosryhmien hallinta</b>		
Asiakasryhmittely	Tiedostetaan omat sidosryhmät sekä niiden erityistarpeet. Sidosryhmille tiedotetaan uusista palveluista ja ryhmiä perehdytetään ja koulutetaan tarvittaessa. Tehdään omaa toimintaa näkyväksi.	Markkinointi sekä sidosryhmien kesken käytävät kehittämiskeskustelut sekä verkostoneuvottelut Standardien ja hankintakilpailujen ehtojen noudattaminen

## 6 Asiakastulokset

Yrityksen vision ja strategian pohjalta on laadittu asiakkaiden tyytyväisyyttä ja mielipiteitä kuvaavat mittarit ja tavoitteet. Tuloksia tarkastellaan 3 vuoden jatkumona, jossa seurataan, miten tulokset kehittyvät vai pysyvätkö ne jatkuvasti hyvällä tasolla.

Tuloksista analysoidaan yrityksen muutosten sekä ulkoisten tekijöiden vaikutuksia. Asiakastuloksista voidaan ennakoita myös tulevaa.

6 ASIAKASTULOKSET		
Toimintatapa	Prosessit ja mittaaminen	EFQM-dokumentit
<b>6a)</b>		
Asiakkaiden näkemykset	Asiakkaiden näkemyksiä mitataan asiakaskyselyiden ja asiakaspalautteiden avulla. Käytössäsi on siis eri asiakasryhmien asiakaspalautelomakkeet sekä palautelaatikko.	Kooste lapsiasiakkaiden asiakaspalautteista Kooste aikuisasiakkaiden asiakaspalautteista Palautelaatikon aloitteiden muistio, jossa on jatkotoimenpiteet eritelty
Sisäinen suorituskyky	Yrityksen omaa toimintaa arvioidaan asiakasuskollisuuden, valitusten, suositusten sekä toiminnan häiriöihin varautumisen avulla.	Kooste toteutuneista terapiakerroista asiakasryhmittäin Palautteena saadut valitukset tai suositukset Terapeutista johtuneet asiakastapaamisten peruuntumiset

## 7 Henkilöstötulokset

Henkilöstöstrategian laatimisen yhteydessä on määritelty mittaristo, jossa huomioidaan henkilöstön tarpeet ja odotukset. Tuloksia seurataan kolmen vuoden jaksossa. Tavoitteena on kehittää tai pitää yllä hyvää tasoa henkilöstöön liittyvissä asioissa. Tuloksia

voidaan peilata myös vastaavanlaisten yritysten vertailutuloksiin. Tuloksia hyödynnetään uusien tavoitteiden asettamisessa sekä tulevan ennakoimisessa.

7 HENKILÖSTÖTULOKSET		
Toimintatapa	Prosessit ja mittaaminen	EFQM-dokumentit
<b>7a)</b>		
Henkilöstön näkemykset	Henkilöstön hyvinvointia on mitattu.	Sairauspoissaolot Henkilöstön vaihtuvuus
	Henkilöstön osaamisesta on huolehdittu koulutuksen ja kehittämisprojektien avulla.	Koulutusseurantalomakkeet Kehittämisprojektien toteutuma
	Henkilöstö on mukana tavoitteiden asettamisessa.	Suunnittelupalaverien toteutuma Kehittämiskeskustelut
	Tiedottaminen ja vuorovaikutus toimivat.	Viikkopalaverit Yhteiset ajat
	Henkilöstöä on palkittu ja jaettu tunnustusta.	Tunnustukset, palkkiot, juhlapyhämuistamiset
<b>7b)</b>		
Sisäinen suorituskyky	Näiden tulosten avulla tulkitaan henkilöstöstrategian onnistumista sekä henkilöstön osallistumista	
	Johtajuuden arviointi	Johtamisen osaamisen osa-alueiden tulokset Viestiminen ja tiedottaminen
	Terveysten ja turvallisuuden liittyvä arviointi	Sairauspoissaolot, haittatilanteiden ja turvallisuusriskien tilasto, tapaturmat, ergonomia

## 8 Yhteiskunnalliset tulokset

Toimintaympäristön hallinnan sekä sidosryhmätyöskentelyn yhteydessä on määritelty ulkoisten sidosryhmien kanssa tapahtuvan yhteistyön tavoitteet, jotka samalla vastaavat myös yrityksen omia tavoitteita. Yhteiskunnallisia tuloksia seurataan kolmen vuoden jaksossa. Tavoitteena on, että tuloksissa tapahtuu parannusta tai

ne pysyvät vähintään hyvällä tasolla. Tuloksia peilataan myös vastaavanlaisten yritysten vertailutuloksiin. Saatua tulosta voidaan käyttää uusien tavoitteiden asettamisessa ja tulevan ennakoimisessa.

8 YHTEISKUNNALLISET TULOKSET		
Toimintatapa	Prosessit ja mittaaminen	EFQM-dokumentit
<b>8a)</b>		
Yhteiskunnan näkemykset	Nämä mittarit sekä niiden tulokset osoittavat ulkoisen sidosryhmätyön onnistumisen.	Vuosikertomus
	Maineeseen ja imagoon liittyvä dokumentointi.	Lehtiartikkelit Palautekyselyt Markkinatutkimuksen tulokset Palkinnot Medianäkyvyys
<b>8b)</b>		
Sisäinen suorituskyky	Toimintaympäristöön liittyvä ympäristön huomiointi eli ekologisuus.	Sähkönkulutus Veden käyttö Lajittelu
	Lakien ja säädösten täyttyminen: työterveyden ja työturvallisuuden toteutuminen.	Ajantasainen ensiapukoulutus Hälytysjärjestelmä Terapiavälineiden vastuullinen hankinta sekä huolto ja ylläpitojärjestelmä, liite 19 Välineluettelo, jossa varastoseuranta ja huolto-kirjanpito päivitettyinä.

## 9 Keskeiset tulokset

Keskeisissä tuloksissa tarkastellaan toiminnan tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta sekä toiminnan tehokkuutta. Näistä tuloksista käy ilmi, kuinka hyvin yrityksen strategia on onnistuttu viemään arjen toimintaan siten, että on saatu aikaa positiivista kehittymistä tarkasteltavilla osa-alueilla. Tuloksia seurataan kolmen vuoden jak-

sossa. Tavoitteena on, että tuloksissa tapahtuu parannusta tai ne pysyvät vähintään hyvällä tasolla. Tuloksia peilataan myös vastaavanlaisten yritysten vertailutuloksiin. Saatua tulosta voidaan käyttää uusien tavoitteiden asettamisessa ja tulevan ennakoimisessa.

