

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Taloushallinto

2016

Marjo Salo

# TÄYDENTÄVÄN RAHOITUKSEN PROSESSIKUVAUS TURUN YLIOPISTOSSA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous | Taloushallinto

2016 | 47+13

Pirjo Varanka

Marjo Salo

# TÄYDENTÄVÄN RAHOITUKSEN PROSESSIKUVAUS TURUN YLIOPISTOSSA

Yliopistojen rahoituksen vähetessä on toimintaa tehostettava ja pienemmillä resursseilla on saatava aikaan enemmän kuin ennen. Opinnäytetyö on osa toimintamallien ja prosessien kehittämistyötä, joita tarvitaan sopeutumisessa muuttuvaan toimintaympäristöön. Kehittämistyön pohjaksi tarvittiin prosessikuvaus nykytilanteesta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata täydentävän rahoituksen prosessi Turun yliopistossa käyttäen esimerkkeinä kahta merkittävää rahoittajaa Suomen Akatemiaa ja Innovaatorahoituskeskus Tekesiä. Samalla selvitettiin näiden kahden samantyyppisten rahoittajan välisiä yhtäläisyyksiä ja eroja.

Opinnäytetyö toteutettiin kuvaamalla toimintaympäristö, tutustumalla prosessien kuvaamiseen, projektin elinkaareen sekä rahoitusehtoihin ja niiden taloushallinnolle asettamiin vaatimuksiin. Teorian lisäksi haastateltiin tutkimus- ja projektipalveluiden henkilöstöä, jotka työskentelevät täydentävän rahoituksen parissa.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi täydentävän rahoituksen toimintotaulukko, joka on sanallinen kuvaus prosessista sekä sen pohjalta prosessikaavio. Tämän lisäksi tehtiin näiden rinnalle yksityiskohtaisempi kuvaus Suomen Akatemian ja Tekesin prosessien eri vaiheista sekä niistä löydettyistä eroista.

Prosessikuvauksen perusteella voitiin todeta, että prosessin tärkeimmät toiminnot ovat pääpiirteittäin samat rahoittajasta riippumatta. Rahoittajien väliset erot tulevat paremmin esiin vasta tarkemmassa tehtäväkohtaisessa kuvauksessa. Suomen Akatemian ja Tekesin prosessit ovat samankaltaiset ja erot prosessien välillä perustuvat pääosin erilaisiin rahoitusehtoihin sekä eroon rahoitushakemusten ja raportoitavien projektien määrässä.

Prosessikaaviota ja toimintotaulukkoa voidaan hyödyntää kehittämistyön pohjana ja työnjaon suunnittelussa. Nykyinen täydentävän rahoituksen prosessi on toimiva, joten käytäntöjä voi hyödyntää myös muiden rahoittajien prosesseissa jos ne soveltuvat rahoitusehtoihin ja raportointivaatimuksiin.

ASIASANAT:

Prosessikuvaus, yliopisto, talousraportointi, tutkimusrahoitus

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration | Financial Management

2016 | 47+13

Pirjo Varanka

Marjo Salo

# PROCESS DESCRIPTION OF THE SUPPLEMENTARY FUNDING AT THE UNIVERSITY OF TURKU

As the financing of the universities is decreasing, the operation must be more effective and more must be achieved with the decreasing resources than before. This thesis is part of the development of the operation and processes which are needed to be able to adapt to the changing operational environment. A process description was needed as a base for further development.

The purpose of the thesis was to describe the process of the supplementary funding at the University of Turku by using two significant financiers the Academy of Finland and Tekes – the Finnish Funding Agency for Innovation as an example. At the same time the aim was to find out the similarities and differences between these two financiers.

The thesis was implemented by describing the operational environment, exploring process description techniques, the life-cycle of the projects and the demands for the financial administration imposed by the financial conditions of the financier. Theories were completed by interviewing the personnel of the research services and project services that work with the supplementary funding.

As a result of the thesis a description of the process was written. It is in the form of a table of functions. Also based on the table the process chart was drawn. In addition, a more detailed description of the process phases of the Academy of Finland and Tekes funding including differences between them was made.

