



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Prosesseista laatua taloushallintoon

Haverinen, Eija

2014 Kerava



Laurea-ammattikorkeakoulu  
Kerava

## Prosesseista laatua taloushallintoon

Haverinen Eija  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2014

Eija Haverinen

### Prosesseista laatua taloushallintoon

Vuosi 2014 Sivumäärä 50

---

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Käpylän kuntoutuskeskus, joka tuottaa kuntoutuspalveluita vaikeasti vammaisille henkilöille. Kuntoutuskeskus on Invalidiliitto ry:n omistama kuntoutusta tuottava palveluyksikkö, joka sijaitsee Helsingissä. Helsingin toimipisteen lisäksi Käpylän kuntoutuskeskuksella on toimipisteet Tampereella ja Järvenpäässä. Helsingin toimipisteessä tuotetaan kuntoutusta sekä laitos- että avopalveluina, Järvenpään ja Tampereen toimipisteissä ainoastaan avopalveluina.

Opinnäytetyössä lähestytään kohdeorganisaation myyntilaskutusta prosessimaisen toimintamallin kautta. Teoriaosuudessa tarkastellaan prosessimaista toimintamallia ja sen mukanaan tuomaa laatua organisaatioiden toimintaan. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen muodostaa ISO 9001 -standardi. Sen toteutumista arvioidaan erityisesti avopalveluiden myyntilaskutusprosessin näkökulmasta tarkastelemalla mm. myyntilaskutusprosessin kokonaisuutta, lakien, asetusten ja viranomaisten vaatimusten sekä Kelan standardin ja avopalvelukuntoutuksen maksajien vaatimusten toteutumista. Opinnäytetyön empiirisessä osassa keskitytään kuvaamaan kuntoutuskeskuksen avopalveluiden myyntilaskutusprosessi annetaan kehittämisehdoksia myyntilaskutusprosessin tehostamiseksi.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda myyntilaskutusprosessi, jota voidaan käyttää kaikissa kolmessa Käpylän kuntoutuskeskuksen avopalveluita tuottavassa toimipisteessä huomioiden näissä yksiköissä käytössä olevat eri potilastietojärjestelmät. Avopalveluiden myyntilaskutusprosessin kuvausta voidaan jatkossa hyödyntää muun muassa uusien työntekijöiden perehdytyksessä ja prosessin kehittämisessä. Prosessikuvaus tallennetaan Invalidiliitto-konsernissa käytössä olevaan IMS-toiminnanohjausjärjestelmään, missä se on käytettävissä tarkasteltaessa laadun ja prosessimaisen toimintamallin toteutumista koko konsernissa.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena haastatteleamalla sekä Käpylän kuntoutuskeskuksen terapiapalvelupäällikköä prosessin omistajana että poliklinikkasihteeri vastuullisena laskuttajana. Lisäksi tarkentavia kysymyksiä esitettiin prosessin kuvaamisvaiheessa sekä Järvenpään että Tampereen yksiköiden kuntoutustyöntekijöille, jotka vastaavat näissä yksiköissä laskutuksesta. Myyntilaskutusprosessin kuvaamisessa käytettiin opinnäytetyön laatijan omaa osallistuvaa havainnointia kohdeorganisaation avopalveluiden myyntilaskutuksesta sekä organisaation taloushallinnosta. Osallistuva havainnointi oli merkittävässä osassa myyntilaskutusprosessia kuvattaessa.

Opinnäytetyön tuloksena voitiin todeta ISO 9001 -standardin soveltuvan myyntilaskutuksen prosessin kuvaamiseen, koska standardissa määritellyt vaatimukset voidaan ottaa huomioon ja toteuttaa myös tässä prosessissa. Opinnäytetyön tuloksena laadittiin avopalveluiden myyntilaskutuksen prosessikuvaus ja annettiin kehitysehdotukset prosessin parantamiseksi.

Asiasanat: taloushallinnon prosessit, myyntilaskutus, ISO 9001 -standardi

Eija Haverinen

### Processes Bring Quality to Financial Management

Year	201x	Pages	50
------	------	-------	----

---

This Bachelor's thesis was commissioned by Käpylä Rehabilitation Centre that produces rehabilitation services to severely disabled persons. The Rehabilitation Centre is located in Helsinki and is one of the rehabilitation units which are owned by the Finnish Association of People with Mobility Disabilities. Käpylä Rehabilitation Centre has units also in Tampere and Järvenpää. The unit in Helsinki is producing rehabilitation services institutionally and also outpatient rehabilitation, the units in Järvenpää and Tampere are only offering outpatient rehabilitation.

In the theoretical part of this thesis the target organization's sales invoicing is explored through the process-based approach. The theoretical frame is the ISO standard and the sales invoicing of outpatients rehabilitation is viewed through this standard. The ISO standard is broadly reviewed by examining the whole process of invoicing through laws and claims of authorities, Kela's standard and also through the requirements of the payers in outpatient rehabilitation. The empirical part of this thesis focuses on describing the sales invoicing process of the outpatient rehabilitation. The author of this thesis is also asked to give some suggestions to improve the efficiency of invoicing process.

The aim of this thesis is to create one invoicing process which can be used in all of three units of the target organization. At the same time has to be taken into consideration that these units have different information systems. The description of the sales invoicing process can be used among other things in the orientation of new employees in the target organization. The output of this thesis is to describe the sales invoicing process and to store the output into the IMS system which is used in the Association of People with Mobility Disabilities. In the IMS system the output is available for other employees of the association.

The thesis was carried out as a qualitative research by interviewing the manager of therapy services and the outpatient secretary in Käpylä Rehabilitation Centre and also the physiotherapists who were in charge in Järvenpää and in Tampere. Author's own observation was also in a significant role in describing the sales invoicing and the financial management of the organization.

As a result of this bachelor's thesis was found out that ISO 9001 -standard can be used to describe the invoicing process. The requirements of this standard are also valid in this process. The sales invoicing process of the outpatient rehabilitation was produced and suggestions to improve the efficiency of this process were given to the target organization.

Keywords: financial processes, sales invoicing, ISO 9001 -standard

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus.....	8
1.2	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät, rajaus ja rakenne.....	10
2	Prosessimainen toimintamalli.....	12
2.1	Prosessien tunnistaminen.....	14
2.2	Prosessien määrittely.....	16
2.3	Prosesseihin perustuva laadunhallintajärjestelmän malli .....	17
3	Avopalveluiden myyntilaskutusprosessi .....	18
3.1	Laskun muodostaminen .....	20
3.2	Laskun lähetys .....	22
3.3	Myyntireskontra ja suoritusten kuittaus .....	23
4	ISO 9001 -standardin toteutuminen avopalveluiden myyntilaskutusprosessissa .....	23
4.1	Johdon vastuu .....	25
4.2	Dokumentointi ja tallenteiden hallinta .....	29
4.3	Resurssienhallinta .....	32
4.4	Tuotteen toteuttaminen .....	33
4.5	Mittaus, analysointi ja parantaminen .....	35
5	Yhteenveto .....	38
5.1	Kehittämissuhteet .....	39
5.2	Prosesseista laatua taloushallintoon.....	40
	Lähteet .....	42
	Kuvat .....	44
	Liitteet.....	45

## 1 Johdanto

Laatu on organisaatioiden yksi merkittävimmistä menestystekijöistä ja sen tulee näkyä kaikessa organisaation toiminnassa. Laadulla on monta määritelmää ja sitä voidaan tarkastella hyvin monesta eri näkökulmasta. Vaikka alkujaan laatu miellettiin virheiden määrän kautta - mitä vähemmän virheitä, sen laadukkaampi tuote - niin nykyisin laatua lähestytään asiakkaan näkökulmasta: laatu tarkoittaa asiakkaan kokemaa laatua (Karlöf & Lövingsson 2004, 103). Asiakkaan näkökulmasta laatu on virheetön tuote tai hyvä palvelu, organisaation näkökulmasta puolestaan laatu näkyy mm. etukäteen määriteltyjen normien ja toteutuman erotuksena, tuotteen suorituskykyä, asiakkaan tyytyväisyytenä, minimaalisena haittana ympäristölle tai vain tuotteena, joka on parempi kuin kilpailijalla (Sarala 2010, 96). Laatuun liittyy jatkuva laadun parantamisen -käsite, mikä tarkoittaa mm. suoritustason jatkuvaa parantamista (Lecklin 2006, 18). Koska laatua voidaan tarkastella liiketoiminnan eri näkökulmista, saa se juuri niin monta merkitystä kuin on tarkastelunäkökulmiakin ja käytännössä ei voida tarkastella puhtaasti vain yhtä näkökulmaa (Lecklin 2006, 20). Yhteiskunnan siirryttyä yhä lisääntyvässä määrin tuottamaan palveluita on laatukäsitettä laajennettu ja nykyisin puhutaan palvelun ja toiminnan laadusta. Tämä laatukäsite pitää sisällään sekä varsinaisen tuotannon että toimistotyön piirissä olevan kehittämisen. (Tervonen 2001, 2.)

Liiketoiminnan laatua voidaan tarkastella prosessikeskeisen toimintatavan näkökulmasta käsin. Prosessi on alun perin yhdistetty tuotantotalouteen, mutta palvelutalouden yleistyttyä prosessiajattelu on siirtynyt myös abstraktimpiin ”tuotantoprosesseihin” (Lecklin 2006, 124). Prosessiajattelun perustana on organisaation eri toimintojen tarkastelu prosesseina (Lecklin 2006, 39). Prosessikeskeinen toimintatapa ei palveluiden prosesseissa toteudu niin suoraviivaisesti kuin tuotantotaloudessa, vaan tehtäviä voidaan joutua suorittamaan rinnakkain ja tietyt toiminnot saattavat olla hankala sijoittaa yhtenäisenä toimintona prosesseihin (esim. sihteerityö).

Puhtaasti prosessimaisessa toimintatavassa johtaminen on suuressa muutoksessa. Aikaisemmasta funktionaalisesta johtamismallista joudutaan luopumaan ja organisaation johto muodostuukin tärkeimpien prosessien omistajista. (Lecklin 2006, 127.) Tarkasteltaessa funktionaalista johtamistapaa organisaation rakenne on sen keskiössä ja prosessit vain tukevat toimintaa. Prosessimaiseen toimintamalliin siirryttäessä organisaation rakenne siirtyy tukemaan prosesseja. (Karlöf & Lövingsson 2004, 214.) Funktionaalisesti johdetussa organisaatiossa tämä tarkoittaa, että jokaisella organisaation yksiköllä on oma tehtävänsä sekä tavoitteensa. Yksikön toiminta prosessissa määritellään yksikön sisältä käsin. Prosessimaisessa toimintamallissa prosessin toiminta nousee tärkeimmäksi määritteleväksi tekijäksi. Toiminta ohjautuu siten, että se tukee eri yksiköiden yhteistoimintaa parhaimman tuloksen saavuttamiseksi. Useissa organisaatioissa onkin päädytty yhdistämään perinteinen funktionaalinen toimintamalli ja pro-

sessijohtamisen malli, jotta vältetään prosessiorganisaation johtamisen yleisimmiltä virheiltiltä. Tämä tarkoittaa sitä, että tuotteiden tai palveluiden tuottamiseen osallistuvia toimintoja johdetaan prosessimaisesti ja henkilöstöä puolestaan funktionaalisesti. Näin voidaan varmistaa, että organisaation osaamista voidaan edelleen kehittää ja varmistaa jatkossakin prosessien toimivuus. (Tervonen 2001, 95.)

Tarkasteltaessa laadunhallintajärjestelmiä, yhdeksi merkittävimmistä laadun mittareista mielletään nykypäivänä ISO 9000 -laatu-järjestelmästandardit. ISO on lyhenne sanoista International Organization for Standardization ja ensimmäinen ISO 9000 -standardi julkaistiin Suomessa vuonna 1986. ISO 9000 muodostuu useista eri standardeista. Näissä standardeissa ei varsinaisesti tarkastella organisaation laatua ja laadunhallintajärjestelmää, vaan niitä toimenpiteitä, joita käytetään organisaation laadunhallinnan ja laadunvarmistuksen järjestelmällisessä johtamisessa. (Suomen Standardoimisliitto 2014.) Paineet ISO 9000 -laatu-järjestelmän käyttöönotosta tulevat useimmiten organisaation ulkopuolelta, asiakkaiden vaatimuksesta, eikä organisaation omasta halusta parantaa tuotteidensa ja palveluidensa laatua kehittämällä omaa laadunhallintajärjestelmäänsä (Karlöf & Lövingsson 2004, 106).

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio on Käpylän kuntoutuskeskus, jonka toimintaa ohjataan Invalidiliitto-konsernista käsin. Käpylän kuntoutuskeskus on yksi Invalidiliiton kuntoutustoimintaa tuottavista yksiköistä. Muut Invalidiliiton kuntoutusyksiköt ovat Lahden kuntoutuskeskus ja Sotaveteraanien veljesliiton kanssa yhdessä omistama Lapin Kuntoutus Oy. Lisäksi ammatillista kuntoutusta tuotetaan Järvenpään koulutuskeskuksessa. Käpylän kuntoutuskeskus keskittyy selkäydinvammaisten ja aivovammaisten lääkinnälliseen kuntoutukseen tarjoten edellä mainituille vammaryhmille palveluita yksilöllisinä laituskuntoutusjaksoina, kuntoutuskursseina ja -ohjelminä sekä avopalveluina. Helsingissä sijaitsevan toimipisteen lisäksi Käpylän kuntoutuskeskuksen pienempinä etäyksikköinä toimivat Järvenpäässä Invalidiliiton Kuntoinva ja Tampereella Synapsia Tampere. Näissä kahdessa muutaman kuntoutustyöntekijän yksikössä tuotetaan ainoastaan avopalvelukuntoutusta.

Kuntoutuspalveluita tuottavissa organisaatioissa laatua arvioidaan usein kuntoutuksen onnistumisen kautta: miten asiakas on kokenut kuntoutuksen sujumisen ja onko kuntoutus täyttänyt asiakkaan asettamat odotukset ja tavoitteet. Asiakkaan kokemus on tärkeä ja ehkä tärkein mittari, mutta se ei vielä riitä vakuuttamaan esimerkiksi kuntoutuksen maksaja-asiakkaita organisaation laadukkaasta toiminnasta. Organisaation on pystyttävä varmistamaan, että mm. kuntoutuksen maksaja-asiakkaiden kanssa tehdyt sopimukset pystytään täyttämään ja kuntoutus sujuu näiden sopimusten mukaan. Kuntoutuslaitoksissa, joissa toteutetaan Kansaneläkelaitoksen (myöhemmin Kela) maksamaa kuntoutusta, noudatetaan sen määrittämiä standardeja ammatillisen, lääkinnällisen ja harkinnanvaraisen kuntoutuksen kohdalla. Tässä opinnäytetyössä käsiteltävä avopalveluna tapahtuva kuntoutus on lääkinnällistä kun-

toutusta ja kyseisessä standardissa kuvataan kuntoutusprosessin etenemistä sekä niitä laatuvaatimuksia, joita kuntoutukselle asetetaan. (Kansaneläkelaitos, 2012.) Kohdeorganisaatiossa toteutetaan Kelan maksamien kuntoutuspalveluiden lisäksi vakuutusyhtiöiden ja terveydenhuollon maksamia kuntoutuspalveluita, jotka eivät sisällöltään poikkea Kelan maksamasta kuntoutuksesta. Vakuutusyhtiöt ja terveydenhuolto eivät kuitenkaan ole asettaneet yhtä tarkkoja standardeja kuin Kela määrittelemään kuntoutuksen toteutumista ja laatuvaatimuksia. Tämän vuoksi Invalidiliitto on omalta osaltaan halunnut varmistaa toiminnassaan laadun toteutumisen. Se on jo vuonna 1998 laatinut ensimmäisen Hyvä kuntoutuskäytäntö -oppaan, jota on päivitetty vuonna 2009. Oppaan tarkoituksena on varmistaa laadun ja prosessien toteutuminen samankaltaisena eri toimintayksiköissä huomioiden sekä asiakkaan itsensä että maksaja-asiakkaan tarpeet ja toiveet kuntoutuksen toteuttamisessa. (Invalidiliitto 2009.)

### 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus

Opinnäytetyön tehtävänantona on selvittää avopalveluiden myyntilaskutuksen prosessin eri vaiheet ja kuvata ne prosessikaavion muotoon. Kohdeorganisaatiossa on käynnissä palveluiden tuotteistaminen, johon oleellisena osana liittyvät kuntoutuspalveluiden prosessikuvaukset. Kuntoutuspalveluiden pääprosesseja ovat akuuttivaiheen jälkeinen kuntoutus, jatkokuntoutus, kuntoutuskurssit ja avopalvelukuntoutus (kuva 4). Näitä pääprosesseja tukemassa on useita tukiprosesseja. Näistä tukiprosesseista yksi on avopalveluiden myyntilaskutusprosessi. Prosessien kuvaukset ovat meneillään samanaikaisesti myös muissa konsernin kuntoutusyksiköissä ja niiden tarkoitus on yhtenäistää toimintakäytäntöjä. Taloushallintopalveluiden kokonaisuutta johdetaan konsernihallinnosta käsin. Tämän vuoksi taloushallintoon ja kirjanpitoon liittyvät tukiprosessit on kuvattu pääosin konsernihallinnon toimesta. Poikkeuksen muodostavat myyntilaskutuksen prosessikuvaukset, jotka linkittyvät oleellisesti kohdeorganisaatioiden perustetävään ja kuntoutuksen pääprosesseihin.

Kohdeorganisaation kohdalla tarve myyntilaskutuksen prosessikuvauksista on noussut esille useampaan kertaan parin viimeisen vuoden aikana. Eriytyisen monta kertaa asia on ollut esillä viimeksi kuluneen vuoden aikana, kun kohdeorganisaatiossa on tapahtunut henkilöstömuutoksia sekä kohdeorganisaation johdossa että taloushallinnon henkilöstössä. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja kokonaiskuvan luominen olisi ollut huomattavasti helpompaa jo olemassa olevan prosessikuvauksen myötä. Edellä mainittujen tarpeiden täyttämiseen ei prosessikuvauksen laadinnalla ole merkitystä. Kohdeorganisaatiossa on nähty tarpeelliseksi kuvata olemassa oleva avopalveluiden myyntilaskutusprosessi. Näin varmistetaan prosessin sujuminen ja varmistetaan riittävä osaaminen, lisäksi kuvausta voidaan käyttää hyödyksi toiminnan kehittämässä ja mahdollisen laajenemisen myötä tapahtuvassa toiminnan uudelleenorganisoinnissa.



Erityishaasteen myyntilaskutuksen prosessien kuvaamiseen ja ohjeistamiseen asettavat avopalveluiden toteuttaminen kolmessa eri toimipisteessä (Helsingissä, Järvenpäässä ja Tampereella) sekä käyntien seurannan ja laskutuksen toteutuminen kahdessa eri potilastietojärjestelmässä (Mediatri ja Acute). Tavoitteena on tehdä yksi yhtenäinen prosessikuvaus, jota voidaan soveltaa kaikissa kolmessa toimipisteessä ja jatkossa uusissa kohdeorganisaation avopalveluita tuottavissa yksiköissä. Prosessin kuvaamisessa haasteen muodostavat eri potilastietojärjestelmien laskutusominaisuudet ja laskutuksen toteuttaminen näissä järjestelmissä. Tämä tullaan ottamaan huomioon toimintaohjeissa, joihin varsinaisessa prosessikuvauksessa viitataan.

Sähköisen laskutuksen käyttöönoton valmistelu on noussut yhdeksi kehittämiskohteeksi kohdeorganisaatiossa terveydenhuollon palveluyksiköiden siirtyessä yhä lisääntyvässä määrin sähköisten laskujen vastaanottamiseen. Lähikuukausien aikana on kohdeorganisaatiossa tehty useita avopalveluiden tuottamiseen liittyviä uusia sopimuksia, joissa on tullut esille maksajasiakkaiden vaatimus laskun vastaanottamisesta sähköisenä. Tähän eivät kohdeorganisaation potilastietojärjestelmät tällä hetkellä taivu. Sähköisen laskutuksen käyttöönoton suunnittelussa voidaan hyödyntää nyt laadittavaa prosessikuvausta.

Tarve myyntilaskutusprosessien kuvaamiseen on tullut esille tilintarkastusten yhteydessä. Hyvän kirjanpitoavan mukaisesti myyntilaskutus ja siihen liittyvät muut toiminnot (reskontra-siirrot, raportit ym.) pitää pystyä aukottomasti kytkemään kirjanpitoon. Polku maksusitoumuksen saapumisesta suorituksen vastaanottoon ja erilaisten rajapintojen kautta siirtyvät tiedot pitää olla seurattavissa. Kirjanpidossa kokonaisuutta käsitellään nimellä Audit trail. Myyntilaskutusprosessin kuvauksen tarkoituksena on näissä tilanteissa osoittaa prosessien havainnollisuus edellä mainittujen asioiden todentamiseksi.