9 KESKEISET TULOKSET		
Toimintatapa	Prosessit ja mittaaminen	EFQM-dokumentit
<b>9a)</b>		
Keskeiset strategiset tulokset eli toiminnan tuloksellisuus ja vaikuttavuus	Liikevaihto.	Vuosikertomus
	Voitto.	Tilinpäätös ja välitilinpäätökset
	Pääoman tuotto.	Tuloslaskelma
	Budjetti.	Tase Veroilmoitus
<b>9b)</b>		
Sisäinen suorituskyky eli toiminnan tehokkuus	Taloudellisia mittareita ovat kassavirtalaskelma ja ylläpitokustannukset.	Kassavirtalaskelma Tuloslaskelma
	Muita kuin taloudellisia mittareita ovat keskeisten prosessien toiminta ja käyttöaste.	Toimintaterapiaprosessin suorituskyky Käyttöaste

# Liitteet

## LIITE 1

### BSC-mittariston malli pääotsikoittain nimettynä

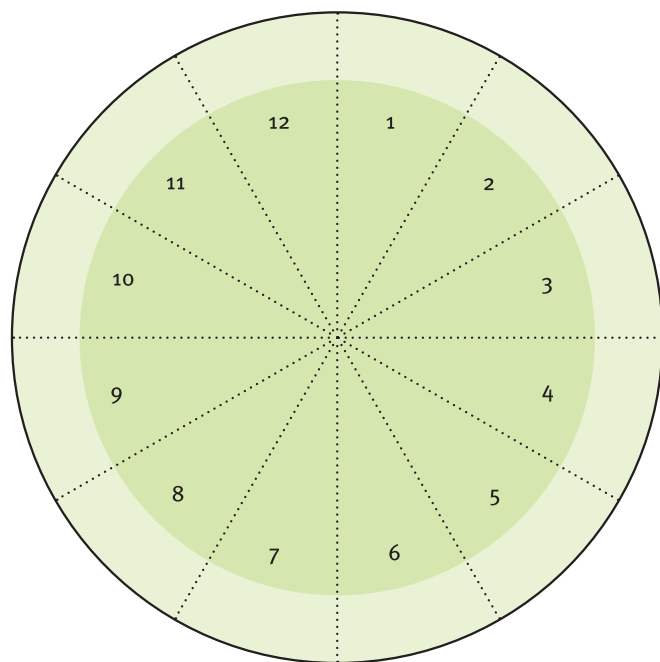
(Kaplan & Norton 2000, 168–169)

BALANCE SCORECARD -MITTARISTO				
Yrityksen nimi		Aikajänne		
Näkökulma	Tarkasteltava asia	Mittari	Tulokset	Suorituskyky
Asiakas			tavoite: _____ toteutunut: _____	3, 6, 9, 12 kk
Prosessit			tavoite: _____ toteutunut: _____	½–2 vuotta
Henkilöstö			tavoite: _____ toteutunut: _____	1–5 vuotta
Talous			tavoite: _____ toteutunut: _____	neljännes- vuosittain

## LIITE 2

### Vuosikellon malli

(Holma 2003)



Merkitse niille kuukausille, joina esimerkiksi seuraavia toimintoja tehdään:

- laskutus
- AVI:n ilmoitus
- välitilinpäätos
- veroilmoitus
- laatukäsikirjan päivitys
- yhteistyöpalaverit tilaajatahojen kanssa
- verkkosivujen päivitys
- lehti-ilmoitukset, esim. joulukuun
- kilpailutuksiin osallistuminen
- koulutukset
- vakuutusten tarkistaminen jne.

### LIITE 3

## Taulukkomallinen vuosikello

(Tainio 2007, 90)

Avaintulosalue	Mitä?	Kuinka?	Ajankohta?	Vastuuhenkilö
Taloushallinta				
Markkinointi				
Lakisääteiset velvoitteet				

### LIITE 4

## Viestintäsuunnitelman malli

(Holma 2002)

	Mitä?	Milloin?	Kuka?
<b>sisäinen viestintä</b>			
	viikkopalaveri		
	suunnittelupalaveri jne.		
<b>ulkoinen viestintä</b>			
	sidosryhmät		
	lehdistö		
	verkkosivut jne.		



## LIITE 5

# Toimintaterapiasopimuksen malli

### TOIMINTATERAPIASOPIMUS

#### Sopijapuolet:

Nimi

Toimintaterapeutti

VALVIRA hyväksymispvm.

Yritys ja y-tunnus

Lähiosoite

Postitoimipaikka

Ajanvaraukset ja peruutukset puhelinno

soittoaika

Asiakas:

Nimi

Syntymäaika

Huoltaja

Puhelin

#### Allergiat tai muut huomioitavat seikat:

#### Sopimuksen tarkoitus ja tavoitteet:

#### Terapiamenetelmät:

#### Terapian toteutustapa ja -paikka:

#### Tarkistuspisteet:

#### Asiakkaan kanssa sovitut yhteydenpitotahot ja -tavat:

#### Seurantamenetelmät:

## Sopimuksen voimassaoloaika:

Maksusitoumus on myönnetty \_\_\_\_ / \_\_\_\_ \_\_\_\_\_ – \_\_\_\_ / \_\_\_\_ \_\_\_\_\_ väliselle ajalle, ja tapaamiskertoja on yhteensä \_\_\_\_\_ .

Tapaamiset toteutetaan \_\_\_\_\_ kertaa viikossa tapahtuvina käynteinä, paikkana on \_\_\_\_\_ .

Asiakkaan on mahdollista irtisanoa sopimus kahden viikon irtisanomisajalla, jona aikana terapeutti ehtii tekemään loppuarvioinnin sekä kirjoittamaan lausunnon.

Toimintaterapeutti voi keskeyttää tai irtisanoa sopimuksen kolmen viikon irtisanomisajalla. Tänä aikana toimintaterapeutti on velvollinen auttamaan uuden toimintaterapeutin etsimisessä.

## Terapialausunnot ja yhteenvedot:

Arvioinnista toimitetaan toimintaterapialausunto kahden viikon kuluessa arvioinnin päättymisestä asiakkaalle tai hänen huoltajalleen sekä lähettävälle taholle.

Puolenvuoden ja vuoden terapiaista toimitetaan lausunto 1 kk ennen terapian päättymistä asiakkaalle tai hänen huoltajalleen sekä lähettävälle taholle.

Lyhyemmistä terapiajaksoista toimitetaan lausunto toimintaterapian päätyttyä kahden viikon kuluessa.

Toimintaterapialausunto (1 kpl) kuuluu hintaan. Ylimääräisistä lausunnoista tai terapiayhteenvedoista veloitetään erikseen sopimalla lähettävän tahon kanssa.

## Vaitiolovelvollisuus ja salassapito:

Toimintaterapeutin vaitiolovelvollisuus on lakisääteinen. Toimintaterapeutti kirjaa muistiin terapiatilanteissa tekemänsä havainnot paperille ja kokoaa näistä toimintaterapialausunnon terapiasuhteen päättyessä. Palaute toimitetaan postitse kahden viikon kuluessa terapian päättymisestä. Puolen vuoden ja vuoden terapiasuhteissa palaute toimitetaan kuukautta ennen terapiasuhteen päättymistä. Palaute toimitetaan maksusitoumuksen myöntäneelle taholle sekä asiakkaalle hänen ilmoittamaansa osoitteeseen. Lausunnot jää arkistoitavaksi paperiversio sekä tiedosto sähköiseen muotoon muistitikulle. Asiakirjat säilytetään lukollisessa arkistokaapissa.