Based on the process chart it was possible to state that the most of the important functions were about the same with both financiers. The differences between the financiers appear better in a more detailed description of the tasks of the supplementary funding. The processes of the Academy of Finland and Tekes are quite similar and the differences between them are based on the differences in the financial conditions and in the amount of funding applications and projects which need to be reported.

The process chart and the written description can be used as a base for development and distribution of work. The present process of the supplementary funding functions well. It is possible to use its practices in the processes of other financiers also, as long as they match with the financial conditions and reporting practices of the financier.

## KEYWORDS:

Process description, university, financial reporting, research funding

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS</b>	<b>8</b>
2.1 Turun yliopisto	8
2.2 Yliopiston organisaatio	8
2.3 Rahoituksen lähteet	12
<b>3 TUTKIMUSRAHOITUKSEN VAIHEET</b>	<b>19</b>
3.1 Prosessikuvaus	19
3.2 Projektin elinkaari	24
3.2.1 Hakuvaihe	25
3.2.2 Toteutusvaihe	26
3.2.3 Päätösvaihe	27
3.3 Täydentävän rahoituksen talous	28
3.3.1 Kustannuslaskenta ja kokonaiskustannusmalli	29
3.3.2 Projektin budjetointi ja kustannusohjaus	31
3.4 Esimerkkiprosessien rahoittajat	33
<b>4 TÄYDENTÄVÄN RAHOITUKSEN PROSESSIKUVAUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>35</b>
4.1 Prosessikuvauksen tavoitteet ja käytetyt menetelmät	35
4.2 Täydentävän rahoituksen osaprosessien ja toimintojen kuvaaminen	37
4.3 Suomen Akatemian ja Tekesin prosessien erot ja yhtäläisyydet	38
4.4 Johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet	42
<b>5 YHTEENVETO</b>	<b>44</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>46</b>

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 2. Turun yliopiston täydentävänrahoituksen prosessin toimintotaulukko

Liite 3. Turun yliopiston täydentävän rahoituksen työnkulkukaavio

Liite 4. Suomen Akatemian ja Tekesin rahoituksen vaiheiden sanallinen kuvaus

## KUVIOT

Kuvio 1. Turun yliopiston organisaatio.	10
Kuvio 2. Talous- ja kehittämispalveluiden organisaatio.	10
Kuvio 3. Turun yliopiston rahoitus 2015.	12
Kuvio 4. Opetus- ja kulttuuriministeriön yleisavustus 2015.	13
Kuvio 5. Turun yliopiston täydentävä rahoitus 2015.	14
Kuvio 6. Suomen Akatemian rahoitus.	15
Kuvio 7. Tekesin rahoitus.	16
Kuvio 8. Euroopan unionin rahoitus.	16
Kuvio 9. Liiketoiminnan tuotot.	17
Kuvio 10. Prosessin kehittämisen vaiheet (Sahi 2010).	23
Kuvio 11. Täydentävän rahoituksen vaiheet.	24
Kuvio 12. Projektin elinkaari.	25
Kuvio 13. Projektin suunnittelu ja ohjaus (Pelin 2011, 82).	27
Kuvio 14. Kokonaiskustannusmalli.	30
Kuvio 15. Julkisen tutkimusrahoituksen toimijat (Suomen Akatemia 2016a).	33
Kuvio 16. Prosessikartta.	38
Kuvio 17. Suomen Akatemian ja Tekesin projektien aikajana.	39

## TAULUKOT

Taulukko 1. Prosessimäärittelyn vaiheet (Virtanen & Wennberg 2005, 122).	21
--	----