Opinnäytetyön kohderyhmänä voidaan edellä kuvatun perusteella pitää mm. kohdeorganisaation johtoa ja esimiehiä sekä taloustoimiston henkilöstöä, välillisesti myös konsernin taloushallintoa ja tilintarkastajia. Lisäksi tämän opinnäytetyön empiriaosuudessa tuotettavaa avopalveluiden myyntilaskutusprosessia voidaan tulevaisuudessa hyödyntää, mikäli kohdeorganisaatiossa päädytään hakemaan ISO 9001 -sertifikaattia. Siksi tässä opinnäytetyössä tarkastellaan ISO 9001 -standardia ja sen asettamia vaatimuksia myyntilaskutusprosessille. Vaatimukset otetaan huomioon prosessissa siinä laajuudessa kuin se on mahdollista.

Avopalveluiden myyntilaskutusprosessin kuvauksella pyritään luomaan kokonaiskuva kaikkien kolmen eri toimipisteen myyntilaskutuksesta. Tehtävänanto ei koske myyntilaskutusprosessiin kiinteästi liittyvien ohjeiden päivityksiä. Olemassa olevat ohjeet merkitään kohdeorganisaation ohjeiden mukaisesti prosessikuvaukseen, mutta niiden päivittäminen rajataan tehtävänannon ulkopuolelle. Myyntilaskutuksen prosessikuvauksen lisäksi opinnäytetyön laatijalta

toivotaan ehdotuksia prosessin kehittämiskohteiksi. Laskutuksen kehittämiskohteiden työstämistä jatketaan annettujen kehittämisehdotusten pohjalta.

## 1.2 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät, rajaus ja rakenne

Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö. Tutkimusmenetelminä käytetään kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä: haastatteluja ja opinnäytetyön laatijan omaa osallistuvaa havainnointia kohdeorganisaatiossa. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tunnusomaista kuvata todellisen elämän piirteitä kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 164). Haastattelussa tutkijan rooli on vuorovaikutteinen haastateltavan kanssa. Strukturoimaton haastattelu eli avoin haastattelu on keskustelunomaista ja tieto haastattelusta tallennetaan esimerkiksi videoimalla, äänittämällä tai kirjaamalla muistiinpanoja. Havainnoinnissa tutkittavasta asiasta kerätään aineistoa tarkkailemalla ja tekemällä siitä havaintoja. Havainnointitekniikka voi olla strukturoitua tai strukturoimatonta, lisäksi havainnoinnin näkökulma voi olla ulkopuolinen tai sisäpuolinen. Sisäpuolista havainnoinnin näkökulmaa kutsutaan osallistuvaksi havainnoinniksi, jossa tutkimuksen tekijä on osa havainnoitavan organisaation toimintaa. (Jyväskylän yliopisto 2014.)

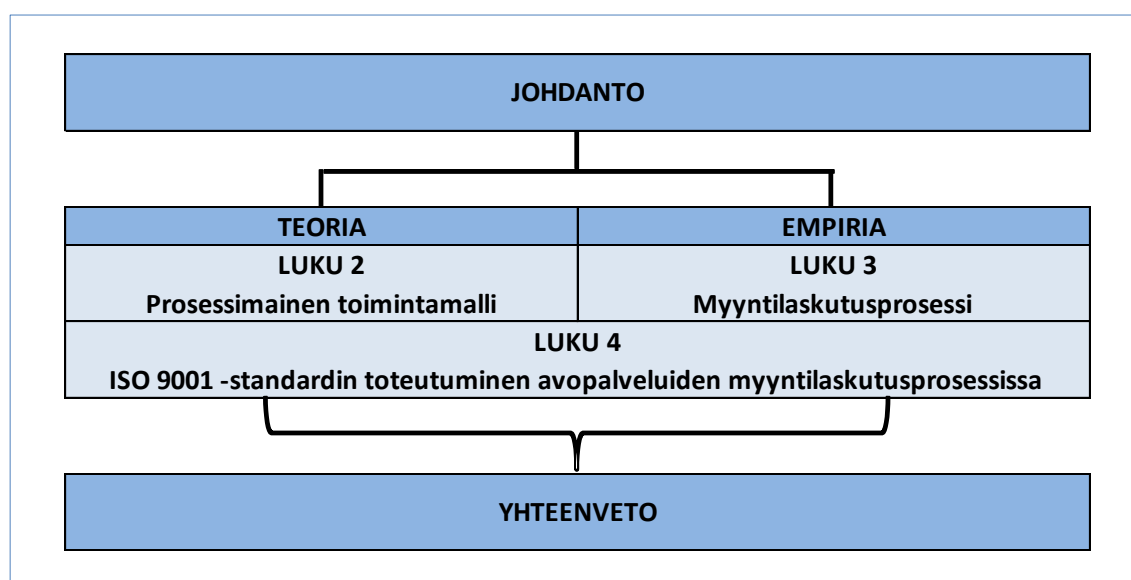
Osallistuvalla havainnoinnilla on merkittävä rooli tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä, koska opinnäytetyön laatija on toiminut kohdeorganisaatiossa taloushallinnon tehtävissä. Laaja-alaista alkutilanteen kartoitusta ei tämän vuoksi ole tarpeen tehdä, vaan tarkentavien haastattelukysymysten avulla selvennetään tehtäväksi saatua prosessikuvausta ja sille asetettuja tavoitteita. Prosessin kulkua tarkennetaan mm. haastattelemalla Käpylän kuntoutuskeskuksen poliklinikkasihteerä sekä Järvenpään ja Tampereen yksiköiden avopalveluiden laskutuksesta vastaavia kuntoutustyöntekijöitä. Terapiapalvelupäällikkö ohjaa opinnäytetyön laatijaa myyntilaskutusprosessin kuvausvaiheessa.

Keskeistä opinnäytetyössä on hakea vastausta kysymykseen: ”Tuovatko prosessien kuvaukset laatua taloushallintoon?” Vastausta tähän kysymykseen haetaan tarkastelemalla mm.

- myyntilaskutusprosessin toteutumista kokonaisuutena
- lakien, asetusten ja viranomaisten vaatimusten toteutumista ja
- Kelan standardin toteutumista.

Viitekehyksen tälle tarkastelulle muodostaa ISO 9001 -standardi ja sen mukainen prosesseihin perustuva laadunhallintajärjestelmä. Osassa Invalidiliiton kuntoutus yksiköissä on käytössä tai harkittu hakea ISO 9001 -sertifikaattia laadunhallintajärjestelmän mukaiselle toiminnalle. Kohdeorganisaatiossa ei tällaista ole lähitulevaisuuden suunnitelmissa, mutta prosessia kuvattaessa otetaan huomioon ISO-standardin mukaiset vaatimukset huomioiden mahdollinen sertifiointi.

Opinnäytetyö jakaantuu kolmeen eri osaan (kuva 1). Alun johdannon jälkeen lähestytään opinnäytetyön aihetta teoreettisesti luvussa 2 prosessimaisen toimintamallin näkökulmasta. Tässä luvussa kuvataan mm. prosessien tunnistamiseen ja määrittelyyn liittyviä asioita. Lisäksi kuvataan mm. ISO-standardin pohjana olevaa prosesseihin perustuvaa toimintamallia. Luvussa 3 lähestytään opinnäytetyön kohdeorganisaation avopalveluiden myyntilaskutusprosessia. Tämän luvun lähestymistapa on enemmän empiirinen kuin teoreettinen. Luvussa 4 perehdytään ISO 9001 -standardiin ja sen toteutumiseen avopalveluiden myyntilaskutusprosessissa. Luvussa pyritään kuvaamaan taloushallinnon kannalta keskeisimmät ISO-standardin vaatimukset: johdon vastuu, dokumentointi, tallenteiden hallinta, resurssienhallinta, tuotteen toteuttaminen, mittaus- ja analysointi sekä poikkeavan tuotteen ohjaaminen. Yhteenvedossa käydään läpi myyntilaskutusprosessin kuvaamiseen liittyvät työvaiheet, annetaan kohdeorganisaatiolle kehitysehdotukset ja tarkastellaan opinnäytetyön tutkimuskysymyksen toteutumista. Opinnäytetyön liitteestä löytyvät opinnäytetyöprosessin aikana kohdeorganisaatiolle tuotetut asiakirjat.



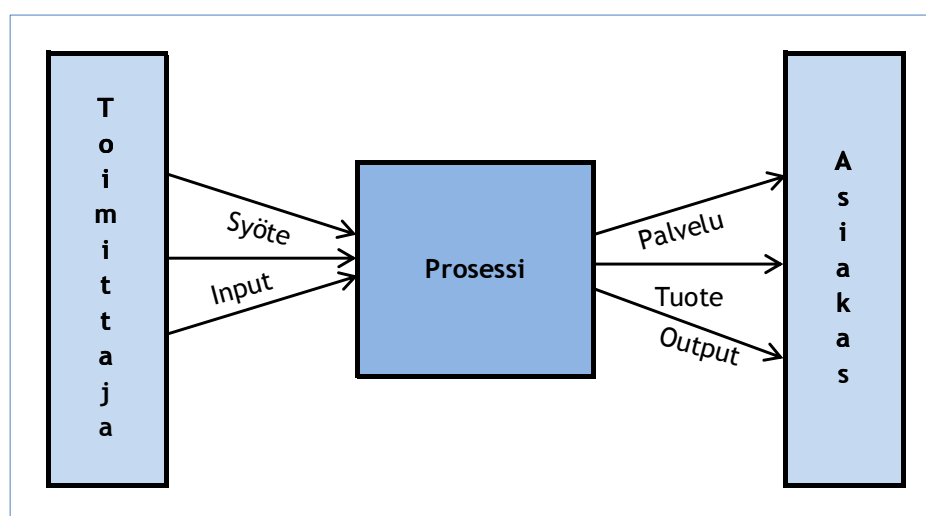
Kuva 1: Opinnäytetyön rakenne

Lähdemateriaalina käytetään sekä kirjallisia että sähköisiä lähteitä. Kirjallisten lähteiden lisäksi opinnäytetyötä pyritään täydentämään sähköisillä lähteillä tutustumalla mm. Kansaneläkelaitoksen, verohallinnon, Suomen Standardoimisliiton ja International Organization for Standardizationin verkkosivuihin. Haastattelujen ja mahdollisten palaverien yhteydessä syntyttä tietoa käytetään täydentämään edellä mainittuja lähteitä.

## 2 Prosessimainen toimintamalli

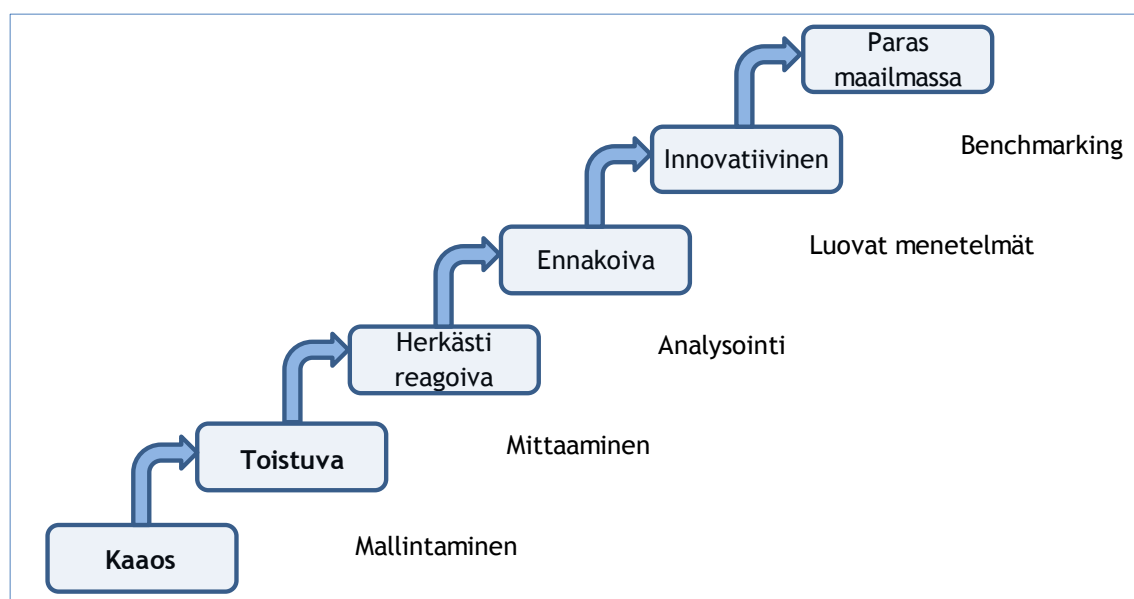
Prosessi voidaan määrittellä monella eri tavalla. Yksi tapa on määrittää prosessi sarjaksi peräkkäisiä toimintoja - toimintoketjuksi, joka etenee vaiheesta toiseen ennalta tehdyn suunnitelman mukaisesti ja tuottaa sovitun lopputuloksen. Prosessin alkupäässä asiakkaan tarpeesta lähtevät syötteet kulkevat prosessin läpi muodostaen sen edetessä asiakkaan tarvitseman palvelun tai tuotteen. Prosessien mallintamisessa keskiössä on asiakas ja prosessien avulla asiakkaiden tarpeita ymmärretään paremmin ja niiden kehittämisessä asiakkaalla nähdään olevan merkittävä rooli. (Laamanen & Tinnilä 2009, 11.) Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen auttaa kehittämään parempia tuotteita ja tehostamaan toimintaa. Prosessien kuvaamisessa ei ole pelkästään kyse siitä, että kuvataan organisaation sisällä tapahtuvaa toimintaa, vaan kuvaukseen otetaan mukaan prosessin kokonaisuuteen kuuluva organisaation ulkopuolelinen toiminta (Laamanen & Tinnilä 2009, 10). Huomioitava on, että prosessi ei ole pelkästään toimintaa, vaan jokaisen prosessin toteuttamiseen tarvitaan resursseja, joita voivat olla mm. aika, tila, laitteet, asiantuntemus jne.

Jos kyseessä on fyysisen tuotteen valmistukseen keskittyvä teollisuuden prosessi, on prosessi kohtuullisen helppo hahmottaa (kuva 2). Näissä prosesseissa eri vaiheet nivoutuvat selkeästi toisiinsa ja vaiheet toistuvat säännöllisesti peräkkäin tuottaen ennalta suunnitellun lopputuloksen. Palveluiden prosessien kuvaaminen on paljon haasteellisempaa prosessien herkin häiriintyvyyden vuoksi. Prosessin eri vaiheet saattavat häiriintyä esimerkiksi arvaamattomasti käyttäytyvien asiakkaiden käytöksen seurauksena. Mitä enemmän asiantuntemusta ja osaamista prosessien läpiviemiseen vaatii, sitä epävarmempaa niiden onnistuminen ja läpivienti on. Tällaisia asiantuntemusta vaativia prosesseja ovat esimerkiksi konsultointi, strateginen suunnittelu, lääkäriiskäynti tai kohdeorganisaatiossa tapahtuva kuntoutus. (Laamanen 2012, 20 - 21.)



Kuva 2: Prosessin kuvaus (Laamanen 2012, 20)

Kuvassa 3 on kuvattu organisaation prosessimaisen toimintamallin kehittymistä. Kehittyminen alkaa toiminnassa olevasta kaaoksesta, jossa esiin tulevat ongelmat ratkaistaan yksi kerrallaan eikä ratkaisussa välttämättä noudateta samoja toimintamalleja kuin aikaisemmin. Ongelmatilanteista siirrytään toiseen ”sammuttamalla tulipaloja” ja aikaa tai resursseja ei käytetä organisaation toiminnan systemaattiseen kehittämiseen. Kaaosta seuraavassa vaiheessa organisaatio alkaa tiedostaa usein toistuvia toimintatapoja ja -malleja. Niiden ympärille aletaan kerätä erilaisia pelisääntöjä ja ohjeita sekä kuvata toimintoja prosessien muotoon. Tässä vaiheessa organisaatiossa ei kuitenkaan ole vielä riittävää osaamista. Prosesseja ei osata kytkeä osaksi isompaa kokonaisuutta, vaan ne toimivat yksittäisinä ja erillisinä osina organisaation kokonaistoiminnasta. Toimintaohjeet saattavat jopa jäykistää organisaation toimintaa, kun ongelmatilanteissa on mahdollisuus vedota olemassa oleviin ohjeisiin ja niiden noudattamiseen sen sijaan, että reagoitaisiin tilanteeseen sen vaatimalla tavalla. Organisaatiossa voi olla vaikea siirtyä seuraavalle tasolle: prosessien mittaamiseen ja analysointiin. Mittaamista tarvitaan, jotta organisaation toimintaa ja toiminnan tuloksia voidaan ennakoida ja tarvittaessa ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin. Mittaamisen selkeä jatkumo on prosessin mittaustulosten analysointi. Toimintaa analysoimalla voidaan oivaltaa, mitkä ovat organisaation menestystekijät ja saatuja mittaustuloksia voidaan hyödyntää päätöksenteossa. Seuraavassa vaiheessa organisaatiota pystytään tarkastelemaan jo toimintaympäristön ulkopuolelta, jolloin voidaan nähdä organisaation kehittämisessä uusia mahdollisuuksia. Parhaimmillaan organisaatio voi saavuttaa prosessimaisessa toimintamallissa maailman parhaan tason. Organisaatioilta vie keskimäärin 3 - 5 vuotta saavuttaa tämä taso. Taso saavutetaan vain siinä tapauksessa, että prosessien parissa työskentelevät asiantuntijat ja johtajat tekevät määrätietoisesti ja riittävän pitkään töitä asioiden eteenpäinviemiseksi. (Laamanen 2012, 44 - 46.)



Kuva 3: Prosessin kehittyminen ja kypsyminen (Laamanen 2012, 44)

Kuten aikaisemmassa luvussa mainittiin, organisaatioiden voi olla vaikeaa siirtyä prosessien kuvaamista seuraavaan vaiheeseen, jossa korostuu johtamisen merkitys ja siirtyminen ainakin osittaiseen prosessijohtamiseen funktionaalisen johtamisen sijaan. Tässä vaiheessa organisaation toiminta organisoidaan prosessien mukaiseksi mm. perustamalla tiimejä ja verkostoja, kehittämällä mittaamista ja viestintää, analysoimalla prosesseja, järjestämällä sisäisiä auditointeja ja analysoimalla suorituskykyä ja osaamista. Tavoitteena tällä kaikella on prosessien jatkuva parantaminen. (Laamanen 2012, 50.)

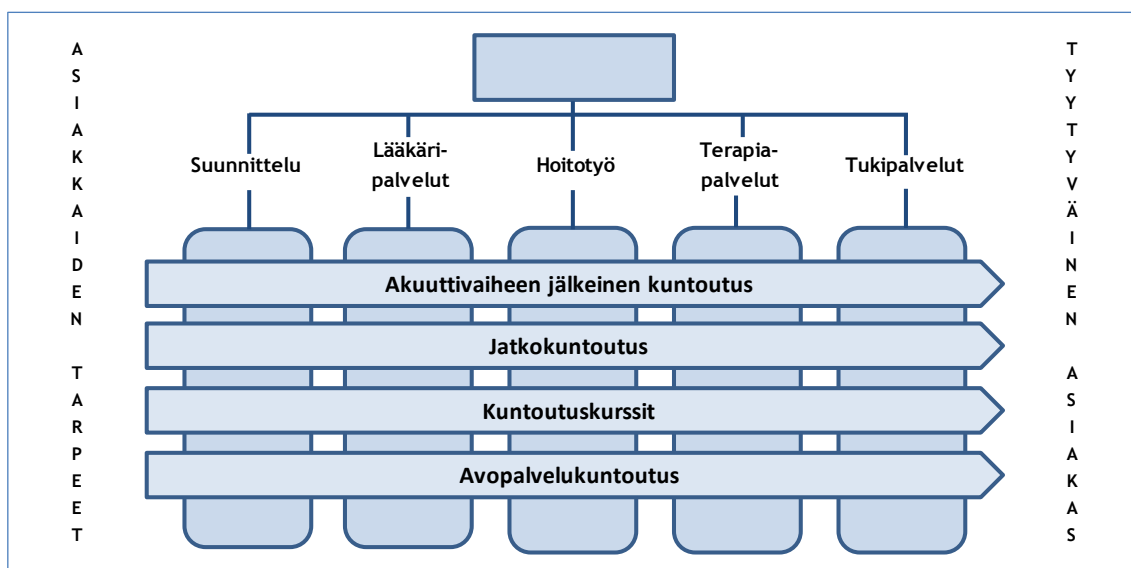
## 2.1 Prosessien tunnistaminen

Prosessimaisen toimintatavan käynnistäminen alkaa organisaation johdon päätöksestä. Myöhemmin tässä opinnäytetyössä kuvattavassa ISO 9001 -standardissa määritellään johdon vastuuta prosessien ja laadunhallintajärjestelmän käyttöönoton onnistumisen varmistamiseksi. Ilman johdon täydellistä sitoutumista ei työntekijänkään ole helppo vakuuttua prosessimaisen toimintatavan mielekkyydestä. (SFS 2010, 63.) Johdon sitoutumista prosessimaiseen toimintatapaan voisi edistää mm. prosessien tunnistamiseen ja rajaamiseen osallistuminen, vaikka johto ei jatkossa toimisikaan varsinaisena prosessinomistajana (Laamanen 2012, 67). Prosessinomistaja on yksittäisen prosessin vastuuhenkilö, jonka tehtävänä on prosessin kehittäminen ja sen toiminnasta ja tuloksesta vastaaminen (SFS 2010, 70).