## Peruutukset ja maksut:

Sovitun toimintaterapia-ajan peruutus- ja siirtokäytännöt:

- Sairastapauksen tai muun esteen sattuessa ilmoita viipymättä asiasta yllä olevaan puhelinnumeroon. Peruutetusta ajanvarauksesta ei veloiteta maksua tai terapiakertoja.
- Peruuttamattomasta ja käyttämättömästä terapia-ajasta aikuisilta peritään XX euron maksu asiakkaalta suoraan. Tämä ei vähennä terapiakertoja.
- Toimintaterapeutin sairastuessa asiasta ilmoitetaan välittömästi asiakkaalle ja sovitaan uusi aika.

Asiakas vastaa toimintaterapian toteutumisessa syntyvistä kuluista, esim. ruoan materiaalikulut, kun kotona käydään läpi keittiötilannetta.

Terveystieteiden tutkimuskeskuksen maksusitoumuksissa yli 18-vuotiailla on omavastuuosuus terapiahinnasta, joka laskutetaan suoraan asiakkaalta kerran kuukaudessa.

## Loma-ajat ja muut taudit:

Toimintaterapeutin kesäloma on heinäkuussa. Syksyllä on syyslomaviikko sekä keväällä hiihtoloma alueen koulukäytännön mukaisesti. Viikolle sijoittuvat juhlapyhät voivat aiheuttaa muutoksia viikko-ohjelmaan.

## Asiakaspalaute:

Asiakkailta kerätään palaute terapiajakson päättyessä. Asiakkaalla on mahdollisuus antaa palautetta myös terapian aikana. Asiakkaiden palautetta käytetään hyväksi kehitettäessä toimintaa.

## Asiakkaan asemaa säätelevät seuraavat lait ja ohjeet

- Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 28.6.1994/559
- Laki yksityisestä terveydenhuollosta 9.2.1990/152
- Laki potilaan oikeuksista 17.8.1992/785
- Henkilötietolaki 22.4.1999/523
- Potilasvahinkolaki 25.7.1986/585
- Toimintaterapeuttien ammattieettiset ohjeet / Suomen toimintaterapeuttiliitto ry

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

toimintaterapeutti  
leima tai yrityksen nimi

\_\_\_\_\_

asiakas

## LIITE 6

# Lupa tietojen luovuttamisesta -lomake – malli

### LUPA YHTEISTYÖSTÄ JA ASIKIRJOJEN LUOVUTTAMISESTA KOLMANSILLE OSAPUOLILLE

#### Sopijapuolet:

Nimi	
Toimintaterapeutti	VALVIRA pvm.
Yritys ja y-tunnus	
Lähiosoite	
Postitoimipaikka	
Ajanvaraukset ja peruutukset puhelinno	soittoaika.
Asiakas:	
Nimi	
Syntymäaika	
Huoltaja	
Puhelin	
Maksusitoumus	Lupa koskee vain tätä kyseistä maksusitoumusta.

Yhteistyötaho	Suullinen konsultointi	Terapiayhteenvedon luovuttaminen	Päiväys	Asiakkaan / huoltajan allekirjoitus
keskussairaala				
perheneuvola				
puheterapeutti				
psykologi				
fysioterapeutti				
koulu				
päivähoito				
kaikki ed. mainitut				
muu				

#### Asiakkaan asemaa säätelevät seuraavat lait ja ohjeet

- Laki potilaan oikeuksista 17.8.1992/785
- Henkilötietolaki 22.4.1999/523
- Potilasvahinkolaki 25.7.1986/585
- Toimintaterapeuttien ammattieettiset ohjeet / Suomen toimintaterapeuttiliitto ry

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

toimintaterapeutti  
leima tai yrityksen nimi

asiakas

# GAS-menetelmän käyttöönoton BSC-mittaristo

## TOIMINNAN TULOSKORTTI

Strategiset tavoitteet	Toimenpiteet	Mittari	Tavoitetaso	Toteuma
Asiakkaalle laaditaan yhdessä arvioinnin pohjalta arjen toimintaan liittyvät tavoitteet	Kartoitetaan arjen toimintaa haittaavat rajoitteet	Käytetään strukturoitua haastattelua: kyllä/ei	Toimitaan asiakaslähtöisesti, jolloin asiakas päättää tavoitteensa	Asiakas haastatellaan, jonka pohjalta laaditaan tavoitteet
Toimintaterapian tavoitteiden määrittely ja terapiasopimuksen allekirjoittaminen	Asiakas päättää yhdessä terapian tavoitteista ja allekirjoittaa tavoitelomakkeen	Tavoitelomakkeen (GAS) allekirjoittaminen: kyllä/ei	Kaikilta Kelan asiakkailta otetaan allekirjoitus	Lomakkeet käytössä, terapian aloitus noudattaa opeteltua sabluunaa
Toimintamallit vahvistavat arjen toiminnoista suoriutumista	Arvioinnin perusteella valitaan toimintamuodot yksilöllisesti	Asiakkaan tavoitteet on rakennettu 5-portaiseksi, edistymistä seurataan: kyllä/ei	Asiakas saavuttaa vähintään 0-tason	Osatavoitteiden saavuttamisen jälkeen nostetaan vaatuvuus seuraavalle tasolle
Loppulausunto rakentuu GAS-tavoitteiden mukaan	Terapiaprosessi noudattaa GAS-menetelmää	Tavoitteet, seuranta ja loppuarviointi on suoritettu GAS-menetelmällä: kyllä/ei	GAS-menetelmän käyttö on vakiintunut vuoden 2013 loppuun mennessä koskemaan kaikkia asiakkaita	Kelan asiakkaiden terapiasuunnittelun ohjaava menetelmä on GAS
Toimintaterapian jatko-suositukset kuvataan GAS-menetelmällä	Jatkosuositukset liittyvät asiakkaan arjen toimintoihin selkeinä toiminnan tavoitteina	Jatkosuunnitelmille on asetettu uudet GAS-tavoitteet: kyllä/ei	Kaikille asiakkaille laaditaan GAS-tavoitteet vuoden 2013 loppuun mennessä	Kelan asiakkailta suoritetaan menetelmän sisäänajovaihe 2011–2012 aikana. 2014 koskee kaikkia asiakkaita
Kelan vaikeavammaisten toimintaterapiaprosessit rakentuvat GAS-menetelmän mukaisesti	GAS-menetelmään hankittu koulutus Menetelmän käyttöönoton ottaminen	Käyty Kelan standardin mukainen koulutus: kyllä/ei Sovelletaan oman yrityksen toimintaan Kelan asiakkaille: kyllä/ei	Koulutus käyty Menetelmä vakiintunut käytäntöön vuoden 2013 loppuun mennessä Kelan asiakkaille, vuoden 2014 alusta myös muille asiakkaille	Koulutus käyty 2011 aikana, sisäänajovaihe 2013 loppuun mennessä. Kelan lausunnot rakentuvat tavoitteellisesti GAS-menetelmän mukaisesti 2013 loppuun mennessä