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyö tehdään Turun yliopiston toimeksiantona ja opinnäytetyössä kuvataan Turun yliopiston täydentävän rahoituksen prosessi talouden näkökulmasta. Yliopiston rahoitus on tulevana vuosina vähenemässä, joten toimintaa on tehostettava ja vähenevillä resursseilla on saatava aikaan enemmän kuin ennen. Turun yliopistossa on meneillään ”talouden sopeuttaminen ja rakenteiden kehittäminen” –ohjelma ja täydentävän rahoituksen prosessikuvaus on osa toimintamallien ja prosessien kehittämistä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millainen on nykyinen kahden merkittävän rahoittajan Suomen Akatemian ja Tekesin keskitetysti hoidettu rahoituksen prosessi Turun yliopistossa. Prosessi alkaa rahoituksen hakemisvaiheesta ja jatkuu projektin toteuttamisvaiheen kautta päätösvaiheeseen. Työssä selvitetään, minkälaisia erilaisia taloushallintoon liittyviä toimintoja prosessiin liittyy, ketkä prosessiin osallistuvat ja millainen työnjako on. Samalla selvitetään onko Suomen Akatemian ja Tekesin prosesseissa eroja. Jos prosesseissa on eroja, selvitetään millaisia erot ovat ja mihin ne perustuvat.

Työskentelen Turun yliopistossa projektipalveluissa, jossa hoidetaan keskitetysti Suomen Akatemian ja Innovaatiokeskus Tekesin toteutusvaiheen taloudellinen raportointi. Yliopistossa meneillään olevasta kehittämisohjelmasta keskusteltaessa nousi esiin tarve nykyisen työprosessin selvittämisestä. Opinnäytetyön aihe koskettaa läheisesti työtehtäviäni ja aihe on kiinnostava ajankohtaisuutensa takia. Prosessit ovat osa tämän päivän työelämää ja on kiinnostavaa tutustua prosessikuvauksien tekemiseen.

Opinnäytetyössä esitellään ensin opinnäytetyön taustaa selvittämällä yliopiston organisaatiota ja rahoitusta, joissa lähteinä on käytetty yliopiston omia verkkosivuja ja intranetiä sekä opetus- ja kulttuuriministeriön verkkosivuja. Opinnäytetyössä tutustutaan prosessin kuvaamisen tekniikkaan ja vaiheisiin kirjallisuuteen ja verkosta löytyvään aineistoon tutustumalla. Prosessin kuvaamiseen tarvitaan perehtymistä projektin elinkaareen, rahoittajaehtoihin ja niiden vaikutukseen

projektien taloushallintoon. Tietoa on haettu yliopiston sisäisistä ohjeista, kirjallisuudesta ja verkkolähteistä.

Teorialähteitä täydentämään on lisäksi haastateltu yliopiston talous- ja tutkimuspalveluiden täydentävän rahoituksen asiantuntijoita. Teoriatiedon sekä tutkimus- ja projektipalveluiden henkilökunnalta saatujen tietojen perusteella laaditaan prosessikuvaus Turun yliopiston täydentävän rahoituksen käsittelystä.

Prosessikuvauksesta on tehty useita opinnäytetöitä liittyen yleensä tuotannon tai tietojärjestelmien kehittämiseen. Täydentävän rahoituksen osaprosesseista tehtyjä opinnäytetöitä on Paula Latvalan Tekes-projektien taloushallinnan laatu-käsikirja vuodelta 2011 sekä Otto Lehdon Tekes-projektien tarkastus - kohti sujuvampaa tarkastusprosessia vuodelta 2015. Lisäksi Euroopan unionin rahoituksesta on Krista Olkkonen tehnyt opinnäytetyön Eu-rahoitteisen projektin raportoinnin erityispiirteet, joka on vuodelta 2014. Täydentävän rahoituksen kokonaisuudesta ei ole tehty vastaavanlaista aikaisempaa selvitystä.

Prosessinkuvauksen perusteella voidaan selvittää mikä prosessissa toimii hyvin sekä missä mahdollisesti on kehitettävää. Prosessikuvauksen tuloksia voidaan käyttää jatkokehityksen pohjana. Kun on kyse täydentävästä rahoituksesta, joka yleensä on tarkoitettu tutkimukseen, on tutkimuksen ja talouden raja häilyvä ja osittain päällekkäinen. Prosessikuvauksen avulla työjakoa voidaan selkiyttää tutkimus-, talous- sekä laitoshenkilökunnan välillä. Työn tulosten pohjalta voidaan selvittää, voidaanko hyviä käytänteitä siirtää myös muiden rahoittajien täydentävän rahoituksen käsittelyyn. Opinnäytetyö on avuksi talous- ja tutkimuspalveluiden henkilöstölle sekä näiden esimiehille.