Prosessien määrittely käynnistyy prosessien tunnistamisesta. Eri organisaatioissa prosessit luokitellaan eri tavalla: puhutaan tuote-, palvelu- ja asiakasprosesseista, toisaalta prosessit voidaan jaotella pää-, ydin-, avain- ja tukiprosesseihin tai johtamis- ja aliprosesseihin. Liian monimutkainen nimeämis- ja hierarkiajärjestelmä lisää prosessiajattelun kerroksellisuutta ja mm. rajapintojen määrittelyä. Tämä voi hämärtää kokonaisuuden ymmärtämistä. Prosessit suositellaan jakamaan ydin- ja tukiprosesseihin. (Laamanen 2010, 53 - 54.) Ydinprosesseissa kuvataan organisaation toiminnan kannalta elintärkeitä asiakasprosessit, joiden tärkeimmät määrittelyt tulevat asiakasrajapinnasta, asiakkaiden odotuksista ja heidän tarpeistaan. Ydinprosessien tavoitteena on tuotteen tai palvelun kehittäminen asiakkaan tarpeiden perusteella, asiakkaan vakuuttaminen tuotteen tai palvelun ylivoimaisuudesta kilpailijoihin nähden ja asiakkaan tyytyväisyyden varmistaminen. Organisaation tehokkaan toiminnan onnistumisen edellytys on tukiprosessien tunnistaminen ja määrittäminen. Tukiprosessien tarkoitus on varmistaa ydinprosesseiden tehokkuus ja luoda edellytykset sille, että pääprosessit voidaan toteuttaa. (Karlöf & Lövingsson 2004, 215.) Tukiprosessissa asiakkaana voi toimia myös organisaation sisäinen asiakas. Oli kyse sitten ydin- tai tukiprosessista, toimivat ne samalla tavalla ja prosessien perimmäinen tavoite on aina sama - tyytyväinen asiakas. (Laamanen 2012, 54.)

Sen lisäksi, että prosessi tunnustetaan ydin- tai tukiprosessiksi, sen rajaamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Prosessin rajaamisen tarkoitus on sopia prosessin sisällöstä. Prosessia kuvattaessa pitää pystyä tarkastelemaan sitä organisaation ulkopuolelta ja asiakkaan näkökulmasta. Näin varmistetaan prosessin asiakassuuntautuneisuus ja sen alkaminen asiakkaasta ja päättyminen asiakkaaseen. Toinen rajausperiaate on prosessin alkaminen suunnittelusta ja päättyminen arviointiin. Tämä periaate varmistaa prosessin jatkuvan parantamisen. Jos prosessin rajaamisessa epäonnistutaan, voi prosessin lopputulos olla sattumanvarainen ja johtaa väärään lopputulokseen. (Laamanen 2012, 53.)

Prosessikartta on yksinkertainen graafinen kuva organisaation tärkeimmistä prosesseista ja niiden välisistä yhteyksistä. Sen tarkoituksena on antaa kokonaiskuva organisaation toiminnasta ja auttaa niin asiakasta kuin organisaation työntekijääkin näkemään asiakkaan rooli prosessissa. Prosessikartan avulla pyritään osoittamaan eri prosessien vaikutus toisiinsa ja tavoitteena tulisi olla prosessien kuvaaminen prosessien verkkona eikä erillisinä prosesseina. Suomessa yleisimmin käytössä olevassa prosessikartassa prosessit kuvataan horisontaalisesti organisaation läpi kulkevinä nuolina (kuva 4), jolloin ne lävistävät kaikki organisaation toiminnot. Tämä saattaa kuitenkin väärin tarkastelemaan prosesseja uusina osastoina. Lisäksi prosessit saattavat tässä esityksessä antaa kuvan vain funktionaalisesta toiminnasta vaikka prosesseihin pitäisi liittyä vahvasti tuotteen suunnitteluun ja parantamiseen liittyvät toimet. Useimmat prosessikartat kuvataan vain ulkoisen asiakkuuden näkökulmasta käsin vaikka prosessin sujumisen ja laadun kannalta yhtä tärkeää on mielestäni myös sisäinen asiakkuus ja sen sujuminen sekä sen merkitys organisaation ulkopuolelta asiakkaan tyytyväisyyteen. (Laamanen 2012, 59 - 60.)



Kuva 4: Esimerkki kuntoutuksen prosessikartasta (mukaellen Laamanen 2012, 60)

## 2.2 Prosessien määrittely

Prosessimaisen toimintamallin käynnistämävaiheessa seuraava vaihe on prosessien kuvaaminen. Hyvä prosessikuvaus on teknisesti noin neljä sivua A4-tekstiä ja vuokaavio, joka sisältää tunnistetiedot kuten kuvauksen tekijän nimen, laatimispäivämäärän, tunnistetiedot ja hyväksyntämerkinnän. Prosessikuvauksen tulee olla toteutettu organisaatiossa sovitun mukaisesti ja termit ja käsitteet ovat yhtenäiset organisaation muiden prosessikuvausten kanssa. Sisällöltään kuvauksen tulee sisältää prosessin kannalta kriittiset tiedot ja asioiden väliset riippuvuudet. Prosessikuvauksen lukijan on ymmärrettävä oma roolinsa tavoitteiden saavuttamiseksi ja oma osuutensa kokonaisuudessa. Sen lisäksi prosessikuvauksen on mahdollistettava prosessissa toimivien työntekijöiden yhteistyö. (Laamanen 2012, 76.)

Prosessikuvaus jakaantuu kahteen osaan: prosessikaavioon ja prosessikaaviota selittävään yksityiskohtaisempaan tekstiin. Prosessien kuvauksessa tulee ottaa kantaa mm. seuraaviin asioihin: soveltamisala, asiakkaat, heidän tarpeensa ja vaatimuksensa, tavoite, syötteet, tiedot ja palvelut sekä vastuut. Yksi tärkeimmistä määritelmistä on asiakkaan määrittäminen. Laajimmillaan asiakkaiksi voidaan ymmärtää kaikki ne tahot, jotka tavalla tai toisella osallistuvat prosessiin. Asiakkaiden määrää tulee rajoittaa niin, että vain tärkeimmät asiakkuudet ja heidän tarpeensa sekä vaatimuksensa tulevat kirjatuiksi. Prosessin tavoitetta määriteltäessä voidaan helposti eksyä raiteilta ja hakea prosessin tavoitteita ja päämäärää organisaation yleisistä tavoitteista. Ehkä parhaimmillaan prosessin päämäärä ja tavoite on tunnistettavissa prosessin nimestä. Prosessin tavoitetta kuvattaessa tulee kiinnittää huomiota prosessin menestystekijöihin, tosin tämä pohdinnan voi jättää myöhempäänkin vaiheeseen. Siihen kannattaa palata viimeistään prosessin vaiheita suunniteltaessa. Tavoitteissa tulee ottaa kantaa siihen, miten prosessin suorituskykyä mitataan. Suorituskyvyn mittaaminen tulee pystyä erottamaan varsinaisen tuotteen tai palvelun mittaamisesta. Kaikkein helpoin prosessin kuvaamisessa on konkreettisten asioiden kirjaaminen kuten syötteet, tuotteet ja palvelut sekä miten näitä tietoja hallitaan. (Laamanen 2012, 76 - 78.)

Prosessikaavion perustana toimivat prosessissa toimivien roolit. Huomattavaa on, että roolit ovat henkilörooleja eikä osastoja tai ryhmiä. Roolit kirjataan prosessikaavion vasempaan laitaan. Prosessikaavio ja siinä kuvattava toiminta käynnistyy vasemmasta laidasta päättyen kaavion oikeaan laitaan. Prosessikaaviosta tulee voida tunnistaa asiakas ja hänen roolinsa prosessissa, siksi suositellaan asiakkaan sijoittamista päällimmäiseksi prosessikaaviossa. Tällä tavalla asiakkaan merkitys ja rooli prosessissa korostuu. Prosessikaaviossa tehtävien symboleina käytetään neliöitä ja nuolet kertovat tiedonkulusta eri tehtävien välillä. Toiminnan eli tekemisen kuvaaminen on prosessikaavion tarkoitus, tämä johtaa dynaamisempaan lopputulokseen. Mitään yksiselitteistä pituutta prosessikaaviolle ei ole, mutta hahmottamisen kannalta



prosessikaavion sijoittaminen yhdelle A4-kokoiselle sivulle voi olla tarkoituksenmukaista. (Laaamanen 2012, 79 - 80.)

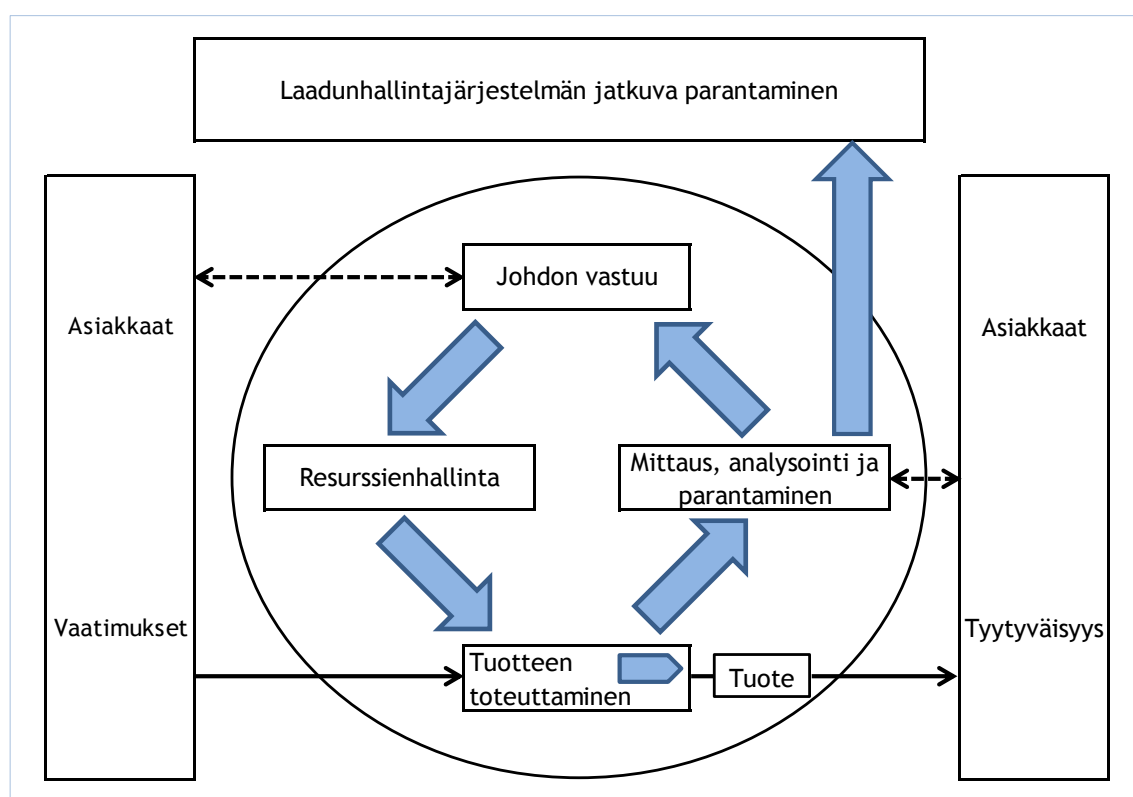
Prosessikuvausten ja prosessikaavion laatimisen yhteydessä otetaan kantaa olemassa olevan ohjeistuksen sitomiseksi osaksi prosessimaista toimintatapaa. Tarkasteltaessa prosessimaista toimintamallia yksittäisen työntekijän kohdalla huomataan, että usein toistuvat jokapäiväiset tehtävät eivät vaadi työntekijältä erityisiä taitoja, vaan ne sujuvat rutiininomaisesti. Vasta silloin, kun kysymyksessä on harvemmin suoritettava tehtävä, ohjeiden merkitys korostuu. Jos edellisestä suorituskerrasta on pitkä aika, tehtävän suorittaminen ilman ohjetta tuskin onnistuu. Uuden henkilön perehdyttäminen tehtäviinsä on usein vaikeaa tai jopa mahdotonta ilman olemassa olevaa ohjeistusta. Usein yksittäisiä ja hajanaisia ohjeistuksia on jokaisessa organisaatiossa, mutta prosessimaisessa ajattelutavassa nämä ohjeistukset kytketään osaksi prosessia auttamaan työntekijää - uutta tai vanhaa - jäsentämään paremmin organisaation toiminnan kokonaisuuden ja tehtävien sijoittumisen tähän kokonaisuuteen. Jos näitä yksittäisiä ohjeita ei koota laadunhallintajärjestelmään, organisaation tuottamien palveluiden laatu voi vaihdella sen mukaan, kuka on tehtävien suorittaja. (Tervonen 2001, 82.)

### 2.3 Prosesseihin perustuva laadunhallintajärjestelmän malli

Uusimmassa ISO 9001 -standardissa käytetään termiä laadunhallintajärjestelmä. Laadunhallintajärjestelmä on tarkoitettu kaiken kokoisille organisaatioille ja sitä voidaan soveltaa jopa organisaation sisällä olevissa eri osa-alueissa (esim. myynti, markkinointi, rahoitustoiminnot). Laadunhallintajärjestelmä on yksinkertaisuudessaan organisaation tapa johtaa ja ohjata organisaation toimintaa eikä organisaation toimiala tai organisaation tuottamat palvelut tai tuotteet rajoita laadunhallintajärjestelmien käyttöä. Laadunhallintajärjestelmän tavoitteena on kasvattaa asiakastytyväisyyttä ja parantaa kilpailukykyä, mutta sen käyttöönotto ei saisi olla organisaatiolle taloudellinen rasite. Koska laadukkaan tuotteen tai palvelun tuottaminen on aina kannattavampaa kuin huonon tuotteen tai palvelun, organisaatioiden tulisi keskittyä prosessien kehittämisessä mm. pienentämään hävikkiä, parantamaan henkilöstön hyvinvointia ja sitä kautta vähentämään henkilöstön vaihtuvuutta. (Inspecta Sertifiointi Oy 2014; MST Consulting Oy 2014.) Mielestäni laadunhallintajärjestelmä ei ole oikotie onneen, se ei välttämättä edistä organisaation prosessien tehostumista eikä asiakastytyväisyyttä, mutta sitouttamalla sekä organisaation johto että työntekijät laadunhallintajärjestelmän käyttöön, siitä voidaan saada tehokas työkalu.

Prosesseihin perustuva laadunhallintajärjestelmä kuvassa 5 nostaa esiin ISO 9001 -standardin kannalta tärkeimmät prosessit. Vaikka prosessikuvaukset näistä keskeisistä prosesseista puuttuvat, ei se tarkoita, etteivät ne jo olisi olemassa organisaatioissa. Kuvatussa mallissa asiakkaan merkitys korostuu. Asiakkaan panos on merkittävä niin prosessin alkuvaiheessa kuin lop-

puvaiheessakin. Hänen vaatimuksensa määrittävät tuotteen toteuttamista ja suunnittelua ennen varsinaista tuotantoprosessia. Toisaalta prosessin toisessa päässä asiakkaan antama palaute auttaa organisaatiota kehittämään tuotteistaan entistä paremmin asiakkaille soveltuvia. Johdon vastuu on sijoitettu laadunhallintajärjestelmän kuvaukseen ylälaitaan korostamaan johtamisen merkitystä kokonaisuuden hallinnassa. Resurssienhallinta ei ole pelkästään tilojen, laitteiden ja taloudellisten pääomien hallintaa. Organisaation on varmistettava henkilöstön riittävä osaamisen taso. Prosessien ja asiakastyytyväisyyden parantamisen mahdollistaa niin toiminnan kuin prosessien mittaaminen ja analysointi. Koko laadunhallintajärjestelmän perusajatus on laadunhallintajärjestelmän jatkuva parantaminen, johon pyritään siinä kuvatus kokonaisuuden avulla. (SFS 2010, 37 - 39.)



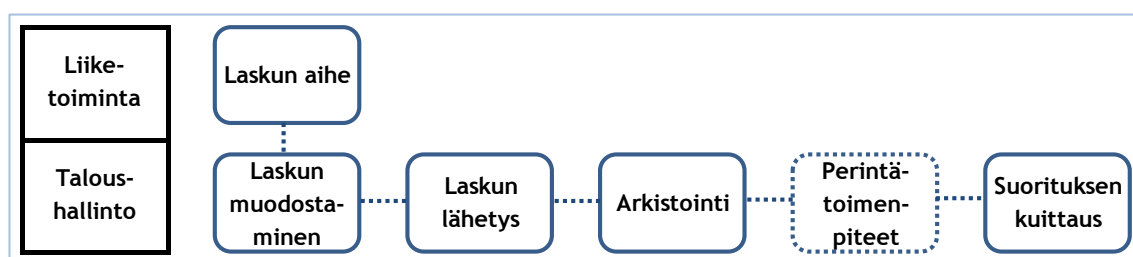
Kuva 5: Prosesseihin perustuva laadunhallintajärjestelmän malli (SFS 2010, 37)

### 3 Avopalveluiden myyntilaskutusprosessi

Taloushallinto mielletään usein pelkästään organisaation ulkoista laskentatoimea koskevaksi osa-alueeksi, vaikka se onkin paljon laajempi käsite. Lahti ja Salminen (2008, 14) määrittelevät taloushallinnon järjestelmäksi, jossa seurataan organisaation taloudellisia tapahtumia tavalla, jolla on yksinkertaista ja ymmärrettävää raportoida organisaation tilaa organisaation eri sidosryhmille. Organisaation taloushallinto jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen taloushallintoon, ulkoisella taloushallinnolla tarkoitetaan kirjanpitoa ja sen tuottamaa aineistoa ja sisäisellä taloushallinnolla puolestaan johdon laskentatoimea.

Taloushallinnon odotetaan tuottavan palveluita kustannustehokkaasti, nopeasti, täsmällisesti ja virheettömästi, vaikka paineet tiedon nopeaan tuottamiseen on saamassa yhä enemmän painoarvoa. Jotta organisaation tuottamat taloushallinnon palvelut täyttävät täsmällisyyden ja virheettömyyden vaatimukset, voidaan taloushallinnossa hyödyntää prosessiajattelua. Organisaatioissa on yhä enenevässä määrin siirrytty sähköisiin taloushallinnon prosesseihin. Näiden prosessien hyötyjä ovat mm. reaaliaikaiset raportit organisaation toiminnasta, kustannus- säästöjä hallinnollisissa kuluissa, työn tekeminen ei ole enää sidottu yhteen paikkaan ja tiettyyn aikaan ja mitä tärkeintä, henkilöstön aikaa vapautuu rutiinitöistä tärkeämpien asioiden hoitamiseen. Nykyiset integroidut tietojärjestelmät mahdollistavat tämän, tosin eri tietojärjestelmien sovittaminen toisiinsa vaatii ponnistuksia erityisesti pienissä tai keskisuurissa organisaatioissa, joissa ei ole käytössä toiminnan eri osa-alueita kattavaa yhtenäistä toiminnanohjausjärjestelmää. (Granlund & Malmi 2004, 16.)