## HENKILÖSTÖN TULOSKORTTI

Strategiset tavoitteet	Toimenpiteet	Mittari	Tavoitetaso	Toteuma
Henkilöstö osallistuu GAS-koulutukseen	Ilmoitaudutaan Savonia-amk:n täydennyskoulutukseen	Henkilöstö osallistuu koulutukseen: kyllä/ei Tekee opintoihin vaaditut tehtävät: kyllä/ei	Suoriutuu opintojaksosta siten, että saa kurssitodistuksen	Koulutus käyty, todistus saatu
Henkilöstö käyttää GAS-menetelmää	GAS-menetelmä ohjaa terapiaprosessia	GAS-lomakkeet yrityksen käytössä: kyllä/ei Lomakkeita käytetään opiton mukaisesti: kyllä/ei	2014 alussa kaikkien toimintaterapioiden suunnittelua ja ohjaamista ryhdittää GAS-menetelmä	2013 loppuun mennessä Kelan asiakkaille vakiintunut käytännöksi

## ASIAKKUUKSIEN TULOSKORTTI

Strategiset tavoitteet	Toimenpiteet	Mittari	Tavoitetaso	Toteuma
Asiakkaiden toiminta-terapia perustuu yksilöllisyyteen sekä asiakkaiden arjen toimintojen tarpeisiin	Käytetään GAS-menetelmää asiakkaiden tavoite-asettelussa	GAS-menetelmää käytetty: kyllä/ei	2014 käytetään kaikkien asiakkaiden terapioiden suunnittelussa	2013 loppuun mennessä vakiintunut käytännöksi Kelan asiakkaille
Asiakkaat motivoituvat toimintaterapian tavoitteisiin	Tehdään asiakkaille tyytyväisyyskysely toimintaterapian tavoitteista esim. COPM-haastattelulla	Asiakkaalle on tehty tyytyväisyyskysely: kyllä/ei	Kaikille asiakkaille tehdään tyytyväisyyskysely 2014 alkaen	2013 loppuun mennessä kaikille Kelan asiakkaille tehdään tyytyväisyyskysely automaattisesti

## TALOUDEN TULOSKORTTI

Strategiset tavoitteet	Toimenpiteet	Mittari	Tavoitetaso	Toteuma
Budjettiin on resursoitu GAS-koulutus	Määrärahaesitys budjetin suunnittelun yhteydessä Toiminta pysyy talous-suunnittelun rajoissa	Kassavirtalaskelma rahojen riittävydestä Koulutusbudjetissa pysyminen: kyllä/ei	Rahavirrat riittävät seuraavasta kuukaudesta selviämiseen Budjettia ei ylitetä	Kassavirtalaskelmassa on 15 %:n notkahdus koulutuskuukautena Koulutusbudjetissa pysytään

**LIITE 8****Tuloslaskelman runko sekä laskennallinen seuranta**

(Kirjanpitoasetus A 1997/1339, 1 § lisättynä seurantaosiolla)

Nimike	Toteutunut	% liikevaihdosta	Edellinen kausi	Ero euroa
<b>1. Liikevaihto</b>				
2. Valmiiden ja keskeneräisten tuotteiden varastojen muutos				
3. Valmistus omaan käyttöön				
4. Liiketoiminnan muut tuotot				
5. Materiaalit ja palvelut				
a) Aineet, tarvikkeet ja tavarat				
aa) Ostot tilikauden aikana				
ab) Varastojen muutos				
b) Ulkopuoliset palvelut				
6. Henkilöstökulut				
a) Palkat ja palkkiot				
b) Henkilösivukulut				
ba) Eläkekulut				
bb) Muut henkilösivukulut				
7. Poistot ja arvonalentumiset				
a) Suunnitelman mukaiset poistot				
b) Arvonalentumiset pysyvien vastaavien hyödykkeistä				
c) Vaihtuvien vastaavien poikkeukselliset arvonalentumiset				
8. Liiketoiminnan muut kulut				
<b>9. Liikevoitto (-tappio)</b>				
10. Rahoitustuotot ja -kulut				
a) Tuotot osuuksista saman konsernin yrityksissä				
b) Tuotot osuuksista omistusyhteisyriksissä				
c) Tuotot muista pysyvien vastaavien sijoituksista				
d) Muut korko- ja rahoitustuotot				
e) Arvonalentumiset pysyvien vastaavien sijoituksista				
f) Arvonalentumiset vaihtuvien vastaavien rahoitusarvopapereista				
g) Korkokulut ja muut rahoituskulut				
<b>11. Voitto (tappio) ennen satunnaisia eriä</b>				
12. Satunnaiset erät				
a) Satunnaiset tuotot				
b) Satunnaiset kulut				
<b>13. Voitto (tappio) ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja</b>				
14. Tilinpäätössiirrot				
a) Poistoeron muutos				
b) Vapaaehtoisten varausten muutos				
15. Tuloverot				
16. Muut välittömät verot				
<b>17. Tilikauden voitto (tappio)</b>				

## LIITE 9

# Taseen runko sekä laskennallinen seuranta

(Kirjanpitoasetus A 1997/1339, 7 § lisättynä seurantaosiolla)

Nimike	Toteutunut	Edellinen kausi	Ero euroa
<b>Vastaavaa</b>			
A Pysyvät vastaavat			
1. Aineettomat hyödykkeet			
2. Aineelliset hyödykkeet			
3. Sijoitukset			
B Vaihtuvat vastaavat			
1. Vaihto-omaisuus			
2. Saamiset; lyhyt- ja pitkäaikaiset erikseen			
3. Rahoitusarvopaperit			
4. Rahat ja pankkisaamiset			
<b>Vastattavaa</b>			
A Oma pääoma			
1. Osake-, osuus- tai muu vastaava pääoma			
2. Ylikurssirahasto			
3. Arvonkorotusrahoitus			
4. Käyvän arvon rahasto			
5. Muut rahastot			
6. Edellisten tilikausien voitto (tappio)			
7. Tilikauden voitto (tappio)			
B Tilinpäätössiirtojen kertymä			
C Pakolliset varaukset			
D Vieras pääoma; lyhyt- ja pitkäaikainen erikseen			

## LIITE 10

# Pääoman tuottoprosentin laskentakaava

(Hiltunen 2007, 110–150)

Esim. voitto ennen veroja 15 000  
Taseen loppusumma 300 000

Laskenta:  $15\ 000 / 300\ 000 \times 100\ \% = 5\ \%$

**LIITE 11****Kassavirtalaskelma**

(Hiltunen 2007, 127)

kuukausi	tammi	helmi	maalis	huhti	touko	jne.
<b>alkusaldo</b>	<b>10 000</b>	<b>2 300</b>	<b>1 100</b>	<b>jne.</b>		
myynti	6 000	11 000				
<b>yhteensä</b>	6 000	11 000				
<b>maksut ( )</b>						
ostot	-2 000	-1 000				
hlöstökust.	-5 000	-5 000				
vuokrat	-1 000	-1 000				
markkin.	-500	-500				
alv	-1 000	-1 000				
sotu, eläke	-1 000	-1 000				
muut kulut	-2 000	-1 500				
<b>yhteensä</b>	-12 500	-11 000				
<b>kassavirta</b>	-6 500	0				
<b>investoinnit</b>						
laina, lyh.	-1 000	-1 000				
laina, korot	-200	-200				
muut						
<b>yhteensä</b>	-1 200	-1 200				
<b>muutos</b>	-7 700	-1 200				
<b>loppusaldo</b>	<b>2 300</b>	<b>1 100</b>				

**LIITE 12****Kriittinen piste**

(Hiltunen 2007, 110–150)

Laskelmaa varten on ensin selvitettävä katetuotto prosentti.  
Laskentakaava on myyntikate / myyntituotot x 100 %.