## 2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

Opinnäytetyö tehdään Turun yliopiston toimeksiannosta. Kuvaus toimintaympäristöstä sisältää yleistä tietoa Turun yliopistosta, sen organisaatiosta sekä rahoituksesta.

### 2.1 Turun yliopisto

Turun yliopiston on Suomen ensimmäinen suomenkielinen yliopisto, ja se on perustettu vuonna 1920. Turun yliopistossa on opiskelijoita noin 20 000 ja henkilöstöä yli 3 300. (Turun yliopisto 2016d)

Yliopiston tehtävät perustuvat yliopistolakiin (558/2009), jonka perusteella yliopistolla on neljä perustehtävää. Perustehtävät ovat vapaan tutkimuksen edistäminen, tutkimukseen perustuvan ylimmän opetuksen antaminen ja opiskelijoiden kasvattaminen palvelemaan isänmaata. Vuonna 2010 voimaan tullut yliopistolain uudistus toi mukanaan neljännen tehtävän, joka on tutkimustulosten ja taiteellisen toiminnan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden edistäminen.

Ennen yliopistolain uudistusta 2010 yliopistot olivat valtion tilivirastoja. Uuden yliopistolain myötä ne irtautuivat valtiosta ja niistä tuli itsenäisiä oikeushenkilöitä, jotka ovat joko säätiöitä tai julkisoikeudellisia laitoksia kuten Turun yliopisto. Lain tarkoitus oli lisätä yliopiston omaa päätösvaltaa, jolloin toimintaa voidaan paremmin ohjata tutkimuksen ja opetuksen näkökulmasta. Uudistuksen tavoite oli tuoda yliopistoille lisää taloudellista liikkumatilaa samalla kun se toi niille oikeushenkilöinä täyden taloudellisen vastuun. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015a)

### 2.2 Yliopiston organisaatio

Turun yliopiston organisaatiossa rehtori ja vararehtorit toimivat hallituksen alaisuudessa. Organisaatioon kuuluu myös yliopistokollegio, joka on yliopistollinen



vaalielin. Sen tehtävänä on päättää muun muassa yliopiston hallituksen jäsenmäärästä ja se valitsee muut kuin yliopiston henkilöstön ja opiskelijoiden jäsenet hallitukseen. Organisaatio on kuvattu kuviossa 1. Turun yliopistossa on seitsemän tiedekuntaa, jotka jakautuvat laitoksiin. Laitokset ovat hallinnollisia yksiköitä, jotka vastaavat opetuksesta ja tutkimuksesta. (Turun yliopisto 2015a; 2016, intranet)

Turun yliopiston tiedekunnat:

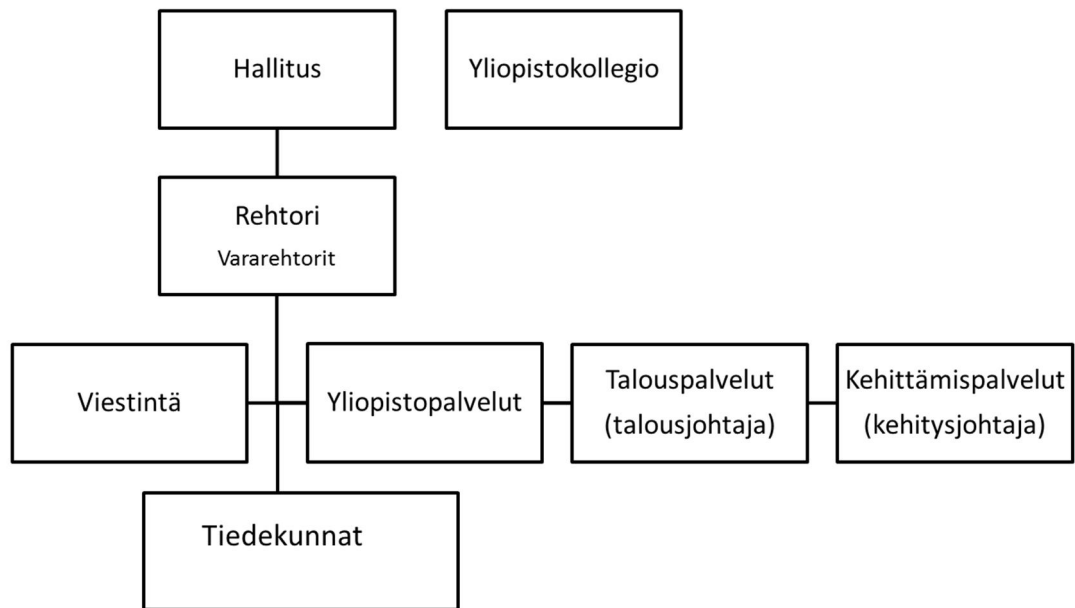
- Humanistinen tiedekunta
- Kasvatustieteiden tiedekunta
- Lääketieteellinen tiedekunta
- Matemaattis-luonnontieteellinen tiedekunta
- Oikeustieteellinen tiedekunta
- Turun kauppakorkeakoulu
- Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta

Tiedekuntien lisäksi yliopistossa on seitsemän erillistä laitosta, joilla ei ole velvollisuutta järjestää tutkintoon johtavaa koulutusta. Osan erillisistä laitoksista Turun yliopisto omistaa yhdessä muiden organisaatioiden kuten Åbo Akademin tai Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin kanssa.

Turun yliopiston erilliset laitokset:

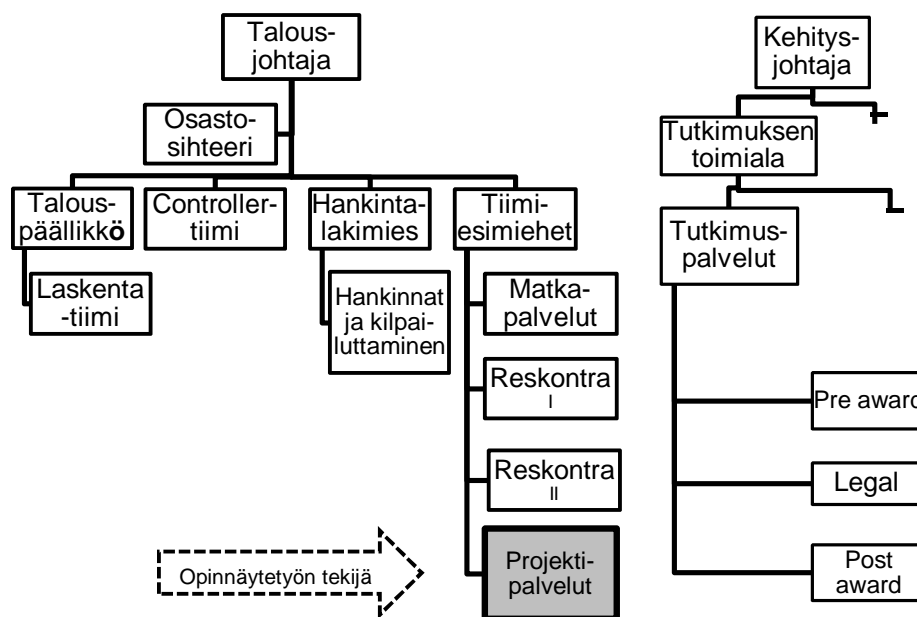
- Brahea-keskus
- Kielikeskus
- Koulutussosiologian tutkimuskeskus RUSE
- PET-keskus
- Suomen ESO-keskus
- Turun tietotekniikan tutkimus- ja koulutuskeskus TUCS
- Turun biotekniikan keskus

Yliopistolla on toimipisteet Turussa, Porissa ja Raumalla. (Turun yliopisto 2015a)



Kuvio 1. Turun yliopiston organisaatio.