Myyntilaskutusprosessia lähemmin tarkasteltaessa (kuva 6) laskutusprosessi käynnistyy laskun laatimisesta ja päättyy pääkirjanpitoon. Laskutus on organisaatioille elintärkeä jo sen toiminnan kannalta; lisäksi laskutuksen oikea-aikaisuus ja laskujen oikeellisuus ovat tärkeä osa organisaation imagoa. (Lahti & Salminen 2008, 73.) Kohdeorganisaation myyntilaskutusprosessi poikkeaa hieman tästä. Tarkoituksenmukaista on laajentaa prosessi sisältämään maksusitoumuksen käsittelyn laskutusprosessin alkuvaiheessa sekä raportoinnin sen loppuvaiheessa. Myöhemmin muiden organisaation prosessien tarkennuttua voidaan nämä edellä mainitut vaiheet siirtää myyntilaskutusprosessista varsinaisen ydinprosessiin.



Kuva 6: Myyntilaskutusprosessi (Lahti & Salminen 2008, 74)

Kohdeorganisaation Helsingin toimipisteessä on käytössä Mediatri-potilastietojärjestelmä, jonka kautta kuntoutuspalveluiden laskutus tapahtuu. Laskutuksen vastuuta on jaettu siten, että laitoskuntoutusjaksojen laskutuksen hoitaa taloussihteeri ja avopalveluiden laskutuksen poliklinikkasihteeri. Muu kuin varsinaiseen kuntoutukseen liittyvä laskutus hoidetaan Wintime-kirjanpitojärjestelmän kautta ja tällöin vastuu on taloussihteereillä. Pääosan kohdeorganisaation tuloista tuottaa edellä mainittu Mediatri-potilastietojärjestelmän kautta tapahtuva laskutus. Kohdeorganisaatiolla on lisäksi pienet avopalveluja tuottavat yksiköt Järvenpäässä ja Tampereella. Näissä tuotetaan vain fysioterapia- ja allasterapiapalveluja ja laskutus hoide-

taan yksikön kuntoutustyöntekijöiden toimesta Acute-potilastietojärjestelmän kautta. Molemmat edellä mainitut yksiköt ovat omassa tietokannassa. Kohdeorganisaation kirjanpito ja taloushallinto on keskitetty konsernitasolle ja Helsingin toimipisteessä talousasioita hoitaa pieni taloushallinnon yksikkö koostuen palkanlaskijasta ja kahdesta taloussihteeristä.

Avopalveluiden laskutukseen liittyy oleellisena osana maksusitoumusasioiden käsittely. Kohdeorganisaation toiminta on yksityisen terveydenhuollon tuottamaa kuntoutuspalvelua. Kohdeorganisaatio varmistaa etukäteen maksaja-asiakkailta heidän sitoutumisensa kuntoutuksen ostamiseen. Maksusitoumusten olemassaolo vaikuttaa oleellisesti laskutusprosessin etenemiseen. Maksusitoumukset tulevat julkisesta terveydenhuollosta (lähinnä sairaanhoitopiirien sairaaloista ja kuntoutuja-asiakkaiden kotikuntien terveyskeskuksista), vakuutusyhtiöistä ja Kelasta.

### 3.1 Laskun muodostaminen

Myyntilaskutuksen onnistumisen ensimmäinen ehto on, että laskutukseen liittyvät perustiedot on määritelty riittävän yksityiskohtaisesti. Vähimmäisvaatimuksena on asiakasrekisterin, tuoterekisterin ja molempiin liittyvien tiliöintisääntöjen määrittely. Ilman näitä sähköisen laskutusprosessin hallinta on mahdotonta. Asiakasrekisterin tiedoista löytyvät mm. asiakkaiden nimi- ja osoitetiedot, arvonlisäveronumerot ja asiakaskohtaiset alennukset. Jos organisaatio toimii moniorganisaatioympäristössä, on tarkoituksenmukaista pitää kaikille organisaatioille yhteistä asiakasrekisteriä. Mikäli organisaatiolla ei ole käytössä erillistä asiakasrekisterijärjestelmää, voidaan rekisteriä ylläpitää myyntireskontrassa. Tuoterekisteristä valitaan myyntilaskuun asiakkaan ostamat tuotteet tai vaihtoehtoisesti ne syötetään sinne manuaalisesti. Tuoterekisterin käyttö varmistaa hinnoittelun oikeellisuuden ja eri tuotteiden taakse voidaan määritellä kirjanpidossa käytettävät tiliöintisäännöt. Myös arvonlisäverotusta ohjaavat tiedot voidaan määritellä tuoterekisterin kautta tai suoraan laskulle manuaalisesti. (Lahti & Salminen 2008, 77.)

Molemmissa kohdeorganisaation potilastietojärjestelmissä varsinaisen asiakasrekisterin muodostavat henkilöasiakkaat eli potilaat. Tämän lisäksi maksaja-asiakkaille on oma rekisteri. Tämän rekisterin avulla voidaan laskut kohdistaa maksusitoumuksen antaneille maksajaorganisaatioille. Tuoterekisterissä on kuntoutustoiminnassa käytettävät eri prosessien mukaiset tuotteet. Potilaan asiakasrekisteriin luodaan maksutyypikytkentä, joka määrittää tuoterekisteristä poimittavan tuotteen ja tarkistaa samanaikaisesti maksusitoumuksen olemassaolon. Myyntireskontran ja kirjanpidon vaatimat kytkennät on tehty sekä tuoterekisterin tuotteisiin että maksajarekisteriin. Näihin tietoihin on tehty automaattitiliöinnit, jotka ohjaavat tulot kirjanpidossa oikeille tileille. Näin tulojen kertymistä voidaan seurata sekä tuote- että maksajakohtaisesti. Taustarekistereissä ei tarvitse huomioida arvonlisäverotukseen liittyviä veropro-

sentteja, koska kohdeorganisaatiossa tuotetaan terveyden- ja sairaanhoidonpalveluita. Nämä palvelut ovat arvonlisäverolain (ALV) 34 - 36 §:n ja arvonlisäverodirektiivin (2006/112/EY) 132 artiklan mukaisesti arvonlisäverottomia. Arvonlisäveroa ei suoriteta myöskään niistä tavanomaisista palveluista tai tavaroista, jotka palveluntuottaja luovuttaa hoidon yhteydessä joko asiakkaalle suoraan tai toiselle palveluntuottajalle. (Verohallinto 2013.) Kohdeorganisaation on huolehdittava, että tästä arvonlisäverottomuuden perusteena olevasta arvonlisäverolain 34 - 36 §:stä on maininta laskussa (Verohallinto 2003).

Laskujen muodostaminen voi vaihdella täysin manuaalisesta laskutustietojen kirjaamisesta laskutusjärjestelmään täysin automatisoituun tietojen siirtoon toiminnanohjausjärjestelmästä laskutusjärjestelmään. Palveluita tuottavan organisaation käsitellessä pieniä määriä laskuja niiden muodostamistavalla ei juuri ole merkitystä, mutta mitä massiivisemmasta laskutusmäärästä on kysymys, sen enemmän organisaatio hyötyy sähköisestä laskutuksesta ja sen mukanaan tuomista eduista. Tavoiteltaessa suurinta hyötyä sähköisestä laskutuksesta missä tahansa myyntilaskutusprosessissa, erityistä huomiota kannattaa kiinnittää kahteen asiaan: 1) itsepalvelun hyödyntämiseen eli laskutustiedon syöttäminen toiminnanohjausjärjestelmään tapahtuu työntekijöiden tai jopa asiakkaiden toimesta ja 2) tiedon siirtämiseen laskutusjärjestelmään jo sen alkulähteiltä eli tiedot pyritään siirtämään laskutusjärjestelmään automaattisesti toisista ohjelmista, mikäli se suinkin on mahdollista. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että eri tietojärjestelmiin tallennetut tiedot yhdistetään laskutusvaiheessa ja lasku tehdään samassa tietojärjestelmässä tai laskutukseen liittyvät tiedot siirretään laskutusta varten toiseen tietojärjestelmään, jossa lasku voidaan muodostaa ja toimittaa ostaja-asiakkaalle. (Lahti & Salminen 2008, 79.)

Kohdeorganisaatiossa erityyppisistä myyntilaskutusprosesseista on käytössä prosessilaskutus, käteismyynti sekä edelleenlaskutuksen ja manuaalilaskutuksen yhdistelmä. Kohdeorganisaatiossa palvelun toteuttanut kuntoutustyöntekijä kirjaa terapiakäynnin tiedot potilastietojärjestelmään, josta se edellä mainittujen tietojen perusteella kirjautuu laskutettavaksi suoritteeksi. Suoritteet laskutetaan palvelukokonaisuuden päätyttyä. Pidemmissä jaksoissa tapahtuvat käynnit laskutetaan ennalta määriteltyjen jaksojen jälkeen, esimerkiksi Kelan terapiakäynnit laskutetaan standardin mukaisesti kerran kuukaudessa (Kela 2010,12). Laskutus tapahtuu potilastietojärjestelmien kautta. Käteismyyntin ollessa minimaalisen vähäistä sovelletaan siihen prosessilaskutuksen periaatetta. Potilastietojärjestelmästä tuotetaan lasku, jonka asiakas käy maksamassa kahvion kassaan. Kassan tilityksen yhteydessä taloussihteeri kirjaa suorituksen kirjanpitoon manuaalisesti. Myyntireskontraan lasku siirtyy reskontrasiirrosta. Terapiakäyntihin liittyen on joskus tarpeen tehdä edelleenlaskutusta. Maksajan kanssa on mahdollisesti sovittu ostettavaksi terapiaa täydentävä palvelu, jonka tuottamiseen kohdeorganisaatiossa ei ole resursseja. Edelleenlaskutettavien palveluiden laskutus ei ole mahdollista kummassakaan

potilastietojärjestelmässä, vaan nämä laskutukset ohjataan tapahtuvaksi Wintime-kirjanpitojärjestelmän kautta manuaalisesti.

### 3.2 Laskun lähetys

Viime vuosina sähköisen laskutuksen määrä on räjähdysmäisesti kasvanut. Pisimpään sähköisten laskujen lähetys on toiminut suurten organisaatioiden välillä. Näitä laskuja kutsutaan EDI-laskuiksi (EDI = Electronic Data Interchange). Tämä laskutusmuoto on edellyttänyt suuria laskuvolyymeja, eikä se siksi ole soveltunut pienten ja keskisuurten organisaatioiden sähköisen laskutuksen muodoksi. Nykyisessä muodossa sähköinen laskutus eli verkkolaskutus edellyttää laskun lähettäjän kytkeytymistä markkinoilla olevan operaattorin palvelunkäyttäjäksi. Suomessa toimivia operaattoreita ovat mm. Basware, Tieto, Itella ja pankit. Organisaatio toimittaa laskun sähköisessä muodossa operaattorille, joka siirtää laskun edelleen vastaanottavan organisaation operaattorille. Tämä operaattori toimittaa laskun edelleen vastaanottavalle organisaatiolle. Edellytyksenä on, että vastaanottavassa organisaatiossa on mahdollisuus ottaa vastaan laskut sähköisesti. Mikäli tätä mahdollisuutta ei ole, lasku toimitetaan tulostuspalveluun ja se toimitetaan vastaanottavalle organisaatiolle paperilaskuna. (Opus Capita 2013.)

Ennen sähköisen laskutuksen käyttöönottoa organisaation on selvitettävä, miten käytössä olevat tietojärjestelmät taipuvat sähköiseen laskutukseen: miten järjestelmästä siirretään laskut operaattorille, mitä muutoksia olemassa oleviin järjestelmiin tarvitaan jne. Organisaation ja operaattorin välisen yhteyden muodostaminen voi vaatia mittavia muutostöitä ja testaamista ennen kuin järjestelmät ”keskustelevat” keskenään. Vasta kun tekniset ongelmat on selvitetty ja yhteys operaattoriin on saatu muodostettua, voidaan varsinainen sähköinen laskutus käynnistää. (Salmi & Lahtinen 2008, 86.) Kohdeorganisaatiossa ei ole vielä käytössä sähköistä laskutusmahdollisuutta potilastietojärjestelmien kautta. Paineet sen käyttöönottoon ovat kasvaneet muun muassa julkisen terveydenhuollon siirryttyä yhä lisääntyvässä määrin sähköisten laskujen vastaanottoon. Tämän vuoksi kohdeorganisaatiossa joudutaan tekemään yksittäisiä kuntoutuslaskuja Wintime-kirjanpitojärjestelmästä, jossa on olemassa sähköisen laskutuksen mahdollisuus. Ongelmaksi muodostuu näiden laskujen kohdalla potilastietojärjestelmien kautta laadittavan raportoinnin vinoutuminen.

Laskun muodostamisen jälkeen laskut tulostetaan potilastietojärjestelmistä kahtena kappaletta: toinen postitetaan maksajaorganisaatiolle ja toinen toimitetaan arkistoitavaksi. Kaksi kertaa viikossa Mediatri-potilastietojärjestelmässä muodostetaan reskontrasiirtoa varten siirrotiedostot. Nämä tiedostot sisältävät tiedot asiakkaista, laskuista sekä tositteista. Tiedostot siirretään sähköisesti Wintime-kirjanpitojärjestelmään. Acute-potilastietojärjestelmästä reskontrasiirto tapahtuu manuaalisesti ja virheiden mahdollisuus on huomattavasti suurempi kuin siirrettäessä tietoja sähköisesti. Edellä kuvatun toimintatavan vuoksi paineet laskutustietojen sähköisestä siirrosta Acute-potilastietojärjestelmästä kirjanpitojärjestelmään ovat kasvaneet.

Toistaiseksi laskujen määrä on ollut vähäinen, eikä taloudellisesti ole ollut paineita selvittää sähköiseen reskontrasiirtoon siirtymistä. Myyntilaskutuksen osalta sähköistä arkistointia ei ole, vaan lähetetyt laskut arkistoidaan paperiversioina. Kirjanpitolain mukaan laskujen säilytysaika on 6 vuotta. Sama säilytysaika on määritelty kohdeorganisaation arkistonmuodostussuunnitelmaan. Maksusitoumusten osalta säilytysaika on siihen saakka, kun saatava on kokonaisuudessaan kirjattu maksetuksi. Käytännössä maksusitoumukset säilytetään saman ajan kuin laskutkin.

### 3.3 Myyntireskontra ja suoritusten kuittaus

Myyntilaskutusprosessi päättyy suoritukseen, jos suoritus myyntilaskuun tulee ajallaan. Mikäli suoritusta ei ole eräpäivään mennessä saatu, lähetetään laskun saajalle maksukehotus. Myyntireskontraohjelmissa on yleisesti mahdollista automatisoida maksukehotusten lähettäminen. Organisaation tulee määritellä myyntireskontrajärjestelmässä säännöt, joiden perusteella ohjelma automaattisesti lähettää maksun saajalle huomautuksen maksun myöhästymisestä sekä mahdollisesti vielä uuden huomautuksen. Ohjelmaan määritellään myös mahdollinen huomautusmaksu ja viivästyskorko. Tähän ei ole olemassa mitään yleistä käytäntöä, vaan organisaatiot määrittelevät itse omat käytäntönsä perinnän suhteen. Jos organisaation omat toimenpiteet suorituksen saamiseksi eivät tuota tulosta, organisaatio voi antaa laskun perimisen perintään erikoistuneen toisen organisaation hoitoon. (Lahti & Salminen 2008, 91.)

Reskontrasiirron jälkeen saatavien seuranta siirtyy kokonaisuudessaan tapahtuvaksi Wintime-kirjanpitojärjestelmän kautta ja taloussihteereiden tehtäväksi. Koska käynneille on aina kirjalliset maksusitoumukset, perintään ei ole tarpeellista ryhtyä kuin äärimmäisen harvoin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että saatavien seuranta jäisi tekemättä. Jokainen poikkeama saatavissa selvitetään ja ryhdytään tarvittaviin toimenpiteisiin. Suoritusten kirjautumista seurataan viikoittain tulostettavalla avoimet laskut -listalla.

## 4 ISO 9001 -standardin toteutuminen avopalveluiden myyntilaskutusprosessissa

ISO 9001 -standardia voidaan soveltaa kaikenkokoisissa organisaatioissa ja kaikilla aloilla. ISO (International Organization for Standardization) on maailman suurin kansainvälisiä standardeja laativa organisaatio, jonka tavoitteena on varmistaa tuotteiden ja palveluiden turvallisuus, luotettavuus ja hyvä laatu (ISO 2014). ISO-standardit perustuvat kahdeksaan laadunhallinnan periaatteeseen, joita ovat: asiakassuuntautuneisuus, johtajuus, henkilöstön sitouttaminen, prosessimainen lähestymistapa, resurssien johtaminen, jatkuva parantaminen, tosiasioihin perustuva päätöksenteko ja molempia osapuolia hyödyttävä sidosryhmäsuuntautuneisuus (ISO 2012). ISO 9001 -standardia ollaan päivittämässä vuonna 2015 ja tässä standardissa uusia laadunhallinnan periaatteita on vain seitsemän. Lisäksi laadunhallintaperiaatteiden nimikkeitä

olla muuttamassa paremmin nykypäivän toimintaympäristöjä ja -tapoja vastaavaksi. Suurimmat muutokset tulevat prosessijohtamista ja prosessimaista lähestymistapaa määritteleviin kohtiin. Tällä halutaan huomion keskittyvän asiakasvaatimuksiin ja asiakastyytyvyyden parantamiseen. (Andréasen 2013.) Vaikka standardia voidaankin käyttää laajasti erilaisissa organisaatioissa ja aloilla, voi organisaation toiminta tai tuotteet olla sellaisia, ettei standardin soveltaminen kaikilta kohdiltaan ole mahdollista. Tällöin on mahdollista rajata jokin standardin kohta ulkopuolelle. Tuolloin tulee muistaa, ettei organisaatiota enää voida pitää kansainvälistä standardinmukaista toimintaa tuottavana organisaationa eikä organisaatio voi hakea ISO 9001 -standardin mukaista sertifiointia toiminnalleen. (SFS 2010, 44.)

Saadakseen ISO 9001 -sertifioinnin toiminnalleen organisaation tulee järjestää ulkopuoliselle taholle mahdollisuus arvioida, miten organisaatiossa toteutetaan standardissa määriteltyjä laatuvaatimuksia (Karlöf & Lövingsson 2004, 106). ISO-standardi ei sinällään vaadi näitä ulkoisia auditointeja. Siinä määritellään ainoastaan sisäiset auditoinnit ja niiden merkitys toiminnan kehittämiseksi ja parantamiseksi. Ulkoiset auditoinnit astuvat kuvaan vasta siinä vaiheessa, kun organisaatio haluaa sertifikaatin käytössä olevasta laadunhallintajärjestelmästä. Sertifikaatti on asiakirja, jolla vahvistetaan, että organisaation tuottama palvelu tai tuote on tietyn standardin mukainen. Ulkoinen auditoija on puolueeton ja vaadittavan pätevyyden omaava henkilö, jonka tehtävä on arvioida asioiden ja prosessien hoitamista sekä laadun toteutumista, ja että organisaation tuotteet täyttävät sille asetetut vaatimukset. (Andréasen 2013.)

Ennen varsinaisen sertifiointiprosessin käynnistämistä organisaatio on sisäisesti arvioinut, toteutuuko ISO-standardin mukainen toiminta. Organisaation valmistautuessa hakemaan ISO-standardin mukaista sertifikaattia, ottaa se yhteyttä sellaiseen organisaatioon, jolla on oikeus myöntää ko. sertifikaatti. Ensimmäisessä yhteydenotossa selvitetään organisaation valmius sertifiointiin ja sovitaan toimintatavoista. Sopimusvaiheessa määritellään molempien organisaatioiden vastuut ja velvollisuudet sekä sovitaan mm. taloudellisista sitoumuksista. Organisaatiot voivat sopia vapaaehtoisesta ennakoarvioinnista, jossa vielä varmistetaan standardinmukainen toiminta ja arvioidaan mahdolliset kehittämistoimenpiteet. Tämän ennakoarvioinnin laajuus on noin kolmasosa varsinaisesta sertifiointiarvioinnista. Sertifiointiprosessin ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan kirjallisen materiaalin perusteella ISO-standardin mukaista toimintaa ja luonnostellaan varsinaisen sertifiointiarvioinnin toisen vaiheen ohjelman sisältö. Toisessa vaiheessa arvioidaan organisaation toiminnan eri osa-alueet ja niiden vastaavuus ISO-standardiin. Arvioinnin jälkeen organisaatiolle voidaan esittää sertifikaatin myöntämistä. Lähes aina arvioinneissa tulee esiin korjausta vaativia toimenpiteitä ns. poikkeamia. Organisaatio saa kirjallisen raportin arvioinnista ja mahdollisista poikkeamista. Kun organisaatio on korjannut poikkeamat, sille voidaan esittää sertifikaatin myöntämistä. Varsinaisen sertifiointi-



nin saamisen jälkeenkin sertifiointeja suorittava organisaatio tekee seuranta-auditointeja, joissa varmistetaan standardin mukaisen toiminnan jatkuminen. (Andréasen 2013.)