Kriittinen piste (KRP) saadaan selville laskemalla kaavalla:

$100 \times \text{kiinteät kustannukset} / \text{katetuotto prosentti}$



**LIITE 13**

# Kustannushinnoittelun laskentakaava

(Neilimo &amp; Uusi-Rauva 2005, 119)

Muuttuvat kulut	+
Kiinteät kulut	+
Voittolisä	+
Hinta	=

**LIITE 14**

# Laskutuksen kuukausiseurantamalli

Maksaja																
nimi	päätös	synt	tt arvio	tt arv +50	tt arv +70	tt arv +100	tt terap 60	tt 60 +50	tt 60 +70	tt 60 +100	verkosto	verkosto +50	verkosto +70	verkosto +100	peruttu	yhteensä
yhteensä käyntejä																
hinta/yksikkö			€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€		
huhti 2011 yht.			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		€

Maksaja: kenelle lasku osoitetaan

Nimi: terapia-asiakkaan nimi

Päätös: maksusitoumuksen numero

Synt: terapia-asiakkaan syntymäaika

tt arv: toimintaterapian arviointi, perustaksa,

tt arv +50 korotettu taksa (kotikäynti) jne.

tt 60: toimintaterapia 60 min,

tt 60 +50 korotettu taksa (kotikäynti) jne.

verkosto: verkostoneuvottelu,

verkostoneuvottelu + 50 korotettu taksa (kotikäynti) jne.



# Asiakaspalautelomake lapsiasiakkaille -malli

## ASIAKASPALAUTE LAPSEN VANHEMILLE TOIMINTATERAPIAN PÄÄTTYESSÄ

Yrityksen nimi

---

Osoite

---

Postitoimipaikka

---

Puhelin

---

1. Ajanjakso, jolloin terapia on toteutunut:

---

2. Päätyykö lapsenne terapia mielestänne oikeaan aikaan?

Kyllä       Ei       En osaa sanoa

3. Oletteko keskustelleet lapsenne kanssa siitä, mitä lapsi itse ajattelee terapiastaan?

Kyllä       Ei       En osaa sanoa

Mitä on jäänyt mieleenne lapsen kertomasta?

---

---

4. Olivatko lapsenne terapian tavoitteet selkeät ja perheenne arkea palvelevat?

Kyllä       Ei       En osaa sanoa

Lisäkommentteja:

---

---

---

5. Mikä oli mielestänne tärkein tavoite?

---

---

Saavutettiin tavoite?

Kyllä       Ei       En osaa sanoa

6. Oletteko saaneet mielestänne tarpeeksi tietoa lapsenne terapiasta ja sen kulusta?

Kyllä       Ei       En osaa sanoa

7. Oletteko mielestänne saaneet tarpeeksi tukea terapian eri vaiheissa?

Kyllä       Ei       En osaa sanoa

8. Miten olette kokeneet yhteisneuvottelut lastanne hoitavan työryhmän kanssa?

---

---

9. Miten olette kokeneet yhteisneuvottelut terapeutin kanssa? (vanhemmat+lapsi+terapeutti / vanhemmat+terapeutti)

---

---

10. Mielenpitoenne terapia- ja odotustilasta:

---

---

Paperin kääntöpuolella sana on vapaa! **Kiitos palautteestasi, se on hyvin arvokasta!**

---





**LIITE 20**

# Tuotteen hinnoittelun laskentakaava

(Neilimo &amp; Uusi-Rauva 2005, 185–205)

Muuttuvat kustannukset	+
Kiinteät kustannukset	+
Poistot	+
Korot	+
Verot	+
Voittotavoite	+
Tuotteen myyntihinta	=

**LIITE 21**

# Asiakasseuranta maksajatahoittain ja terapiatyypeittäin eriteltynä

huhti	tt arvio	tt arv +50	tt arv +70	tt arv +100	tt terap 60	tt 60 +50 %	tt 60 +70 %	tt 60 +100 %	verkosto	verkosto +50	verkosto +70	verkosto +100	peruttu	yhteensä
terv.huolto														
kela														
vakuutus														
yksit.														
työnohj.														
ohjaus														
muu														
yht.														

Tässä taulukossa on yhden yrityksen maksajatahoja nimettyinä, mutta sovellettaessa omaan toimintaan muokataan nimet vastaamaan tarvetta, samoin palvelut nimetään oman tarjonnan mukaan.