Seuraavissa luvuissa on kuvattu lyhyesti keskeisimpiä ISO 9001 -standardin mukaisia vaatimuksia ja otettu kantaa siihen, miten kohdeorganisaatiossa on huomioitu standardin mukainen toiminta ja miten se toteutuu käytännössä. Viitattaessa myöhemmin tässä luvussa ISO-standardiin tarkoitetaan aina viittausta ISO 9001 -standardiin.

#### 4.1 Johdon vastuu

Johdon sitoutumisella organisaation laadunhallintajärjestelmän kehittämiseksi ja sen viemiseksi käytäntöön on äärimmäisen suuri merkitys. Mikäli johto ei tähän sitoudu, on sitä turhaa odottaa henkilöstöltäkään. Tämän vuoksi johdon sitoutuminen on yksi kriittisimmistä kohdista laadunhallintajärjestelmän käyttöönotossa. Sitoutumisen lisäksi johdon vastuulle ISO-standardissa määritellään kahdeksan muuta kohtaa, jotka ovat

- asiakaskeskeisyys
- laatupolitiikka
- laatutavoitteet
- laadunhallintajärjestelmän suunnittelu
- vastuut ja valtuudet
- johdon edustaja
- sisäinen viestintä ja
- johdon katselmus. (SFS 2010, 63.)

Tärkein periaate johdon sitoutumiselle on johdon osallistuminen aktiivisesti laadunhallintajärjestelmän suunnitteluun ja sen käyttöönottoon. ”Sitoutumiseen tarvitaan muutoksen tiedostaminen, ymmärtäminen ja hyväksyminen” (Laamanen 2012, 260). Vain näin toimien saavutetaan koko organisaation laajuinen muutos. ISO-standardin mukaisesti organisaation johdon tulee nimittää keskuudestaan henkilö, jolle annetaan riittävät valtuudet laadunhallintajärjestelmän prosessien suunnitteluun, luomiseen ja toteuttamiseen. Tämä henkilö raportoi johdolle laadunhallintajärjestelmän toimivuudesta ja parannusehdotuksista ja varmistaa, että organisaation henkilöstö on oman työnsä osalta tietoisia asiakkaiden vaatimuksista (SFS 2010, 70). Kyetäkseen laadunhallintajärjestelmän käyttöönottoon ja sen tuomiin muutoksiin organisaatiolla tulee olla määritelty selkeästi perusarvot. Nämä perusarvot määrittävät sen, miksi organisaatio oikeastaan on olemassa. Lecklin (2006, 36) ehdottaa, että organisaation johto kirjaa perusarvot ja viestittää ne henkilöstölle. Näin varmistetaan, että koko henkilöstöllä on yhteinen näkemys organisaation toiminnasta. Asiakkaiden vaatimuksia voidaan pyrkiä selvittämään mm. keskusteluilla asiakkaan kanssa, markkina- ja asiakaskyselyillä ja tutustumalla toimialakohtaisiin raportteihin (SFS 2010, 64).

Laatupolitiikassa määritellään sitoutuminen laatuun ja sen jatkuvaan parantamiseen, laatuvoitteiden asiakaskeskeisyyteen ja siihen, miten organisaation ja asiakkaan laatuvaatimusten yhteys sovitetaan toisiinsa. Laatupolitiikan laatiminen kannattaa aloittaa pohtimalla organisaation muiden politiikoiden (myynti, markkinointi, rahoitus jne.) merkitystä ja niiden suhdetta laatuun. Tätä kautta voidaan helpommin saavuttaa lähestymistapa organisaation laatupolitiikkaan. Laatupolitiikka tulee tehdä näkyväksi organisaation koko henkilöstön keskuudessa, muuten henkilöstöltä ei voida edellyttää sitoutumista laadunhallintajärjestelmän käyttöönottoon. Sitoutuminen saadaan aikaan osallistuttamalla henkilöstö. Sitoutumiseen tarvitaan muutoksen ymmärtäminen ja hyväksyminen. Jos henkilöstö kokee olevansa muutoksen kohde eikä sen tekijä, saa tämä aikaan helposti muutosvastarinnan ja laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto hankaloituu. (SFS 2010, 65; Laamanen 2012, 261.) Sisäinen tiedottaminen laadunhallintajärjestelmän käyttöönoton eri vaiheista on välttämätöntä, jos laadunhallintajärjestelmän halutaan tuottavan haluttuja tuloksia (SFS 2010, 71). Kun henkilöstö ymmärtää laadunhallintajärjestelmän käyttöönoton ja sen merkityksen, se on valmis sitoutumaan siihen. Laatupolitiikka ei ole kiveen hakattu, vaan sitä tulee aika ajoin tarkastella objektiivisesti ja päivittää, mikäli siihen ilmenee aihetta. (SFS 2010, 66.)

Kohdeorganisaatiossa on tapahtunut kuluneen vuoden ajan organisaation johdossa merkittäviä muutoksia, jonka seurauksena laadunhallintajärjestelmän kehittäminen on ollut ”jäissä”. Laadunhallintajärjestelmää kehittämään on viime vuoden aikana palkattu kehityspäällikkö, jonka vastuulla on laadunhallintajärjestelmän suunnittelu ja käyttöönotto. Kevään 2014 aikana laadunhallintajärjestelmän kehittämistä on hiljalleen uudelleen käynnistetty, mutta tätä työtä viivästyttää nyt kohdeorganisaation yhtiöittäminen, joka tapahtuu 1.5.2014. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että toimintansa aloittavaan uuteen yhtiöön määritetään organisaatio, strategia, tuotettavat palvelut ym. Vasta tämän jälkeen voidaan jatkaa laadunhallintajärjestelmän mukaista laatutyötä.

Tavoitteiden asettaminen ei välttämättä ole johdon tehtävä, mutta sen vastuulla on määrittää henkilöstöstä ne, jotka käytännössä määrittävät tavoitteet. Tavoitteiden tulee olla sekä asiakkaille että organisaatiolle itselleen tärkeitä asioita. Näiden laatutavoitteiden tulee olla realistisia ja tavoitteille kannattaa määrittellä aikataulutavoitteet. Laadunhallintajärjestelmän käyttöönottovaiheessa laatutavoitteet eivät vielä ole kovin yksityiskohtaisia, mutta ajan myötä ne tarkentuvat. Myöhemmin voidaan puhua jo strategisten tavoitteiden asettamisesta. (Laamanen 2012, 51.) Laatutavoitteita pitää pystyä mittaamaan ja tavoitteiden pitää olla tiedossa niillä työntekijöillä, joiden työpanos liittyy mitattavaan laatutavoitteeseen. Yksi merkittävä laadun mittareista on Balanced Scorecard (tasapainotettu tulokortti). Tulokortissa seurataan 15 - 20 tekijää, joille määritellään mittarit ja niille tavoitearvot. Nämä mitattavat tekijät tulee olla organisaation toiminnassa strategisesti merkittäviä. Tulokortin tai tai minkä

tahansa johdon määrittämän laadun mittausjärjestelmän ja sen tavoitearvojen tulee olla henkilöstön tiedossa. Jos henkilöstöllä ei ole tavoitteet selkeästi tiedossa, ei laatutavoite välttämättä toteudu tai sen parantaminen voi olla haastavaa. (Lecklin 2006, 68.)

Kohdeorganisaatiossa avopalveluiden laskutusprosessin omistaja on terapiapalvelupäällikkö, joka vastaa prosessin kehittämisestä ja prosessin laatuksiteereiden ja -tavoitteiden määrittämisestä. Koska laadunhallintajärjestelmä on vasta suunnittelu- ja käyttöönottovaiheessa, ei tämän prosessin laatutavoitteet ole vielä kovin selkeät ja yksityiskohtaiset. Tärkeintä laadunhallintajärjestelmän käyttöönottovaiheessa on määrittää selkeät laatutavoitteet ja varmistaa henkilöstön tietoisuus tavoitteista ja sitoutuminen niihin. Tulokortti on kohdeorganisaatiossa otettu käyttöön pari vuotta sitten, mutta yksityiskohtaisia tavoitteita ei laadunhallintajärjestelmän keskeneräisyyden vuoksi ole vielä asetettu.

Vastuiden ja valtuuksien määrittely on johdon harteilla. Vastuu- ja valtuuskuvausten tarkoituksena on poistaa epäselvyydet organisaation henkilöiden välillä ja selkeyttää tehtävänkoko. Vastuut ja valtuudet eivät kuitenkaan saa liikaa rajoittaa organisaation toimintaa. Vastuut ja valtuudet on määriteltävä niin, että toiminnalle jää riittävästi liikkumavaraa. Ne voidaan määritellä esimerkiksi toimenkuvien tai yksinkertaisten organisaatiokaavioiden avulla. Myös varsinaisiin prosessikuvauksiin, niiden eri vaiheisiin voidaan merkitä vastuuhenkilöt. Huomioonotettavaa on varahenkilöiden valtuuttaminen esimerkiksi lomien ja sairaustapausten varalta. (SFS 2010, 69.)

Vastuiden ja valtuuksien määrittely on kohdeorganisaatiossa kuvattu prosessin eri vaiheisiin. Ongelmana tällä hetkellä on avopalveluiden myyntilaskutuksessa osaamisen keskittyminen muutamalle henkilölle. Kaikille myyntilaskutusta suorittaville ei ole määritetty varahenkilöä. Esimerkiksi myyntilaskutuksesta ensisijaisesti vastuussa olevien työntekijöiden poissaolojen aikana joudutaan sijaisjärjestelyt miettimään aina uudelleen. Henkilöstöresurssija ei voida käyttää tehokkaasti, kun uuden työntekijän töihin perehdyttämiseen joudutaan aloittamaan aina alusta. Myyntilaskutuksessa tarvittavien tietojen ja taitojen siirtymistä työntekijältä toiselle tulisi laskutusprosessissa vahvistaa määrittelemällä vastuuhenkilöille pysyvät varahenkilöt. Varahenkilön perehdyttämiseen voidaan hyödyntää myyntilaskutuksen prosessikuvausta siihen liittyvine ohjeineen.

Laadunhallintajärjestelmää suunniteltaessa johdon vastuulla on varmistaa, että aikaisemmin määritellyt laatutavoitteet ja laadunhallintajärjestelmää varten tarvittavien prosessien yleiset vaatimukset täyttyvät. Samanaikaisesti varmistetaan laadunhallintajärjestelmän eheys ja muutoksenhallinta. Laadunhallintajärjestelmän vakaus ja vaikuttavuus eivät saa muutostilanteissa horjua, vaan siihen on toiminnan muuttuessa tehtävä tarvittavat korjaukset ja parannukset esimerkiksi organisaation muuttaessa toisiin toimitiloihin tai vaikkapa koneiden ja laitteiden uusimisen yhteydessä. Asiakasvaatimukset ja niiden tuomat muutostarpeet tulee

huomioida jo ennen varsinaisen muutoksen tapahtumista. (SFS 2010, 68 - 69.) Huomioitavaa on, että prosessimaisessa toimintamallissa organisaatiossa tehtävät muutokset kohdistuvat itse prosesseihin eikä organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin, kuten aikaisemmin on tehty esimerkiksi organisaation tuloksen heikennyttyä. Organisaatiossa tapahtuneet muutokset eivät välttämättä ole tuoneet toivottua muutosta, koska prosessiin itseensä ei ole tehty muutosta. (Tuominen & Laamanen 2012, 18.) Edellä kuvatun mukaisesti kohdeorganisaatiossa on varmistettu, että käynnissä olevat muutokset eivät ohjaa laadunhallintajärjestelmään tehtäviä muutoksia. 1.5.2014 tapahtuva yhtiöittäminen vaikuttaa merkittävästi organisaation toimintaan, mutta prosessien muutostarvetta on arvioitava harkiten. On muistettava, että muutos ei ole kertaluonteinen, vaan sen tulee johtaa jatkuvaan prosessien ja laadunhallintajärjestelmien parantamiseen (Juhta 2012, 13).

Laadunhallintajärjestelmän toimivuutta, soveltuvuutta, asianmukaisuutta ja vaikuttavuutta arvioidaan ennalta suunnitellun aikataulun mukaisesti johdon katselmuksissa. Katselmusten sisältö toteutuu käytännössä usein johdon viikoittaisissa kokouksissa, mutta johdon on pidettävä näiden lisäksi erillisiä katselmuksia sovituin määrävälein. (SFS 2010, 72 - 73.) Organisaatio voi suunnitella katselmuksia tapahtuviksi esimerkiksi puolivuositain, jolloin katselmoidaan sovittu osa organisaation toiminnasta ja suunnitelman mukaan koko organisaation laadunhallintajärjestelmä tulee katselmoitua kahden vuoden välein (Lecklin 2006, 72). Nämä puolivuositain tapahtuvat katselmuksia mahdollistavat erilaisten raporttien ja tunnuslukujen keräämisen. Johdon katselmuksissa voidaan analysoida organisaation toimintaa, sen laadunhallintajärjestelmän toimivuutta ja muutostarpeita, asiakaspalautteita, auditointien tuloksia jne. Katselmuksissa esiin nousevat ongelmat tulee ratkaista heti eikä siirtää niiden käsittelyä seuraavaan johdon katselmukseseen. (SFS 2010, 73.) Katselmuksissa johdon kannattaa panostaa kentälle tapahtuvaan johdon jalkautumiseen ja pistokokeenomaiseen varmistamiseen laadunhallintajärjestelmän toteutumisesta (Lecklin 2006, 72). Johdon katselmusten tuloksia voidaan hyödyntää mm. päivitetessä erilaisia tulevaisuuden suunnitelmia. Katselmusten tulosten perusteella voidaan tehdä päätöksiä mm. tehtävävastuiden jakamisesta uudelleen, resurssien varmistamisesta tai vaikkapa tarvittavista lisätoimenpiteistä. Johdon katselmuksista ylläpidetään tallenteita, joista käy ilmi, mitä asioita katselmuksissa on läpikäyty, mitä päätöksiä on tehty ja mitkä ovat uudet tavoitteet. (SFS 2010, 75.) Varsinaiset johdon katselmuksia eivät tällä hetkellä toteudu kohdeorganisaatiossa. Toimintaa ja prosessien sujumista seurataan tiiviisti mm. johtoryhmän ja laajennetun johtoryhmän kokouksissa erilaisten raporttien ja tunnuslukujen avulla. Avopalveluiden osalta prosessiin liittyviä asioita käsitellään kuukausittaisissa avopalveluiden kokouksissa. Lisäksi prosessien kehittämistyötä tehdään aktiivisesti prosessinomistajien johdolla. Kokouksissa käsiteltävät tunnusluvut ja toiminnan kehittämiseen liittyvät toimenpiteet mahdollisine kommentteineen tallennetaan pöytäkirjoihin ja muistioihin.

## 4.2 Dokumentointi ja tallenteiden hallinta

ISO-standardi määrittää dokumentoinnille selkeät vaatimukset. Dokumentointi on esimerkiksi tapahtuman, rakenteen tai prosessin kuvaamista, näkökulmana ja lähtökohtana aina kuvattava asia. Dokumentoinnissa pyritään todellisten käytäntöjen riittävän tarkkaan ja yksiselitteiseen kirjaamiseen eli eri dokumenteista tulisi riittävän selkeästi käydä ilmi kuka tekee, mitä tekee, millä tavoin tekee ja milloin tekee. ISO-standardin mukaisesti laadunhallintajärjestelmässä tulee olla dokumentoituna lausumat laatu politiikasta ja laatu tavoitteista, laatu käsikirja, menettelyohjeet ja tallenteet sekä tallenteet ja asiakirjat prosessien suunnittelun, toiminnan ja ohjauksen varmistamiseksi. (SFS 2010, 52 - 53.)

Standardissa määritellään, että organisaation tulee laatia ja ylläpitää laatu käsikirjaa. Siinä määritellään, miten organisaatiossa toimii laadunhallintajärjestelmä. Laatu käsikirjaa laadittaessa tulee miettiä, onko se tarkoitettu pelkästään organisaation sisäiseen käyttöön vai jaetaanko sitä myös organisaation ulkopuolisille tahoille. Jos laatu käsikirja on tarkoitettu organisaation ulkoiseen käyttöön, siihen ei tule sisällyttää mitään luottamuksellista tietoa. Laatu käsikirjaa laadittaessa olisi hyvä pitää mielessä se, ettei siihen tarvitse sisällyttää kaikkea. Siinä voidaan viitata, missä esimerkiksi ohjeet ja menettelytavat sijaitsevat. (SFS 2010, 55.) Kohdeorganisaation laatu käsikirja on tällä hetkellä vain organisaation sisäisessä käytössä eikä päätöstä sen julkistamisesta ole tehty.

Standardissa puhutaan menettelyohjeista, jotka tarkoittavat dokumentoitua menettelyä yleisimmin joko sähköisessä tai paperimuodossa. Vaatimuksena on menettelyohjeiden helppo saatavuus. Standardissa on lista niistä menettelyohjeista, jotka organisaation on pakko laatia. Menettelyohjeet ovat seuraavat: asiakirjojen hallinta, tallenteiden hallinta, sisäinen auditointi, poikkeavan tuotteen ohjaus, korjaava toimenpide ja ehkäisevä toimenpide. Henkilöstön mukaanotto laatu järjestelmän dokumentointiin ja sen käyttöönoton valmisteluun on oleellisen tärkeää, jotta vallitsevat käytännöt tulisivat kirjatuiksi dokumentaatioon mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Laatu järjestelmää ei voida tehdä varsinaisesta toiminnasta erillään. Lisäksi henkilöstön osallistuttaminen vaikuttaa siihen, miten laadunhallintajärjestelmä omaksutaan käyttöön ja miten sen kehittämiseen jatkossa suhtaudutaan: mitä enemmän henkilöstö saa olla mukana kehitystyössä sen paremmin he kokevat sen omakseen. Dokumentaation tarkkuuteen vaikuttavat käytössä olevat menetelmät, henkilöstön taidot ja saatu koulutus. Henkilöstön riittävä informaatio ja koulutus vähentävät ohjeiden tarvetta ja niiden tarkkuutta ja yksityiskohtaisuutta ja siksi liiallista tarkkuutta dokumentoinnissa kannattaa välttää. (SFS 2010, 53 - 54.)

Asiakirjojen hallinnasta ISO-standardi määrittää ne vaatimukset, jotka ohjaavat organisaatioiden sisäisten ja ulkoisten asiakirjoja hallintaa. Tässä kohdassa asiakirjalla tarkoitetaan kaikis-

sa tallennusmuodoissa olevaa informaatiota, jota tarvitaan työn tekemiseen. Ennen kuin asiakirjat voidaan julkaista, pitää ne hyväksyttää ennalta sovitulla tavalla ja varmistaa niiden soveltuvuus käyttötarkoitukseensa. Lisäksi asiakirjat tulee aika ajoin katselmoida ja tarvittaessa päivittää. Suositeltavaa on, että samat henkilöt toimivat sekä alkuperäisten asiakirjojen hyväksyjinä ja päivittäjinä. Näin varmistetaan, että henkilöt ovat sekä prosessiin että tuotteen perehtyneitä, ja asiakirjoihin tehtävät muutokset ovat asianmukaisia ja totuudenmukaisia. Päivitetystä asiakirjoista tulee käydä selkeästi ilmi, milloin päivitys on tehty ja milloin muutos on astunut voimaan. Nykyisin tehokkain tapa hallita asiakirjoja on erilaiset sähköiset menettelytavat. Organisaatioissa kannattaa sopia käytännöstä, jonka mukaisesti voimassa oleva asiakirja on aina verkossa oleva asiakirja. Tällöin kaikki paperiset versiot ovat aina epävirallisia asiakirjoja ja paperisten asiakirjojen käyttö on aina lukijan vastuulla. Organisaation ulkopuoleisilta asiakirjojen hallinta edellyttää ainoastaan sitä, että tarvittava tieto on sitä tarvitsevien saatavilla ja näiden asiakirjojen päivittämisestä vastaa asiakirjojen alkuperäinen laatija. (SFS 2010, 57 - 59.) Dokumentoinnissa on tärkeää, että kerran kuvattu ohje, menettelytapa tai prosessi ei jää ainutkertaiseksi, vaan sitä päivitetään tilanteiden muuttuessa. Oleellista dokumentoinnissa on, että kaikilla organisaation jäsenillä on saavutettavissa se tieto, jota se työn tekemisessä tarvitsee. Nämä dokumentit, joita voivat olla esimerkiksi työ-, toiminta- ja käyttöohjeet, viranomaisten vaatimukset, erilaiset standardit, aikataulut ja prosessikuvaukset, voivat olla tallennettuina eri tallennusmuotoihin ja eri tietovälineille, yleisimmin käytetty tapa lienee sähköinen tallennus (SFS 2010, 53).

Prosessien toteuttamiseen liittyvät ohjeet on tallennettu kohdeorganisaation intranettiin ja ne ovat kaikkien työntekijöiden luettavissa. Muutosoikeudet on vain erikseen nimetyillä työntekijöillä ja tietohallintohenkilöstö hallinnoi käyttöoikeuksia. Kohdeorganisaatiossa on käytössä IMS-toiminnanohjausjärjestelmä, jonne prosessikuvaukset on tallennettu. Prosesseihin on mahdollisuus linkittää olemassa olevat ohjeet, mutta kohdeorganisaatiossa on tämän hetken tilanne huomioiden päädytty säilyttämään ohjeet toistaiseksi intranetissä. Ohjeiden päivityksestä kertoo sen päiväys. Avopalveluiden myyntilaskutusprosessiin liittyvät ohjeet hyväksytään terapiapalvelupäälliköllä ja toimitetaan tiedoksi johtoryhmälle. Olemassa olevat ohjeet ja toimintakäytänteet linkitetään prosessin eri vaiheisiin. Ohjeet ovat prosessin vastuuhenkilöiden laatimia tai he ovat olleet vaikuttamassa niiden laadintaan. Vastuuhenkilöiden rooli ohjeiden laadinnassa ja tarkistuksessa on olennainen tiedon keskittyessä vain muutamille henkilöille. Ohjeita on tarkistettu ja korjattu tarvittaessa, mutta suunnitelmallinen tarkistaminen on puuttunut. Prosessinomistajan tehtävänä on jatkossa varmistaa, että ohjeet tulevat katselmoiduksi sovituin väliajoin valtuuttamalla vastuuhenkilöt tähän tehtävään. Nyt prosessin kuvaamisen yhteydessä prosessinomistajan ja myyntilaskutuksen vastuuhenkilöiden tehtäväksi jää olemassa olevien ohjeiden tarkastaminen ja prosessin kannalta tärkeiden puuttuvien ohjeiden laatiminen. Jatkossa edellä mainitut työntekijät katselmoivat ohjeet ja varmistavat, että prosessinmukaisessa toiminnassa tehdyt muutokset on kirjattu ohjeisiin. Prosesseihin tai

niihin liittyviin ohjeisiin tehtävät muutokset tulee aina hyväksyttää organisaation johdolla, hyväksyjänä voi toimia myös johdon valtuuttamana esimerkiksi prosessinomistaja. Tästä käytännöstä tulee sopia kohdeorganisaatiossa, koska tämänhetkiset käytännöt vaihtelevat prosesseittain.

Kaikissa organisaatioissa syntyy tallenteita. Laadunhallintajärjestelmän tuottamia tallenteita voivat olla mm. kokousten muistiinpanot, asiakastilaukset ja sopimusten katselmoinnit, toimittajiin liittyvät asiakirjat, mittaus- ja seurantaraportit, koulutustiedot, sisäisten auditointien raportoinnit ja poikkeamaselonteot. Organisaatiossa tulee olla tallenteiden menettelyohje, jossa määritellään ne ohjaustoimenpiteet, joilla tallenteita hallitaan (arkistointi, suojaaminen, esillesaanti, säilyttäminen ja hävittäminen). Tallenteet helpottavat organisaation tehokasta johtamista ja niiden avulla voidaan jälkikäteen todentaa standardin mukainen toiminta esimerkiksi auditoinneissa. Tallenteiden hallinta edellyttää, että organisaatio ei kuormitu kohtuuttomasti tallenteilla, vaan se säilyttää ainoastaan ne tallenteet, joita myöhemmin voidaan tarvita. Joissakin tallenteissa säilytysajan saattaa määrittää lait tai viranomaisten vaatimukset. Sähköisten tallenteiden hallinnassa tulee ottaa huomioon tekninen kehittyminen ja tallenteiden luettavuus koko niiden säilytysajan. Varmuuskopiointi kuuluu tallenteiden hallintaan. (SFS 2010, 60.)

Kohdeorganisaation arkistonmuodostussuunnitelmassa on määritelty tallenteiden säilytysajat ja -paikat. Sähköisen arkistoinnin suunnitelmaa ei kohdeorganisaatiossa ole, vaan olemassa oleva arkistonmuodostussuunnitelma koskee vain paperimuodossa olevia tallenteita. Organisaatiossa sähköinen arkistointi on käytössä ainoastaan taloushallinnon tallenteissa ja tämä arkistonmuodostussuunnitelma on laadittu konsernihallinnossa. Myyntilaskutuksen osalta sähköinen arkistointi ei ole käytössä. Arkistonmuodostussuunnitelmassa on otettu huomioon mm. eri lakien ja asetusten määrittämät säilytysajat. Avopalveluiden myyntilaskutukseen liittyvistä tallenteista on arkistonmuodostussuunnitelmassa mm. seuraavia tallenteita:

- avopalveluiden kokousten pöytäkirjat
- ohjeet, toimintaohjeet
- maksusitoumukset
- laskut, laskutuspyynnöt
- seurantaraportit

Arkistonmuodostussuunnitelman päivittäminen on ajankohtaista, koska siitä puuttuu osa laadunhallintajärjestelmään liittyvistä tallenteista. Arkistonmuodostussuunnitelma on laadittu ennen sen käyttöönottoa. Arkistonmuodostussuunnitelmaa päivitetessä kohdeorganisaatiossa olisi hyvä ottaa kantaa tallenteiden sähköiseen arkistointiin.

### 4.3 Resurssienhallinta

Organisaatiolla tulee ISO-standardin mukaisesti olla riittävät resurssit, jotta asiakasvaatimukset täyttävä työ voidaan toteuttaa. Mikäli resursseja ei ole riittävästi, tulee organisaation pysyttyä ratkaisemaan, miten jo olemassa olevista resursseista saadaan irti maksimaalinen hyöty. (SFS 2010, 76.) Jatkuvasti lisääntyvä tietotekniikan eri sovellusten käyttö on lisännyt osaamisen merkitystä organisaatioiden yhtenä tärkeimmistä menestystekijöistä liiketoiminnassa (Laamanen 2012, 179). Osaamisesta ja henkilöstöresursseista huolehtimisen lisäksi organisaation tulee varmistaa, että sillä on käytössään tuotevaatimusten täyttämiseen tarvittavat tilat ja laitteet (infrastruktuuri). Työympäristöön kohdistuu erilaisia vaatimuksia sekä organisaation sisältä että ulkopäin. Sen lisäksi, että organisaation on huolehdittava tuotteen tai palvelun tuotevaatimusten täyttävistä tiloista ja laitteista, sen on otettava huomioon myös lainsäädännössä ja standardeissa määritellyt erityisasiat, joita voivat olla mm. työsuojelu, ergonomia, turvallisuusasiat jne. (SFS 2010, 82).

Henkilöstöresursseja suunniteltaessa tulee ottaa huomioon, että työntekijöiltä vaaditaan soveltuvaa koulutusta, kokemusta ja ammattitaitoa. Osaaminen voidaan Laamasen (2012, 183) mukaan jakaa kahteen osaan: pätevyteen ja vuorovaikutustaitoihin. Työntekijän pätevyys tehtävänsä varmistetaan jo rekrytointiprosessissa. Valittavalla tulee olla sekä muodollinen pätevyys (koulutus) että riittävä ammattitaito (työkokemus) kyseessä olevan työn suorittamiseen. Vuorovaikutusosaaminen ei ole sidoksissa varsinaisesti mihinkään tehtävään, mutta sitä tarvitaan työn tekemisen eri vaiheissa. Koko henkilöstöltä edellytetään riittävää tuotevaatimusten täyttämiseen vaadittavaa pätevyyttä, vaikka he eivät varsinaisen tuotteen valmistamiseen tai palvelun tuottamiseen välittömästi osallistuisikaan. Työntekijöiden kykyjä ja pätevyyttä tulee aika ajoin tarkastella ja verrata nykyisiä taitoja tulevaisuudessa mahdollisesti tarvittaviin taitoihin. Näihin tulevaisuudessa vaadittaviin pätevyksiin voi organisaatio järjestää henkilöstölleen koulutusta. Tämän lisäksi tarvitaan uusien taitojen harjoittelua ja sitä kautta kertyvää kokemusta ennen kuin työntekijöitä voidaan pitää näihin vaadittaviin tehtäviin pätevinä. Muodollisen koulutuksen kautta hankitun pätevyyden lisäksi organisaation on välttämätöntä huolehtia uusien työntekijöiden kohdalla työpaikalla tapahtuvasta perehdytyksestä ja koulutuksesta. Tämä voidaan toteuttaa vaiheittain antamalla työntekijälle riittävä teoreettinen koulutus ja tämän jälkeen mahdollisuus perehtyä syvällisemmin aiheeseen. Yhden asian omaksuttuaan työntekijä voi siirtyä seuraavaan vaiheeseen. Jotta organisaatio voisi varmistaa työntekijöiden pätevyyden jälkikäteen esimerkiksi sisäisissä auditoinneissa, tulee heidän ylläpitää tallenteita asian todentamiseksi. Rekrytointiprosessin alkuvaiheessa, viimeistään työntekijän aloitettua työt, pyydetään häntä toimittamaan kopiot tutkintotodistuksista ja muista todistuksista, jotka osoittavat pätevyyden kyseessä olevan työn tekemiseen. Tallenteet voivat olla organisaation itse järjestämän koulutuksen tai perehdytyksen tuottamia tallenteita, kuten osallistumistodistuksia tai muita asiasta kertovia lomakkeita. Joihinkin tehtä-



viin vaaditaan ulkopuolisen viranomaisen antamia todistuksia tai toimilupia ja näistäkin todistuksista tulee ylläpitää tallenteita. (SFS 2010, 77 - 81.)

Kohdeorganisaatiossa on asiantuntijaorganisaatiolle tyypillisesti jo pitkään huolehdittu henkilöstön osaamisesta antamalla mahdollisuus osallistua sekä talon ulkopuolella tapahtuviin että organisaation sisällä järjestettäviin koulutuksiin. Koulutusta on tuettu myös taloudellisesti. Tukipalveluprosesseihin osallistuvien työntekijöiden koulutuksessa on keskitytty lähinnä sisäisiin koulutuksiin ja työhön perehdyttämiseen mm. uusien atk-järjestelmien käyttöönoton yhteydessä. Tuotetuntemuksen ja organisaation toimintaan perehdyttäminen on kohdeorganisaatiossa vastuutettu ammattiryhmien esimiehille. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen varsinaiseen työhön on myyntilaskutusprosessissa vastuutettu varsinaista laskutusta tekeville työntekijöille. Avopalveluiden myyntilaskutuksen prosessikuvausta voidaan jatkossa käyttää sijaisten perehdyttämiseen. Prosessikuvaus antaa riittävän laajan kuvan myyntilaskutuksen kokonaisuudesta.

#### 4.4 Tuotteen toteuttaminen

Tuotteen toteuttamisessa kaikista oleellisinta on asiakasvaatimusten huomioiminen. Tämän vuoksi tuotteen laatuvaatimukset ja -tavoitteet tulee olla selkeästi määriteltynä. (SFS 2010, 85.) Kohdeorganisaatiossa esimerkiksi Kelan standardit ja kuntien ja sairaanhoitopiirien kanssa tehdyt puitesopimukset määrittelevät kuntoutuksen laatuvaatimuksia ja -tavoitteita. Laskutukseen on otettu kantaa näissä standardeissa ja sopimuksissa. Kelan standardi määrittelee mm. laskutuksessa käytettävistä lomakkeista, laskuissa ilmoitettavista tiedoista ja laskutuksen tiheydestä (Kansaneläkelaitos 2010, 12). Asiakkaan tilausta tai sopimusta tehdessä tulee varmistaa, että asiakkaan vaatimukset ymmärretään täysin ja että ne kyetään täyttämään. Ne asiakkaan tilaukseen liittyvät vaatimukset, joita organisaatiossa ei pystytä toimittamaan sen takia, etteivät ne kuulu organisaation normaaleihin toimintaprosesseihin, tulee selvittää asiakkaan kanssa. Edellä mainitut varmistukset ovat oleellisen tärkeitä siksi, ettei asiakkaan ja organisaation välillä tule väärinkäsityksiä tuotteen toimittamisesta ja sen sisällöstä. Tätä asiakkaan kanssa läpikäytyä ”keskustelua” voidaan pitää standardin määrittämänä katselmuksena. (SFS 2010, 88 - 89.)

Jotta asiakkaan ja organisaation välille ei synny epäselvyyksiä tuotteen toimittamisesta, on toimittamisesta tärkeää sopia kirjallisesti. Kirjallinen tilaus voidaan ottaa vastaan myös sähköisesti. Tästä kirjallisesti tai sähköpostilla saadusta tilauksesta syntyy tallenne. (SFS 2010, 88.) Kohdeorganisaatiossa näitä tallenteita ovat maksusitoumukset ja kuntoutuspäätökset. Mikäli asiakkaan kanssa sovitaan suullisesti tuotteen toimittamisesta, organisaation tulisi huolehtia, että tilaukseen liittyvät vaatimukset tulisivat kirjattua ja vahvistettua riittävän selkeästi. Tilaukseen vastaanottamiseen liittyviin rutiineihin tulee liittyä oleellisesti tilauksen tar-

kistaminen. Tarkastajana toimii henkilö, joka on tähän tehtävään sopiva esimerkiksi johtaja tai esimiesasemassa oleva työntekijä. (ISO 2010, 88.) Kohdeorganisaatiossa päätöksen terapian toteuttamisesta tekee terapiaa toteuttavan yksikön esimies tai ennalta vastuuseen määrätty kuntoutustyöntekijä. Maksusitoumuksen olemassaolon varmistaminen on edellä mainittujen työntekijöiden vastuulla. Myyntilaskutuskutuksen vastuuhenkilönä toimii poliklinikkasihteeri ja hänen tehtävänä on varmistaa maksusitoumuksen tekniset seikat: mistä mihin saakka maksusitoumus on voimassa ja onko maksusitoumukseen kirjattu terapian toteuttamiseksi vaadittava määrä käyntejä. Tilauksen vastaanottajan tulee ennen tilausta hyväksyessään varmistaa, voidaanko tilattu tuote toimittaa aikaisemmin sovittujen vaatimusten mukaisesti vai liittyykö siihen joitakin suunnitteluvaatimuksia. Jos tuotteen toimittaminen poikkeaa normaalista, organisaation tulee päättää noudatetaanko näiden muutosten toteuttamisessa suunnittelu- ja kehitysvaatimuksia. (SFS 2010, 89.) ISO-standardissa on erikseen kirjattu tuotteen suunnitteluun liittyvät vaatimukset, joita ei tässä opinnäytetyössä käsitellä, koska kohdeorganisaatiossa ei tehdä tällä hetkellä tuotekehitystyötä.

ISO-standardissa termi ”tuotteen toteuttaminen” tarkoittaa palvelun tuottamista, tuotteen valmistamista tai näiden yhdistelmää. Organisaatiossa tulee suunnitella kaikki ne toiminnot, jotka välittömästi tai välillisesti ovat kytköksissä tuotteen toteuttamiseen. Näitä toimintoja voivat olla esimerkiksi tuotteen toteuttamiseen liittyvät tavoitteet, asiakasvaatimusten huomioiminen, poikkeamien vähentäminen, rahoitustoiminnot, tuotantosuunnitelmien laatiminen ja tallenteiden määrittäminen. Kaikki suunnittelutoiminnot pitää dokumentoida niin laajasti, että niihin liittyvät prosessit voidaan viedä läpi onnistuneesti ja tuote toteuttaa. Jos kyse on tavanomaisesta tuotteesta tai palvelusta, sen suunnittelu voidaan tehdä jo laatuksikirjaa ja muita tuotteen toteuttamiseen liittyviä asiakirjoja laadittaessa. Ainoastaan poikkeavan tuotteen toteuttaminen suunnitellaan erikseen. Kohdeorganisaatiossa tällaisia tavanomaisia prosesseja ovat useimmiten tukipalveluprosessit kuten myyntilaskutuksen prosessi. Tavanomaisen tuotteen toteuttamisessakin on tärkeää katselmoida prosessit ja niihin liittyvät toiminnot uudelleen joko prosessinmuutosten yhteydessä tai ennalta sovitun aikataulun mukaisesti. (SFS 2010, 84 - 85.)

Tuotteen toteuttamiseen tarvittavien ostettavien tuotteiden ja palveluiden laadulle organisaation tulee määrittellä tietyt vaatimukset. Toimittajat valitaan näiden vaatimusten mukaisesti. Toimittajien valintaan vaikuttaa oleellisesti se, miten ostettu tuote tai palvelu vaikuttaa tuotteen toteuttamiseen. (SFS 2010, 102.) Myyntilaskutusprosessissa tärkeä ostotoimintaan liittyvä hankinta voisi olla esimerkiksi uuden atk-laitteen tai ohjelman hankinta. Ostotoimintaprosessissa on kuvattu hankintaan liittyvät toimenpiteet. Kun organisaatio tekee valintaa toimittajista, tästä valintaprosessista tulisi laatia tallenne. Siitä tulee käydä ilmi valinnan kriteerit ja perustelut tietyn toimittajan valinnasta. Valintatilanteessa pohdittavia kysymyksiä voivat olla mm. toimittajan luotettavuus ja maine, toimittajan luottokelpoisuusluokitus, tuot-

teiden toimitusajat ja hinnat, toimittajan referenssit, onko toimittajalla laadunhallintajärjestelmä jne. Laadunhallintajärjestelmään siirryttäessä organisaatio voi edelleenkin käyttää samoja toimittajia, kunhan valinnat ja päätökset on tehty organisaation laadunhallintajärjestelmässä määriteltyjen valintakriteereiden ja -prosessien mukaisesti. (SFS 2010, 102 - 103.)

Ostotoiminnan prosessien mukaisesti organisaation tulee varmistaa, että tilaukset tehdään pääsääntöisesti kirjallisesti tai sähköisesti. Näistä tehdyistä tilauksista tulee pitää kirjaa, jotta jälkikäteen voidaan todentaa, että tuotteet vastaavat organisaation tekemää tilausta. Kirjallinen tilaus tulisi ennen edelleen toimittamista tarkastaa ja tehdä tilaukseen merkintä tarkastamisesta. Tuotteen vastaanottovaiheessa organisaation tulee todentaa tuote ja siltä vaadittavat laatukriteerit. Yksinkertaisimmillaan se on pelkästään toimituksen ja tilauksen yhteneväisyyden tarkastaminen. Seurannan ja tarkastusten merkitys kasvaa, jos kysymyksessä on esimerkiksi organisaation tuotteen toimittamiselle merkittävä raaka-aine. Tällöin toimitusta erästä voidaan ottaa arviointinäytteitä tai vaatia toimittajaa esittämään tuote-erästä esimerkiksi koetuloksia. Jos toimittajaksi on valittu ISO 9001:n tai jonkun muun laadunhallintajärjestelmän vaatimukset täyttävä organisaatio, tarkastamisen merkitys pienenee. (SFS 2010, 105 - 106)

Tuotanto- ja palveluprosessien eri toteutusvaiheet tulee olla tunnistettavissa ja jäljitettävissä. Tunnistettavuuden todentamiseen voidaan käyttää tallenteita, joihin merkitään esimerkiksi osa- tai työnnumero, viivakoodi tai jokin muu tunniste sekä esimerkiksi toteutusvaiheeseen osallistuneen työntekijän nimi. (SFS 2010, 112.) Avopalveluiden myyntilaskutukseen liittyvät toteutusvaiheet, kuten maksusitoumusten selvittelyyn liittyvät vaiheet, kirjataan potilastietojärjestelmään, samoin laskutukseen vaikuttavat käyttilastoinnit.

#### 4.5 Mittaus, analysointi ja parantaminen

Tässä luvussa mittauksella ja analysoinnilla tarkoitetaan laajempaa, koko laadunhallintajärjestelmän kattavaa seuranta. Yksi mittaustavoista kohdistuu asiakastyytyväisyyteen ja sen jatkuvaan seuraamiseen. Asiakastyytyväisyyden seuranta antaa organisaatiolle tietoa siitä, miten tehokas organisaation laadunhallintajärjestelmä on asiakasvaatimusten täyttämässä. Kaikkien asiakkaiden asiakastyytyväisyyttä on mahdoton seurata sen aiheuttamien kustannusten takia. Sen sijaan organisaation kannattaa tarkoin miettiä, mitkä kriteerit määrittävät asiakastyytyväisyyden mittaamista. Asiakastyytyväisyyden mittareina voivat toimia esimerkiksi erilaiset kysymykset ja tutkimukset, asiakasvalitukset tai vaikkapa tuotteet toimittamisen jälkeen tapahtuva puhelinsoitto. (SFS 2010, 125 - 126.) Kohdeorganisaatiossa asiakastyytyväisyyttä mitataan monin eri tavoin. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen kohdistuu tällä hetkellä suurimmalta osin vain varsinaiseen avokuntoutuksen ydinprosessiin eikä myyntilaskutuksen prosessiin. Kohdeorganisaatiossa on suunnitteilla asiakastyytyväisyyskysely, jonka kohderyh-

mänä ovat maksaja-asiakkaat. Tässä asiakastyytyväisyyskyselyssä voisi yhtenä osiona olla myyntilaskutuksen toteutuminen ulkoisen asiakkaan näkökulmasta.