## Lähteet

- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. *Vastarinnasta vastarannalle. Johda muutosta taitavasti*. Keuruu: Otava.
- Asetus potilasasiakirjoista L2010/298. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2.4.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090298>
- AVI 2011. *Aluehallintovirastojen tehtävät*. [verkkojulkaisu]. Aluehallintoviraston verkkosivut. [viitattu 2.4.2011]. Saatavissa: <http://www.avi.fi/fi/virastot/Sivut/Aluehallintovirastojentehtavat.aspx>
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. 9.–11. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2004. *Markkinoinnin maailma*. 6. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Bou-Llusar, J.C., Escring-Tena, A.B., Roca-Puig, V. & Beltrán-Martin, I. 2005. To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model An empirical study. *Journal of Quality & Rehabilitation Management*, 4/5. 337–354.
- Carter, G. GEM history. [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Eija Vehviläinen. Lähetetty 5.8.2011 [viitattu 15.8.2011].
- Chen, Y.H., Rodger, S. & Polatajko, H. 2002. Experiences with the COPM and client-centred practice in adult neurorehabilitation in Taiwan. *Occupational Therapy International*, 9 (3). 167–184.
- Conti, T.A. 2007. A history and review of the European Quality Award Model. *The TQM Magazine* 2. 112–221.
- Conti, T. 1998. Quality in Western Europe. Teoksessa Juran, J.M. & Blanton Godfrey, A. *Juran's Quality Handbook*. 5. painos. The Mc Craw-Hill Companies. 38.1.
- Craik, J. Inquiry of quality in occupational therapy in your country. [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Eija Vehviläinen. Lähetetty 16.5.2011 [viitattu 20.7.2011].
- Craik, J., Davis, J. & Polatajko, H.J. 2007. Introducing the Canadian Practice Process Framework (CPPF): Amplifying the Context. Teoksessa Polatajko, H.J. & Townsend, E.A. (toim.) *Enabling occupation II: Advancing an Occupational Therapy Vision for Health, Well-being & Justice Through Occupation*. Ottawa: CAOT Publications ACE. 229–246.
- Crosby, P.B. 1985. *Laatu on ilmaista*. Helsinki: Laatu-teema Oy.
- Dale, B.G. 2002. European quality challenges for the new millennium. *Measuring Business Excellence* 4. 28–33.
- Dodangeh, J., Yusuff, R.M., Ismail, M.Y., Zadeh M.R.B. & Jassbi, J. 2011. Designing fuzzy multi criteria decision making model for best selection of areas for Improvement in EFQM (European Foundation for Quality Management) model. *African Journal of Business Management*, 12. 5010–5021.
- EFQM Excellence model 2010. *Erinomaiset organisaatiot kehittävät toimintaansa ja ylläpitävät sitä tasolla, joka täyttää tai ylittää kaikkien sidosryhmien odotukset*. EFQM Publications, Laatu keskus Excellence Finland.
- Excellence Finland 2012. *Excellence Finland -arviointi ja -finaali. Kirjallinen aineisto. Ohjeet osallistujalle ja pääarvioijalle*. Laatu keskus Excellence Finland.
- Excellence Finland -kehitysohjelma 2012. [viitattu 20.4.2012]. Saatavissa: <http://www.laatu keskus.fi/default.asp?docId=51129>
- Fearing, V.G., Law, M. & Clark, J. 1997. An Occupational Performance Process Model: Fostering client and therapist alliances. *Canadian Journal of Occupational Therapy* 64. 11.
- GEM Council 2011. Global Excellence Model Council. [viitattu 21.7.2011]. Saatavissa: <http://www.efqm.org/en/tabid/209/default.aspx>
- HaiPro. *HaiPro – terveydenhuollon vaaratapahtumien raportointimalli*. [verkkojulkaisu]. HaiPron verkkosivut. [viitattu 28.5.2011]. Saatavissa: <http://www.haiopro.fi/fin/default.aspx>
- Hautala, T., Hämäläinen, T., Mäkelä, L. & Rusi-Pyykkönen, M. 2011. *Toiminnan Voimaa. Toimintaterapia käytännössä*. Helsinki: Edita Prima.
- Hellstén, K. & Röberg, M. 2003. *Kirjaa ja kehitä. Opas laadun kehittämiseen fysioterapia-alalle*. Helsinki: Kvaliteekki.
- Helsingin yliopiston viestinnän laitos. *Johdatus typografiaan eri näkökulmista*. [verkkojulkaisu]. Helsinki [viitattu 30.6.2011]. Saatavissa: <http://www.valt.helsinki.fi/blogs/titta/post22.htm>
- Helsingin yliopistopaino. *Graafisen suunnittelun suunnittelu-prosessi*. [verkkojulkaisu]. [viitattu 30.6.2011]. Saatavissa: [http://www.yliopistopaino.fi/fi/graafinen\\_suunnittelu/suunnitteluprosessi](http://www.yliopistopaino.fi/fi/graafinen_suunnittelu/suunnitteluprosessi)
- Henkilötietolaki L1999/523. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2.4.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523>
- Hilma 2011. *Hilma – julkiset hankinnat*. [verkkojulkaisu] Hilman verkkosivut. [viitattu 27.5.2011]. Saatavissa: <http://www.hankintailmoitukset.fi/fi/>
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. *Tutki ja kirjoita*. 6.–9. painos. Vantaa: Dark Oy.
- Hiltunen, M. 2007. Talouden johtamisen työkalut. Teoksessa Hiltunen, M., Karjalainen, T., Mannio, L., Pättiniemi, P., Pötry, J., Savolainen, A., Tainio, J., Tirkkonen, T. & Välke, R. (toim.) *Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas. Ammatinharjoittajasta yrittäjäksi*. Tallinna: Tietosanoma Oy. 110–150.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. *Laatuun johtaminen*. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.
- Holma, T. 2003. *ITE2 – opas uudistuneen itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöön*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Holma, T., Outinen, M., Idänpää-Heikkilä, U. & Sainio, S. 2002. *Kirkasta ja uudista laadunhallintaa – kehitä laatu talo*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Hyvärinen, A. 2000. Mikä standardi? Mikä laatujärjestelmä? *Toimintaterapeutti* 1, 10–11.
- Iwama, M.K. 2006. *The Kawa Model. Culturally Relevant Occupational Therapy*. Edinburgh: Churchill Livingstone Elsevier.
- Juran, J.M. 1998. Quality in The United States. Teoksessa Juran, J.M. & Blanton Godfrey, A. (toim.) *Juran's Quality Handbook*. 5. painos. The Mc Craw-Hill Companies. 40.1–40.14.

- JUSE. The Deming Prize. [viitattu 16.6.2011]. Saatavissa: <http://www.juse.or.jp/e/> .
- Jämsä, K. & Manninen, E. 2000. *Osaamisen tuotteistaminen sosiaali- ja terveysalalla*. Helsinki: Tammi.
- Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kaplan, R. S. & Norton, D.P. 2000. Having Trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business review* 78(5), 167–176.
- Kaplan, R. S. & Norton, D.P. 1992. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 71–79.
- Kaupparekisterilaki L 1979/129*. Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 2.4.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1979/19790129>
- Kelan sopimus vaikeavammaisten avoterapiapalveluista 2011–2014*. [verkkojulkaisu]. Kelan verkkosivut. [viitattu 27.5.2011]. Saatavissa: [http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/\(WWWAllDocsByld\)/FD71B3EB5F86FFC22576D300415AE6/\\$file/avosopimus%202010%20LUONNOS.pdf](http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/(WWWAllDocsByld)/FD71B3EB5F86FFC22576D300415AE6/$file/avosopimus%202010%20LUONNOS.pdf)
- Kelan vaikeavammaisten avoterapiastandardi 2011*. [verkkojulkaisu]. Kelan verkkosivut. [viitattu 2.6.2011]. Saatavissa: [http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/\(WWWAllDocsByld\)/81A755497A45D037C22576D300417F11/\\$file/avostandardi19.1.2010.pdf](http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/(WWWAllDocsByld)/81A755497A45D037C22576D300417F11/$file/avostandardi19.1.2010.pdf)
- Kielhofner, G. 2002. *Model of Human Occupation. Theory and Application*. 3. painos. Baltimore MD: Lippincott Williams & Wilkins.
- Kirjanpitoasetus A 1997/1339*. Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 20.5.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971339>
- Kirjanpitolaki L1997/1336*. Finlex- Lainsäädäntö. [viitattu 2.4.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>
- Kotter, J. P. 2009. *Tärkeys järjestykseen nyt*. Helsinki: Talentum.
- Kristensen, H.K., Persson, D., Nygren, C., Boll, M. & Matzen, P. 2011. Evaluation of evidence within occupational therapy in stroke rehabilitation. *Scandinavian Journal of Occupational Therapy* 18, 11–25.
- Laamanen, K. 2005. *Johda suorituskykyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan*. Helsinki: Suomen Laatuokeskus Oy.
- Laamanen, K.(2) 2005. *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön*. 6.painos. Helsinki: Suomen Laatuokeskus Oy.
- Laarni, J. 2002. Tekstin graafisen ulkoasun vaikutus lukemisen tehokkuuteen. Teoksessa Brusila, R. (toim.). *Typografia – kieltä vai visuaalisuutta*. Porvoo: WS Bookwell Oy. 125–140.
- Lagrosen, S. 2002. Quality management in Europe: A cultural perspective. *The TQM Magazine*, 5. 275–284.
- Laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä L2002/504*. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2.4.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020504>
- Laki potilaan asemasta ja oikeuksista L1992/785*. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2.4.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920785>
- Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä L1994/559*. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2.4.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559>
- Laki yksityisestä terveydenhuollosta L2010/377*. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2.4.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090377>
- Laki yksityisestä terveydenhuollosta L2009/928*. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2.4.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090928>
- Laki yksityisestä terveydenhuollosta L2005/689*. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 27.5.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050689>
- Law, M., MacDermid, J. & Telford, J. 2008. Strategies to Build Evidence in Practice. Teoksessa Law, M. & MacDermid, J. (toim.). *Evidence-Based Rehabilitation. A Guide to Practice*. 2. painos. Thorofare: SLACK Incorporated. 207.
- Lecklin, O. & Laine, R.O. 2009. *Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovativisen johtamisjärjestelmän rakentaminen*. Helsinki: Talentum.
- Leigh, J.A., Douglas, C.H., Lee, K. & Douglas, M.R. 2005. A case study of a preceptorship in an acute NHS Trust – using the European Foundation for Quality Management tool to support clinical practice development. *Journal of Nursing Management* 13. 508–518.
- Lillrank, P. 1998. *Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Keuruu: Otava.
- Lim, K.H. & Iwama, M.K.2006. Emerging models – an Asian perspective. The Kawa (River) model. Teoksessa Duncan, E.A.S. (toim.) *Foundations for Practice in Occupational Therapy*. 4.painos. Edinburgh: Churchill Livingstone Elsevier.
- Loiri, P. & Juholin, E. 1998. *Huom! Visuaalisen viestinnän käsikirja*. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. 1999. *Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena*. Tampere: Gaudeamus. Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. *Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti*. 5. painos. Helsinki: Talentum.
- Mannio, L. 2007. Hyvinvointipalveluja tuottavien yritysten verokysymyksiä. Teoksessa Hiltunen, M., Karjalainen, T., Mannio, L., Pättiniemi, P., Pötry, J., Savolainen, A., Tainio, J., Tirkkonen, T. & Välke, R. (toim.) *Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas. Ammatinharjoittajasta yrittäjäksi*. Tallinna: Tietosanoma Oy. 151–178.
- Mäkelä, L. Inquiry of quality in occupational therapy in your country [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Eija Vehviläinen. Lähetetty 19.5.2011 [viitattu 17.6.2011].
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. *Johdon laskentatoimi*. 6.painos. Helsinki: Edita Prima Oy.