Organisaation tulee huolehtia, että sillä on organisaation sisäiset prosessien ja tuotteiden seuranta- ja mittaustavat kunnossa. Tuotteen seuranta ja mittaamista on yhtä lailla koon mittaaminen kuin koulutusohjelman tulosten todentaminen. Organisaation on varmistettava, että sillä on käytössään mittaamista ja seuranta varten tarkoituksenmukaiset laitteet ja asiaan perehtynyt henkilöstö sekä riittävän selkeä kirjallinen ohjeistus, miten mittausta ja seuranta suoritetaan. Seuranta voidaan kirjata monella eri tavalla esimerkiksi laatusuunnitelmaan, asiakkaan tilaukseen, menettelyohjeeseen tai vaikkapa tarkistuslistaan. Tärkeintä on että seuranta toteutetaan säännöllisesti ja johdonmukaisesti. (SFS 2010, 132 - 134.) Myyntilaskutuksen sisäisiä laatuvaatimuksia ei kohdeorganisaatiossa ole määritelty. Myyntilaskutuksen prosessimittareita voisivat olla esimerkiksi asiakastyytyväisyys, hyvityslaskujen määrä ja laskutukseen ja laskutukseen käytetty aika.

Organisaatioiden tulee ISO-standardien mukaisesti toteuttaa säännöllisin väliajoin sisäisiä auditointeja. Auditoinneissa arvioidaan, onko organisaation toiminta toteutettu ISO-standardin ja organisaation oman laatujärjestelmän mukaisesti (SFS 2010, 127). Perimmäinen tarkoitus sisäisillä auditoinneilla on varmistaa, että organisaation laadunhallintajärjestelmässä olevat laatuvaatimukset eivät jää pelkästään paperilla mainituiksi tavoitteiksi, vaan ne toteutuvat todellisessa organisaation toiminnassa ja prosessien kehittämisessä eli kuten Matti Vuori artikkelissaan (2010, 1) toteaa: ”*Auditoinnin perusajatus on, että organisaatio toimii sovittujen pelisääntöjen mukaisesti*”. Sisäiset auditoinnit toteutetaan organisaatiossa etukäteen sovittujen ja suunniteltujen ohjeiden mukaisesti. Organisaatioiden tulee suunnitella ja dokumentoida auditointimenettelynsä. Auditointisuunnitelmaa laatiessa otetaan kantaa mm. auditoinnin kriteereihin, auditoinnin laajuuteen ja suoritustiheyteen sekä niihin menettelytapoihin, miten auditointi toteutetaan. Auditoinnin kriteerinä voidaan käyttää esimerkiksi laadunhallintajärjestelmän kypsyyssastetta: toteutuuko auditointikohteessa ISO-standardin mukainen toiminta ollenkaan, osittain vai kokonaan. Auditoinnin suunnittelussa tulisi ottaa kantaa, miten usein auditointi tulisi toteuttaa (auditointiohjelma voi kattaa esimerkiksi seuraavan vuoden) ja miten laajana se tulisi toteuttaa (auditoidaan vain tietyt organisaation toimintoja kerrallaan). Sisäisen auditoinnin suunnitelma tulee tehdä siten, että koko organisaation toiminta tulee auditoiduksi vuorollaan. Etukäteissuunnittelussa on tärkeää määrittää ne toimintatavat, joilla auditointi toteutetaan. (SFS 2010, 128-129.)

Sisäinen auditointi toteutetaan nimensä mukaisesti organisaation itsensä toteuttamana ja tämä asettaa joitakin erityisvaatimuksia auditoinnin järjestämiselle. Nimettäessä auditointia tulisi huomioida, etteivät ennalta määritellyt auditointijat missään vaiheessa joudu tilanteeseen, jossa he joutuvat tarkastamaan omaa työtään tai työvaihetta, johon heillä on kytkös, esimer-

kiksi myyntilaskutusta auditoitaessa auditoijana ei voi toimia myyntilaskutusta hoitava henkilö eikä prosessinomistaja. Toisaalta auditoijalle tulee olla pätevyys ja tarvittava tieto arvioidakseen kriteereiden toteutumisesta auditoitavassa työvaiheessa tai prosessissa ja organisaation tulee pohtia, olisiko tarkoituksenmukaista valita auditoija esimerkiksi samalta osastolta (SFS 2010, 130). Tärkeintä on sisäisissäkin auditoinneissa varmistaa auditoinnin objektiivisuus ja tasapuolisuus. Sisäisiä auditointeja suunniteltaessa mukaan voisi ottaa tilintarkastuksellisen näkökulman ja arvioida auditoinneissa, toteutuuko kohdeorganisaatiossa prosessin mukainen toiminta myös tästä näkökulmasta.

Auditoinnin tarkoitus on kerätä organisaation toiminnasta näytteitä esimerkiksi erilaisten haastattelujen ja näkemysten muodossa. Auditointiprosessin voi aloittaa esimerkiksi lähettämällä auditointiin liittyvän kyselyn jo ennen auditoinnin toteuttamista, vaikka tärkein auditoinnin tiedonkeruulähde on varsinaisen auditoinnin aikana toteutettava haastattelu. Haastattelu voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna, mutta jos halutaan saada mahdollisimman laaja-alainen ja totuudenmukainen näkemys, kannattaa käyttää yksilöhaastatteluja. Tuolloin toiset haastateltavat eivät pääse vaikuttamaan haastateltavan näkökulmaan ja yksittäisistä haastatteluista voidaan kerätä varsin totuudenmukainen näkemys organisaation prosessien toiminnasta. Haastattelujen rinnalla tärkeää on dokumenttien ja tietojärjestelmien tarkastus. (Vuori 2010, 4.) Auditoinnista laaditaan raportti joko auditointitilanteessa tai välittömästi sen jälkeen, kun auditoinnin tulokset on analysoitu (Lecklin 2006, 75). Raportissa tulee ottaa kantaa niihin kohtiin, joissa laadunhallintajärjestelmässä sovittu toiminta ei toteudu sen mukaisesti. Raportteihin kannattaa sisällyttää eriävät mielipiteet auditoitavan ja auditoijan välillä. Näihin eroavaisuuksiin voidaan hakea yhdessä parasta mahdollista ratkaisua. (Evira 2010, 4.) Kohdeorganisaatiossa ei vielä toteudu sisäiset auditoinnit. Sisäistä myyntilaskutuksen tarkastusta tehdään mm. tarkastamalla laskutuksen oikeellisuus. Tarkastuksen suorittaa erikseen nimetty myyntilaskutusprosessin ulkopuoleinen työntekijä. Tässä tarkastuksessa kiinnitetään huomiota laskutuksen oikeellisuuteen ja katkeamattomaan ketjuun maksusitoumuksen saapumisesta käyntien tilastoinnin kautta laskutukseen. Edellä mainitut asiat nousevat esiin lähes jokaisen tilintarkastusten yhteydessä ja kohdeorganisaation kannattaa ottaa ne säännöllisten sisäisten auditointien kohteeksi.

Poikkeamalla tarkoitetaan normaalista standardin mukaisesta toiminnasta poikkeavaa tuotetta tai palvelua, joka ei täytä asetettuja laatuvaatimuksia. ISO-standardi edellyttää omaa prosessia poikkeavan tuotteen tai palvelun tunnistamiseen ja poikkeaman korjaamiseen. Tuotteiden kohdalla poikkeamien havaitseminen on huomattavasti helpompaa kuin palveluiden kohdalla. Palvelun kohdalla poikkeaman korjaaminen ei ole yhtä yksinkertaista. Virheellinen palvelu on jo useimmiten ehditty tuottaa joko kokonaan tai osittain. Asiakkaalle on aina ilmoitettava poikkeamasta ja niistä korjaavista toimenpiteistä, joihin on ryhdytty poikkeaman toteamisen jälkeen. (SFS 2010, 136 - 137.) Poikkeamana voidaan pitää myös avopalvelun myyn-

tilaskutusprosessissa syntyvää virheellistä laskua. Poikkeamasta ilmoitetaan aina asiakkaalle henkilökohtaisesti puhelimitse. Keskustelussa sovitaan asiakkaan kanssa, miten poikkeaman kanssa toimitaan. Tavoitteena on, että asiakkaalle ei poikkeamasta aiheudu kohtuutonta haittaa tai ylimääräistä työtä.

Partasen (2007, 241) tutkimuksen mukaan laatujohtamisen keskeisimmät mittarit suomalaisissa organisaatioissa ovat: toimitusvarmuus, reklamaatiot, laatuksennukset. ISO-standardi määrittää, että organisaatioiden tulee kerätä ja analysoida tietoa mm. asiakastytytyvyyteen, tuotevaatimusten täyttymiseen sekä prosessien ja toimittajien suorituskykyyn liittyen. Tiedon kerääminen ei yksinään kehittä organisaation toimintaa. Kerättävää tietoa pitää pystyä analysoimaan ja muuttamaan saadut tulokset päätöksenteon tueksi, jotta prosesseja voidaan parantaa. Poikkeamien kohdalla ei riitä pelkästään virheellisen tuotteen tai palvelun korjaaminen. Organisaation tulee pohtia asiaa myös prosessin näkökulmasta: voidaanko vastaavat virheet estää tekemällä prosessiin korjauksia. Asiaa käsitellään johdon katselmuksissa ja niiden tulosten perusteella voidaan miettiä onko tehtäväjako oikea tai onko resurssit kohdenettu oikein. (SFS 2010, 138 - 139.)

## 5 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia kohdeorganisaation avopalveluiden myyntilaskutuksen prosessikuvaus. Tavoitteena oli kuvata prosessi siten, että sitä voidaan käyttää kaikissa kolmessa kohdeorganisaation avopalveluita tuottavassa yksikössä ja mahdollisen toiminnan laajenemisen myötä uusissa avopalveluyksiköissä. Teoriaosuudessa lähestyttiin kuvattavaa myyntilaskutusprosessia tarkastelemalla ISO 9001 -standardia ja sen toteutumista kohdeorganisaatiossa ja erityisesti edellä mainitussa prosessissa niiltä osin kuin se oli mahdollista. Teoriaosuudessa otettiin kantaa standardin toteutumiseen kohdeorganisaatiossa yleisemmällä tasolla. Minulta toivottiin myyntiprosessin kuvauksen lisäksi kehitysehdotuksia avopalveluiden myyntilaskutusprosessin tehostamiseksi.

Projektin suunnittelukokous pidettiin 23.1.2014 ja tähän kokoukseen osallistuivat terapiapalvelupäällikkö, poliklinikkasihteeri ja minä. Kokouksessa listattiin niitä asioita, joita avopalveluiden laskutuksen toteutumisessa tulisi ottaa huomioon ja tarkistaa (liite 1). Kokouksessa sovittiin, että opinnäytetyön laatijan vastuulle jää kuvata avopalveluiden myyntilaskutusprosessi yhteistyössä prosessin omistajana toimivan terapiapalvelupäällikön kanssa. Myyntilaskutusprosessiin oleellisesti liittyvät ohjeet ja niiden päivitys rajattiin opinnäytetyön ulkopuolelle. Ohjeiden päivitys päätettiin jo aloituskokouksessa toteuttaa välittömästi prosessikuvausten valmistumisen jälkeen. Myyntilaskutusprosessin ja siihen liittyvien ohjeiden sovittiin olevan valmiina 15.6.2014.

Opinnäytetyön tuloksena laadittiin kohdeorganisaation antamien ohjeiden mukaisesti prosessikuvaus, joka sisältää prosessin kansilehden (liite 2), prosessikaavion (liite 3) ja prosessin selityshehden (liite 4). Prosessikuvaus noudattelee kohdeorganisaatiossa käytössä olevan IMS-toiminnanohjausjärjestelmään tehtyjä esimääryksiä. Alustava prosessikaavio valmistui huhtikuun alussa ja sen jälkeen siihen tehtiin lisäyksiä ja korjauksia yhteistyössä terapiapalvelupäällikön kanssa. Opinnäytetyön laatija ja terapiapalvelupäällikkö kävivät prosessikuvaukseen liittyviä keskusteluja sen valmistumisen eri vaiheissa. Näistä keskusteluista ei ole erillistä dokumentaatiota. Avopalveluiden myyntilaskutusprosessin ensimmäinen versio 1.0 hyväksyttiin 15.5.2014. Ulkopuolelle rajattu ohjeiden päivitys toteutetaan toukokuun lopussa.

Prosessikuvaukseen kansilehdelle määriteltiin mm. prosessin ulkoiset ja sisäiset asiakkaat sekä molempien odotukset ja tarpeet, sekä kirjattiin prosessin menestystekijät, keskeiset resurssit ja siihen kohdistuvat lakisääteiset vaatimukset. Terapiapalvelupäällikön kanssa käydyn keskustelun jälkeen prosessille määriteltiin seuraavat mittarit: hyvityslaskujen määrä ja syyt, viimeisen terapiakerran ja laskutuksen välinen aika sekä asiakastyytyväisyys. Samassa keskustelussa päätettiin, että mittarit otetaan käyttöön heti, ja että prosessia arvioidaan kerran vuodessa sisäisissä auditoinneissa näiden mittareiden avulla. Prosessikaavioon (liite 3) ja prosessin selityshehdelle (liite 4) kirjattiin yksityiskohtaisesti läpi prosessin eri vaiheet, määriteltiin eri vaiheiden vastuuhenkilöt, kirjattiin kriittiset ja tärkeät tekijät, linkitettiin olemassa olevat ohjeet ja lopuksi kirjattiin syntyvä ja jäljitettävä tieto.

## 5.1 Kehittämisehdotukset

Kiireellisimmäksi kehittämiskohteeksi kohdeorganisaatiossa nousee verkkolaskutuksen suunnittelun käynnistäminen. Verkkolaskutukseen siirtymiseen asettavat paineita julkinen terveydenhuolto, joka on aktiivisesti ottanut käyttöön verkkolaskutusta eri toimintayksiköissä. Osa julkisen terveydenhuollon yksiköistä ei enää edes ota vastaan muita kuin sähköisiä laskuja ja paperisten laskujen skannaaminenkin on ulkoistettu. Tämän lisäksi kohdeorganisaatiossa on tehty ostopalvelusopimuksia, joissa määritellään ainoaksi mahdollisuudeksi toimittaa laskut sähköisesti. Toiminnan kehittämisen kannalta ehdotan, että kohdeorganisaatiossa käynnistetään selvittely verkkolaskutukseen siirtymiseksi mahdollisimman pikaisesti. Verkkolaskutuksen suunnittelun yhteydessä ehdotan otettavaksi kantaa sähköiseen arkistointiin siirtymiseen ja paperisten myyntilaskujen arkistoinnista luopumiseen.

Avopalveluiden myyntilaskutuksessa käytetään kahta erillistä potilastietojärjestelmää: Mediatria ja Acutea. Reskontrasiirto Mediatriasta kirjanpito-ohjelmaan tapahtuu sähköisesti pari kertaa viikossa. Sen sijaan Acute-järjestelmästä paperille tulostetut laskut viedään manuaalisesti kirjanpito-ohjelmaan lasku kerrallaan. Tämä lisää virheiden mahdollisuutta. Jotta sähköiseen reskontrasiirtoon voitaisiin Acutenkin kohdalla siirtyä, olisi tarkoituksenmukaista yh-

distää Järvenpään ja Tampereen tietokannat, jotka tällä hetkellä ovat yksikkökohtaiset. Tämä yhdistäminen olisi tarkoituksenmukaista, että sähköisen reskontrasiirron käyttöönottoa päästäisiin suunnittelemaan.

Kohdeorganisaatiossa on avopalveluiden myyntilaskutus hoidettu pitkään samojen vastuuhenkilöiden toimesta, mutta varahenkilöitä ei ole määritetty. Nämä kannattaa ehdotukseni mukaisesti nimetä mahdollisimman pian, koska perehdytys ja osaamisen siirtyminen vievät aikaa ja tämä täytyy tehdä oman työn ohella. Nyt tehtyä prosessikuvausta ja päivitettyjä ohjeita on tarkoituksenmukaista käyttää apuna perehdytyksessä. Seuraavana kehityskohteena voisi olla kuntoutusjaksojen myyntilaskutuksen prosessikuvaus, jossa voidaan hyödyntää tässä nyt kuvatussa prosessissa opittuja asioita.

## 5.2 Prosesseista laatua taloushallintoon

Opinnäytetyössä haettiin vastausta kysymykseen: ”Tuovatko prosessien kuvaukset laatua taloushallintoon?”. Viitekehyksen tälle tarkastelulle muodosti ISO 9001 -standardi ja standardin toteutumista kohdeorganisaatiossa arvioitiin niin yleisellä tasolla kuin tutkimuksen alla olevassa myyntilaskuprosessissakin.

Kohdeorganisaatiossa, jonka perustehtävänä on kuntoutuksen tuottaminen, avopalveluiden myyntilaskutusprosessi luetaan tukiprosesseihin. Myyntilaskutus on pääsääntöisesti rutiini-omaista toimintaa, joka ei vaadi erityistä asiantuntijuutta. Myyntilaskutuksessa toistuvat tietyt toiminnot kuukausittain ja suurin osa laskutuksesta voidaan toteuttaa ilman ongelmia. Tämän vuoksi prosessimainen toimintatapa on erinomaisesti sovellettavissa myyntilaskutuksen toimintojen organisoimiseen. Pelkkä prosessimaisen toimintatavan käyttöönotto ja prosessien yksityiskohtaiset kuvaukset eivät vielä varmista laadun toteutumista.

ISO 9001 -standardi on sovellettavissa kaikkiin organisaatioihin sen koosta tai toimialasta riippumatta, myös tässä opinnäytetyössä kuvattuun toimintaan. ISO-standardi pitää sisällään prosesseihin perustuvan laadunhallintajärjestelmän mallin, jolle ominaista on laadunhallintajärjestelmän jatkuva parantaminen. Mallin mukaisesti pelkkä prosessin toteuttaminen ei lisää organisaatioiden toiminnan laatua. Toimintaa pitää pystyä mittaamaan ja mitattua toimintaa analysoimaan. Johdon vastuulla on huolehtia, että palvelun tuottamiseen on riittävät resurssit, ja että asiakkaan tarpeet tulevat huomioiduksi. ISO-standardi nostaa vahvasti esille johdon ja henkilöstön sitoutumisen laadunhallintajärjestelmän käyttöön.



Edellä mainittujen asioiden lopputuloksena voidaan siis todeta, että pelkkä prosessin kuvaaminen ei tuo laatua taloushallintoon eikä muuhunkaan organisaation toimintaan. Laatu syntyy vasta prosessikuvausten käyttöönoton kautta. Prosessin kuvaaminen on vasta lähtölaukaus organisaation laadun kokonaisvaltaiseksi parantamiseksi, ja tämä ensimmäinen askel vaaditaan, jotta prosessit voivat kehittyä ja kypsyä.

## Lähteet

Granlund, K & Malmi, T. 2003. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15.-17. painos. Porvoo: Bookwell.

Karlöf, B. & Lövingsson, F. H. 2004. Johtamisen näkökulmat - peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum. Hämeenlinna: Karisto Oy. 5. painos.

Laamanen, K. 2012. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Laatu keskus Excellence Finland. Espoo: Redfina Oy. 9. painos.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Terms and concepts in business process management. Federation of Finnish Technology Industries. Teknologiainfo Teknova. 4. painos.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa - sähköiset talouden prosessit käytössä. WSOYpro. Juva: ES Bookwell Oy.

Lumijärvi I & Jylhäsaari J. 2000. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Tampere: Tammer-Paino Oy. 2. painos.

Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Talentum Media Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sarala, U. & Sarala, A. 2010. Oppiva organisaatio. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press ja Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä. 9. painos.

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. 2010. ISO 9001 pk-yrityksille. SFS-käsikirja 807. 3. painos.

Tuominen, K. & Laamanen, K. 2012. Prosessijohtamisen toimintamalli. Oy Benchmarking Ltd. Laatu keskus.

## Sähköiset lähteet

Evira. 2010. Auditoijan käsikirja. Versio 10014/1. Otettu käyttöön 9.3.2010. Viitattu 23.3.2014.

[http://www.evira.fi/attachments/palveluhakemisto/asiakokonaisuudet/valvonta/auditoijan\\_kasikirja\\_hyvaksyty\\_9\\_3\\_2010.pdf](http://www.evira.fi/attachments/palveluhakemisto/asiakokonaisuudet/valvonta/auditoijan_kasikirja_hyvaksyty_9_3_2010.pdf)

Inspecta Sertifiointi Oy. 2014. Laatu järjestelmän sertifiointi (ISO 9001). Viitattu 14.2.2014.

[http://www.inspecta.com/fi/Palvelut/Sertifiointi/Jarjestelmasertifiointi/Laatu\\_jarjestelman\\_sertifiointi-ISO-9001/](http://www.inspecta.com/fi/Palvelut/Sertifiointi/Jarjestelmasertifiointi/Laatu_jarjestelman_sertifiointi-ISO-9001/)

Invalidiliitto. 2009. Hyvä kuntoutuskäytäntö. Viitattu 23.2.2014.

[http://www.invalidiliitto.fi/files/attachments/kuntoutus/hyva\\_kuntoutuskaytanta.pdf](http://www.invalidiliitto.fi/files/attachments/kuntoutus/hyva_kuntoutuskaytanta.pdf)

ISO - International Organization for Standardization. About ISO. Viitattu 14.5.2014.

<http://www.iso.org/iso/home/about.htm>

ISO - International Organization for Standardization. 2012. Quality management principles. ISO Central Secretariat. Switzerland. Viitattu 14.5.2014.

[http://www.iso.org/iso/qmp\\_2012.pdf](http://www.iso.org/iso/qmp_2012.pdf)

JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Julkaistu 13.12.2002, versio 5.10.2012. Viitattu 23.3.2014.

<http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.odt>

Jyväskylän yliopisto. Havainnointi eli observointi. Viitattu 26.5.2014.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/havainnointi-eli-observointi-osallistuminen-ja-kenttaetyoe>

Kansaneläkelaitos. 2010. Kelan vaikeavammaisten avoterapiastandardi. Versio 6/19.1.2010, voimassa 1.1.2011 lukien. Viitattu 3.5.2014.

[http://www.kela.fi/documents/10180/734866/avostandardi\\_versio6\\_2010.pdf/16e91a5e-c865-4ed0-a774-97efead141e](http://www.kela.fi/documents/10180/734866/avostandardi_versio6_2010.pdf/16e91a5e-c865-4ed0-a774-97efead141e)

Kansaneläkelaitos. 2011. Kelan avo- ja laitostuotoisen kuntoutuksen standardi, yleinen osa. Versio 6/19.1.2010, päivitetty 15.3.2011. Viitattu 3.5.2014.

[http://www.kela.fi/documents/10180/12149/yleinen\\_osa.pdf](http://www.kela.fi/documents/10180/12149/yleinen_osa.pdf)

Kansaneläkelaitos. 2012. Standardit. Viitattu 3.5.2014.

<http://www.kela.fi/standardit>

MST Consulting Oy. 2014. ISO 9001 laatujärjestelmä. Viitattu 14.2.2014.

[http://www.mstc.fi/index.php?p=41&sivu=Toimintajarjestelmat\\_-\\_ISO\\_9001](http://www.mstc.fi/index.php?p=41&sivu=Toimintajarjestelmat_-_ISO_9001)

Suomen Standardoimisliitto SFS ry. Standardien laadinta. Viitattu 14.2.2014.

<http://www.sfs.fi/iso9000>

Opus Capita. 2013. Verkkolaskuinfo. Viitattu 17.2.2014.

<https://www.verkkolasku.info/c/ec/vlinfo/info?infopage=6>

Tervonen, A. 2001. Laadun kehittäminen suomalaisissa yrityksissä (tohtorin väitöskirja). Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Digipaino. Viitattu 23.2.2014.

<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/31210/isbn%209789522148483.pdf>

Verohallinto. 2003. Laskua koskevat vaatimukset arvonlisäverotuksessa. Viitattu 14.2.2014.

[http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat\\_veroohjeet/Arvonlisaverotus/Laskua\\_koskevat\\_vaatimukset/Laskua\\_koskevat\\_vaatimukset\\_arvonlisaver\(10160\)#1](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Arvonlisaverotus/Laskua_koskevat_vaatimukset/Laskua_koskevat_vaatimukset_arvonlisaver(10160)#1)

Verohallinto. 2013. Terveiden ja sairaanhoidon arvonlisäverotus. Viitattu 14.2.2014-

[http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat\\_veroohjeet/Arvonlisaverotus/Terveiden\\_ja\\_sairaanhoito\\_seka\\_sosiaalihuolto/Terveiden\\_ja\\_sairaanhoidon\\_arvonlisaver\(30713\)#1yleist\\_x](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Arvonlisaverotus/Terveiden_ja_sairaanhoito_seka_sosiaalihuolto/Terveiden_ja_sairaanhoidon_arvonlisaver(30713)#1yleist_x)

Vuori, M. 2010. Toiminnan arvioinnista ja hieman myös arvioinnista.

[http://www.mattivuori.net/julkaisu-uettelo/liitteet/toiminnan\\_auditoinnista.pdf](http://www.mattivuori.net/julkaisu-uettelo/liitteet/toiminnan_auditoinnista.pdf) (luettu 4.11.2013)

Muut lähteet

Andréasen, R. 2013. Luento. Miksi ja miten sertifiointi. Inspecta Sertifiointi Oy.

## Kuvat

Kuva 1: Opinnäytetyön rakenne .....	11
Kuva 2: Prosessin kuvaus (Laamanen 2012, 20) .....	12
Kuva 3: Prosessin kehittyminen ja kypsyminen (Laamanen 2012, 44) .....	13
Kuva 4: Esimerkki kuntoutuksen prosessikartasta (mukaellen Laamanen 2012, 60) .....	15
Kuva 5: Prosesseihin perustuva laadunhallintajärjestelmän malli (SFS 2010, 37) .....	18
Kuva 6: Myyntilaskuprosessi (Lahti & Salminen 2008, 74) .....	19

## Liitteet

Liite 1. Projektisuunnitelma .....	46
Liite 2. Prosessin kansilehti .....	47
Liite 3. Prosessikaavio .....	48
Liite 4. Prosessin selityslehti.....	49

## Liite 1. Projektisuunnitelma

### Avopalveluiden laskutuksen prosessikuvaus

#### Vastuuhenkilöt

terapiapalvelupäällikkö	Käpylän kuntoutuskeskus
poliklinikkasihteeri	Käpylän kuntoutuskeskus
hallintoassistentti	Käpylän kuntoutuskeskus
fysioterapeutti, laskutus	Invalidiliiton Kuntoinva
fysioterapeutti, laskutus	Synapsia Tampere

Projektin tarkoituksena on saada avopalveluiden laskutuksen prosessi kuvattua siten, että sitä voidaan käyttää kaikissa Invalidiliiton Käpylän kuntoutuskeskuksen avopalveluita tuottavissa yksiköissä. Näitä yksiköitä ovat Käpylän kuntoutuskeskus, Järvenpään Kuntoinva ja Synapsia Tampere.

Vastuuhenkilöinä toimivat yllä mainitut työntekijät.

#### Mitä asioita pitäisi tehdä?

- Määritellään ja kuvataan avopalveluiden myyntilaskutusprosessi
- Määritellään poikkeamat ja korjaavat toimenpiteet
- Määritellään, miten laskutuksen tarkistus tehdään
- Varmistetaan kirjanpidon mukainen Audit Trail maksusitoumuksen saapumisesta tuloslaskelmaan ja taseeseen.
- Tarkistetaan ja tarvittaessa korjataan olemassa olevat ohjeet
- Laaditaan puuttuvat ohjeet
- Varmistetaan, että kaikilla on käytössä asianmukaiset ohjelmat ja laitteet
- Käynnistetään verkkolaskutuksen selvittely
- Mietitään raportoinnin kehittämistä

#### Aikataulu

Projektin suunnittelukokous oli 23.1.2014. Kokoukseen osallistuivat terapiapalvelupäällikkö, poliklinikkasihteeri ja hallintoassistentti. Kokouksessa sovittiin, että hallintoassistentti laatii projektisuunnitelman ja alustavan aikataulun.

Projektisuunnitelma	valmis 15.2.2014
Alustava myyntilaskutusprosessi	valmis 31.3.2014
Kokous	
Korjattu/täydennetty myyntilaskutusprosessi	valmis 30.4.2014
Olemassa olevat ohjeet tarkistettu	valmis 15.6.2014
Puuttuvat ohjeet laadittu	valmis 15.6.2014

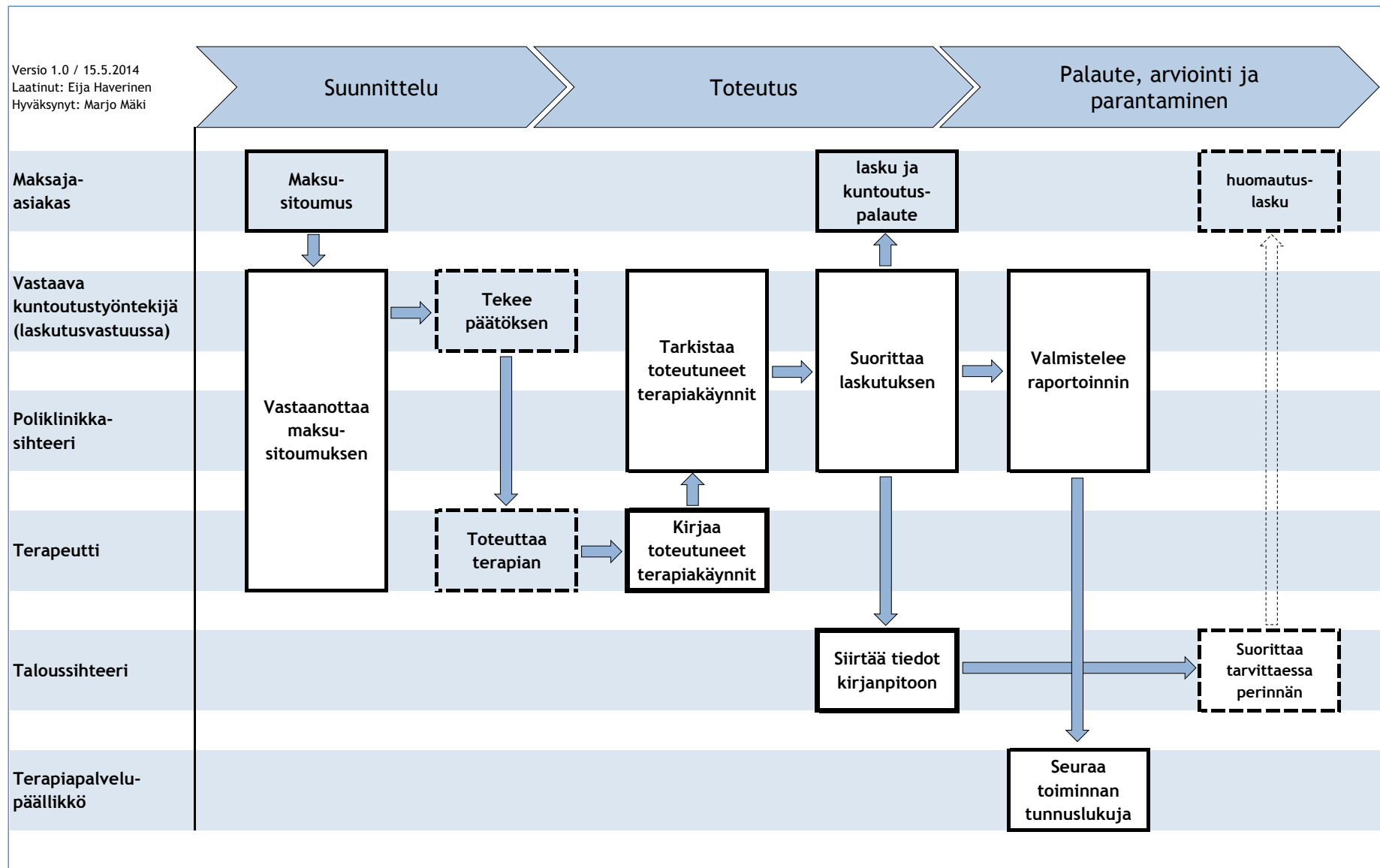
Raportoinnin kehittämistä jatketaan. Verkkolaskutuksen selvittely käynnistetään kevään 2014 aikana.

Laskutusprosessin kuvaus ja ohjeistus valmiina 15.6.2014, projekti päättyy tältä osin ja raportoinnin kehittäminen ja verkkolaskutuksen selvittely jatkuvat tämän jälkeenkin. Tehdään laskutusprosessiin tarvittavat korjaukset myöhemmin.

## Liite 2. Prosessin kansilehti

Luokka	tukiprosessit
Prosessin tarkoitus	Ohjata prosessin työntekijöitä avopalveluiden myyntilaskutuksessa. Osoittaa prosessin ulkopuolisille työntekijöille prosessin kulku.
Prosessin omistaja	terapiapalvelupäällikkö
Prosessin ulkoiset ja sisäiset asiakkaat	ulkoiset asiakkaat: kuntoutuksen maksaja eli julkinen terveydenhuolto, vakuutusyhtiöt, Kela sekä yksityishenkilöt, tilintarkastajat.  sisäiset asiakkaat: kuntoutustyöntekijät
Ulkoisten asiakkaiden odotukset ja tarpeet	maksusitoumuksen sopimuksenmukaisuuden tarkastaminen toteutunut palvelu laskutetaan sopimuksen mukaisesti
Sisäisten asiakkaiden odotukset ja tarpeet	maksusitoumustiedot tallennetaan potilastietojärjestelmään käyntitilastointimerkintöjen oikeellisuus tarkistetaan toteutunut palvelu laskutetaan sopimuksen mukaisesti
Prosessiin kohdistuvat lakisääteiset vaatimukset	henkilötietolaki (523/1999) sosiaali- ja terveysministeriön asetus potilasasiakirjoista (298/2009) sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä annettu laki (159/2007) sähköisen viestinnän tietosuojalaki (516/2004) kirjanpitolaki (1336/1997) arvonlisäverolaki (1501/1993)
Prosessiin kohdistuvat ulkoisten asiakkaiden vaatimukset	Kelan standardit ulkoisten asiakkaiden kanssa tehdyt sopimukset
Prosessin lähtötilanne	maksusitoumus- ja/tai kuntoutuspäätös saapuu
Prosessin lopputilanne	suoritus toteutuneesta terapiasta kirjautuu myyntireskontraan
Prosessin keskeiset resurssit	Henkilöstöresurssit: johtaja, terapiapalvelupäällikkö, kuntoutustyöntekijät, poliklinikkasihteeri, laskutuksesta vastaava kuntoutustyöntekijä, taloussihteeri  Tekniset resurssit: Mediatri, Acute, Wintime,
Prosessin menestystekijät	ydin- ja tukiprosessien katkeamaton tiedonkulku henkilöstön osaaminen
Prosessin riskitekijät	käyntitilastoinnin puutteet ja virheellisyydet manuaalinen tiedonsiirto atk-ohjelmien välillä osaaminen ja laskutusvastuu harvoilla työntekijöillä
Prosessin mittarit	hyvityslaskujen määrä ja syyt laskutuksen ja viimeisen terapiakäynnin välinen aika asiakastytyväisyys
Prosessin ohjaus- ja kehittämismenettely	Arvioidaan kerran vuodessa sisäisessä auditoinnissa prosessin toimivuus määritellyillä mittareilla.
Prosessin rajapinnat	avopalvelukuntoutusprosessi myyntireskontraprosessi kirjanpito- ja rahaliikenneprosessit
Kommentit	Kaikkia prosesseja ei ole määritelty.

Liite 3. Prosessikaavio





## Liite 4. Prosessin selityslehti

Versio 1.0 / 15.5.2014 Laatinut: Eija Haverinen Hyväksynyt: Marjo Mäki	Vastuu	Kriittiset ja tärkeät tekijät	Menetelmät, ohjeet ja mallit	Syntyvä ja jäljitettävä tieto
Vastaanottaa maksusitoumuksen	vastaava kuntoutustyöntekijä (laskutusvastuullinen) poliklinikkasihteeri	Selvitä ja varmista maksusitoumuksen voimassaolo, käyntikerrat ja sopimuksessa määritelty hinta. Kirjaa avomaksusitoumuksen tiedot Mediatrille tai Acuteen.	Mediatri/Acute-ohjeet: avomaksusitoumukset	Kirjallinen maksusitoumus tai kuntoutuspäätös Mediatri: hoidonvarauskerptomus, avomaksusitoumuskytkentä Acute: avomaksusitoumuskytkentä
Kirjaa toteutuneet terapiakäynnit	kuntoutustyöntekijä poliklinikkasihteeri	Varmista, että kaikki toteutuneet terapiat on kirjattu. Varmista maksusitoumuksen voimassaolo epäselvissä tilanteissa.	Mediatri/Acute-ohjeet: käyntien tilastointi  Kelan vaikeavammaisten avoterapiastandardi	Mediatri/Acute: terapiakerptomus, käyntitilastointi, kuntoutustyöntekijän ajanvarausmerkintä
Tarkistaa toteutuneet terapiakäynnit	poliklinikkasihteeri vastaava kuntoutustyöntekijä (laskutusvastuullinen)	Varmista ajanvarauksesta tai kuntoutustyöntekijältä, että kaikki käynnit tilastoituu. Tarvittaessa tee käyntitilastointimerkinnät.	Mediatri/Acute-ohjeet: käyntien tilastointi	Mediatri/Acute: käyntitilastointi
Suorittaa laskituksen	poliklinikkasihteeri vastaava kuntoutustyöntekijä (laskutusvastuullinen)	Suorita laskutus ohjeiden mukaisesti. Tulosta lasku. Postita lasku kuntoutuspalautteen kanssa. Tee tarvittavat postitusmerkinnät Mediatrille tai Acuteen. Toimita kopio laskusta ja maksusitoumus tai kuntoutuspäätös taloustoimistoon.	Mediatri/Acute-ohjeet: avopalveluiden laskutus laskun tulostaminen Tampere-Synapsian laskutusohje Kuntoinvan laskutusohje Arkistointiohjeet  Kelan vaikeavammaisten avoterapiastandardi	Kirjallinen lasku ja liitteenä maksusitoumus tai kuntoutuspäätös. Mediatri: postitusmerkintä

Siirtää laskutiedot kirjanpitoon	taloussihteeri	Tee Mediatrixista reskontra-siirto kaksi kertaa viikossa. Varmista, että tiedot siirtyvät kirjanpito-ohjelmaan. Tulosta paperilaskut kerran kuukaudessa tai tarvittaessa Acutesta vastaavan kuntoutustyöntekijän ilmoituksen jälkeen. Kirjaa laskut manuaalisesti myyntireskontraan. Arkistoi laskut.	Mediatri-ohje: reskontrasiirto Wintime-ohje: reskontrasiirron tekeminen  Arkistointiohjeet Konsernin taloushallinnon ohjeet	Mediatri: reskontraloki Acute: paperilaskut Wintime: siirtotiedostot, tuloslaskelma, myyntireskontraraportti
Valmistele raportoinnin	poliklinikkasihteeri vastaava kuntoutustyöntekijä (laskutusvastuullinen)	Tulosta Mediatrixista suorite-tilastointikoonnit kuukausittain. Kokoa tulostettujen raporttien perusteella kuukausikoonti Exceliin.	Mediatri: Raportointiohje	Mediatri ja Acute raportit
Suorittaa tarvittaessa perinnän	taloussihteeri	Tulosta myyntireskontrasta avoimet laskut lista. Varmista ennen huomautuslaskun postittamista, onko kuntoutuspalautte postitettu. Anna tarvittaessa palautte poliklinikkasihteerille tai vastaavalle kuntoutustyöntekijälle.	Konsernihallinnon taloushallinnon ohjeet	Avoimet laskut -lista Huomautuslasku ja saatekirje.
Seuraa toiminnan tunnuslukuja	terapiapalvelupäällikkö	Seuraa Mediatrixista tuotettuja raporteja. Seuraa tuloslaskelmaa. Seuraa asiakaspalautteita. Raportoi tilanteesta kuukausittaisissa avopalveluiden kokouksissa ja viikoittain johtoryhmän kokouksissa.	Ohje laatimatta	Asiakaspalautte Raportit terapiakäynneittäin Tuloslaskelma Avopalveluiden pöytäkirja Johtoryhmän pöytäkirja