- Nelson, A. Inquiry of quality in occupational therapy in your country. [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Eija Vehviläinen. Lähetetty 14.7.2011 [viitattu 20.7.2011].
- NIST. Balcom Performance Excellence Program. [viitattu 16.6.2011]. Saatavissa: <http://www.nist.gov/baldrige/>
- Oikeusrekisterikeskus. [viitattu 29.5.2011]. Saatavissa: <http://www.oikeus.fi/oikeusrekisterikeskus/18232.htm>
- Outinen, M., Holma, T. & Hellstén, K. 2003. Kehittävä vertaisarviointi – työväline laadunhallintaan. *Toimintaterapeutti* 4, 24–26.
- Paasivaara, L. 2010. *Itsensä kokoinen johtaja – Itsetuntemus työyhteisön voimavarana*. Hämeenlinna: Tammi.
- Pelastuslaki L2003/468. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2.4.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030468>
- Pelastussuunnitelma. *Pelastussuunnittelu-tietokortti*. [verkkojulkaisu]. Pk –yrityksen riskienhallinta verkkosivut. [viitattu 28.5.2011]. Saatavissa: <http://www.pk-rh.fi/pdf/pelastussuunnittelu-tietokortti>
- Pesonen, H. 2007. *Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas*. Juva: WS Bookwell Oy. Infor Oy.
- Pesonen, S. & Tarvainen, J. 2003. *Julkaisun tekeminen*. Porvoo: WS Bookwell.
- Potilasasiamies. Valvira. [viitattu 6.11.2011]. Saatavissa: [http://www.valvira.fi/ohjaus\\_ ja\\_valvonta/terveydenhuolto/kantelu/potilasasiamies](http://www.valvira.fi/ohjaus_ ja_valvonta/terveydenhuolto/kantelu/potilasasiamies)
- Potilasturvallisuusstrategia 2009–2013. STM julkaisut. [viitattu 6.11.2011]. Saatavissa: [http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/\\_julkaisu/1383571](http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/_julkaisu/1383571)
- Potilasturvallisuuslaki L1986/585. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2.4.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860585>
- Pötry, J. 2007. Pienyrityksen sopimukset. Teoksessa Hiltunen, M., Karjalainen, T., Mannio, L., Pättiniemi, P., Pötry, J., Savolainen, A., Tainio, J., Tirkkonen, T. & Välke, R. (toim.) *Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas. Ammatinharjoittajasta yrittäjäksi*. Tallinna: Tietosanoma Oy. 211–218.
- Pötry, J. & Hiltunen, M. 2007. Työnantajaveloitteet. Teoksessa Hiltunen, M., Karjalainen, T., Mannio, L., Pättiniemi, P., Pötry, J., Savolainen, A., Tainio, J., Tirkkonen, T. & Välke, R. (toim.) *Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas. Ammatinharjoittajasta yrittäjäksi*. Tallinna: Tietosanoma Oy. 179–204.
- Raatikainen, L. 2004. *Tavoitteellinen markkinointi. Markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Salam, H. Inquiry of quality in occupational therapy in your country. [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Eija Vehviläinen. Lähetetty 9.5.2011 [viitattu 20.7.2011].
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. *Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Lahti: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Shea, D. & Holzschlag, M. E. 2005. *The Zen of CSS design*. Kalifornia: Peachpit Press.
- Schein, E. H. 2009. *Yrityskulttuuri – selviytymisopas*. 2. painos. Tampere: Suomen Laatuokeskus Oy.
- Secretariat for the Deming Prize. JUSE organization. Inquiry of international prize systems [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Eija Vehviläinen. Lähetetty 10.5.2011 [viitattu 16.6.2011].
- Silvennoinen, K., Michelsen, T. & Niemi, H. 2008. *Business pilviin. Kehitä systemaattisesti organisaatiosi toimintaa*. Tampere: Suomen Laatu yhdistys ry.
- Sinclair, K. 2005. Implementing the Revised WFOT Minimum Standards for the Education of Occupational Therapists. *Hong Kong Journal of Occupational Therapy*, 1, 3–7.
- Sipilä, J. 1996. *Asiantuntijapalvelujen tuoteistaminen*. Porvoo: WSOY.
- STM 2003. *Selvitys sosiaali- ja terveystieteiden ohjauksesta ja valvonnasta*. [verkkojulkaisu]. STM:n verkkosivut [viitattu 2.4.2011]. Saatavissa: [http://pre20031103.stm.fi/suomi/pao/pava\\_trm/pava1\\_3.htm](http://pre20031103.stm.fi/suomi/pao/pava_trm/pava1_3.htm)
- Sumsion, T. & Law, M. 2006. A review of evidence on the conceptual elements informing client-centred practice. *Canadian Journal of Occupational Therapy* 3, 153–162.
- Suomen Toimintaterapeuttiliitto 2011. [viitattu 4.7.2011]. [verkkojulkaisu]. Saatavissa: <http://www.toimintaterapeuttiliitto.fi/toimintaterapia.html>
- Sydänmaanlakka, P. 2000. *Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Helsinki: Kauppakaari Oy.
- Tainio, J. 2007. Hoivayrittäjä esimiehenä. Teoksessa Hiltunen, M., Karjalainen, T., Mannio, L., Pättiniemi, P., Pötry, J., Savolainen, A., Tainio, J., Tirkkonen, T. & Välke, R. (toim.) *Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas. Ammatinharjoittajasta yrittäjäksi*. Tallinna: Tietosanoma Oy. 80–109.
- Talwar, B. 2011. Comparative study of framework, criteria and criterion weighting of excellence models. *Measuring Business Excellence* 1, 49–58.
- Taylor, M.C. 2000. *Evidence-based Practice for Occupational Therapists*. Oxford and Northampton: The Alden Press.
- The Deming Prize Guide 2010. [viitattu 4.7.2011]. [verkkojulkaisu]. Saatavissa: <http://www.juse.or.jp/e/deming/pdf/deminguide2010.pdf>
- TEO 2007. *Yksityisen terveydenhuollon asiakirjat*. [verkkojulkaisu]. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Valviran verkkosivut. [viitattu 29.5.2011]. Saatavissa: [http://www.valvira.fi/files/ohjeet/ohje\\_TEO\\_yksityisen\\_th\\_potilasasiakirjat.pdf](http://www.valvira.fi/files/ohjeet/ohje_TEO_yksityisen_th_potilasasiakirjat.pdf)
- Terveydenhuoltolaki L2010/1326*. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 6.11.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>
- Tietosuoja 2011. Lomakkeet. Rekisteri- ja tietosuojalomakkeet. [viitattu 2.2.2011]. Saatavissa: <http://www.tietosuoja.fi/>

*Toimintaterapeuttien ammattieettiset ohjeet.* [verkkojulkaisu]. Suomen Toimintaterapeuttiliitto ry:n verkkosivut [viitattu 10.4.2011]. Saatavissa: <http://www.toimintaterapeuttiliitto.fi/images/stories/ammattieettiset.pdf>

*Toimintaterapiasopimus.* [verkkojulkaisu]. Akavan erityisalojen verkkosivut, jäsenkanava. [viitattu 29.5.2011]. Saatavissa: <http://www.akavanerityisalat.fi/fi/ohje-toimintaterapiasopimuksen-laittamiseksi.html>

Toivanen, J. 2001. *Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa.* Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu 108. Väitöskirja.

Tschichold, J. 2002. Uuden typografian periaatteet. Teoksessa Brusila, R. (toim.). *Typografia – kieltä vai visuaalisuutta.* Porvoo: WS Bookwell Oy. 33–50.

Tuominen, C. & Lillrank, P. 2000. Laatuksitykset suomalaisissa yrityksissä. Teoksessa Tuurna, S. (toim.). *Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 24/2000.* Helsinki: Oy Edita Ab.

Turjanmaa, P. 2005. *Laadun oppiminen pienissä yrityksissä. Mallin konstruointi ja kehittäminen.* Jyväskylä: Jyväskylä Studies in Business and Economics 41. Väitöskirja

Työsuojeluhallinto. *Ensiapuvalmius työpaikoilla.* [viitattu 6.11.2011]. Saatavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/fi/ensiapu>

*Työterveyshuoltolaki L2001/1383.* Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 1.6.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

*Työtyytyväisyyslomake.* [verkkojulkaisu]. Fronet Oy:n kyselyjärjestelmä. [viitattu 8.6.2011]. Saatavissa: <http://www.fronet.fi/kysely/index.php?kategoria=5&lomake=55>

*Vahingonkorvauslaki L1974/412.* Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2.4.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1974/19740412>

Valvira 2011. *Ammattioikeudet.* [verkkojulkaisu]. Valvontaviraston verkkosivut [viitattu 2.4.2011]. Saatavissa: <http://www.valvira.fi/luvat/ammattioikeudet>

Vero 2011. *Ennakonperintärekisteri.* [verkkojulkaisu]. Verohallinnon verkkosivut [viitattu 2.4.2011]. Saatavissa: [http://www.vero.fi/?article=914&domain=VERO\\_MAIN&path=5,40,89&language=FIN](http://www.vero.fi/?article=914&domain=VERO_MAIN&path=5,40,89&language=FIN)

Vero2 2011. *Todistus yrityksen maksamista veroista.* [verkkojulkaisu]. Verohallinnon verkkosivut [viitattu 2.4.2011]. Saatavissa: [http://www.vero.fi/?article=213&domain=VERO\\_MAIN&path=5,363&language=FIN](http://www.vero.fi/?article=213&domain=VERO_MAIN&path=5,363&language=FIN)

Viitala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä.* Helsinki: Edita

Viskari, S. 2009. *Tieteellisen kirjoittamisen perusteet. Opas kirjoittamiseen ja seminaarityöskentelyyn.* Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print.

*Yksityinen terveydenhuoltolaki L689/2005.* Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 19.10.2010]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2009/20090191>

Välke, R. 2007. Kun perinteiset markkinointikeinot eivät pure. Teoksessa Hiltunen, M., Karjalainen, T., Mannio, L., Pättiniemi, P., Pötry, J., Savolainen, A., Tainio, J., Tirkkonen, T. & Välke, R. (toim.) *Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas. Ammatinharjoittajasta yrittäjäksi.* Tallinna: Tietosanoma Oy. 65–79.

Välke, R. 2007. Liikeidea. Teoksessa Hiltunen, M., Karjalainen, T., Mannio, L., Pättiniemi, P., Pötry, J., Savolainen, A., Tainio, J., Tirkkonen, T. & Välke, R. (toim.) *Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas. Ammatinharjoittajasta yrittäjäksi.* Tallinna: Tietosanoma Oy. 27–35.

Välke, R. 2007. Miksi pitäisi tuotteistaa? Teoksessa Hiltunen, M., Karjalainen, T., Mannio, L., Pättiniemi, P., Pötry, J., Savolainen, A., Tainio, J., Tirkkonen, T. & Välke, R. (toim.) *Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas. Ammatinharjoittajasta yrittäjäksi.* Tallinna: Tietosanoma Oy. 47–64.

Välke, R. 2007. Tulevaisuus ja strategiasuunnittelu. Teoksessa Hiltunen, M., Karjalainen, T., Mannio, L., Pättiniemi, P., Pötry, J., Savolainen, A., Tainio, J., Tirkkonen, T. & Välke, R. (toim.) *Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas. Ammatinharjoittajasta yrittäjäksi.* Tallinna: Tietosanoma Oy. 36–46.

WFOT 2011. World Federation of Occupational Therapists www-sivut. [viitattu 17.6.2011]. Saatavissa: <http://www.wfot.org>

*Yrittäjän eläkelaki L2006/1272.* Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2.4.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20061272>

YTJ 2011. Y-lomakkeet. [viitattu 2.4.2011]. Saatavissa: <http://www.ytj.fi/>

Suomen Toimintaterapeuttiliitto ry – Finlands Ergoterapeutförbund rf  
toimisto@toimintaterapeuttiliitto.fi  
www.toimintaterapeuttiliitto.fi



Suomen Toimintaterapeuttiliitto ry  
Finlands Ergoterapeutförbund rf