Rehtorin alaisuudessa toimii myös yliopiston hallinto, joka on jaettu neljään yksikköön. Hallintoyksiköt ovat viestintä, yliopistopalvelut, kehittämispalvelut sekä talouspalvelut. Yliopiston täydentävä rahoitus hallinnoidaan pääasiassa kehittämis- ja talouspalveluissa, joiden organisaatio on kuvattu kuviossa 2. (Turun yliopisto 2015a; 2015, intranet)



Kuvio 2. Talous- ja kehittämispalveluiden organisaatio.

Kehitysjohdaja alaisuudessa tutkimuksen toimialalla toimii kuvion 2. mukaisesti tutkimuspalvelut. Tutkimuspalveluiden Pre award -tiimissä hoidetaan projektien hakuvaiheen budjetointineuvonta sekä hakemuksien tarkistaminen. Lakimiehet (Legal) avustavat tutkimusprojekteihin liittyvissä sopimusasioissa ja Post award neuvoo toteutusvaiheen rahoitusehtoihin liittyvissä kysymyksissä projektin toteutusvaiheessa. Tutkimuspalveluiden lisäksi kehittämispalveluiden tutkimuksen toimialaan kuuluu tutkimukseen liittyviä yksiköitä kuten esimerkiksi tutkijakoulu ja tutkimuksen kokonaisarviointi. Tutkimuksen toimialan rinnalla toimii strategisen kehittämisen yksikkö, johon kuuluvat muun muassa kehittäminen ja suunnittelu, innovaatiopalvelut ja koulutusvienti sekä laadun hallinta. (Turun yliopisto 2015a; 2015, intranet)

Talouspalvelut toimii talousjohtajan alaisuudessa (kuvio 2.). Talousjohtajalla on alaisuudessaan controller-tiimi, tiimiesimiehet, hankintalakimies ja talouspäällikkö. Controllerit toimivat talouden yhteyshenkilöinä laitoksilla sekä vastaavat laitoisien budjetoinnista ja talouden raportoinnista. Talouspäällikkö johtaa laskentatiimiä, joka vastaa kirjanpidosta, kassatoiminnoista sekä raportoinnista Opetus- ja kulttuuriministeriölle sekä Tilastokeskukselle. Hankintalakimies johtaa hankintatiimiä, joka vastaa kilpailutuksista sekä hankinnoista. Tiimiesimiesten alaisuudessa toimivat reskontratiimit, matkapalvelut sekä projektipalvelut. (Turun yliopisto 2015, intranet)

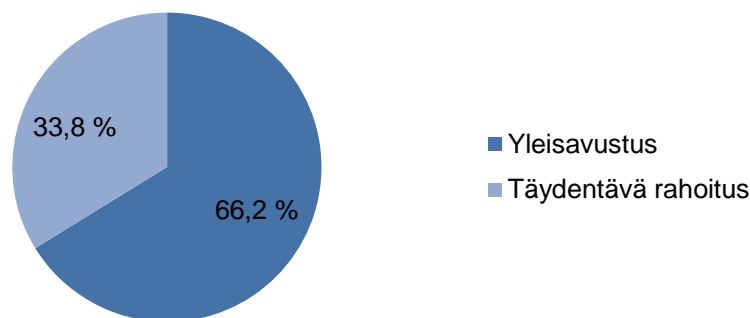
Talouspalveluissa toimivan projektipalveluiden tehtävä on hallinnoida yliopiston vastaanottamaa täydentävää rahoitusta. Projektipalveluissa on avataan vastaanotetuille täydentäville rahoituksille projektit kirjanpitoon sekä päätetään ne sen jälkeen kun viimeinen maksuerä rahoittajalta on saatu. Projektilla tarkoitetaan yliopiston talouspalveluissa ulkopuolisen rahoituksen tulojen ja menojen seuranta varten perustettua seurantakohdetta kirjanpidossa. Projektipalveluissa tehdään merkittävimpien rahoittajien kuten Suomen Akatemian, Tekesin sekä EU:n puiteohjelmahankkeiden taloudellinen raportointi rahoittajille, investointiavustusten kirjaaminen projekteille sekä työaikajärjestelmän neuvonta ja kehittäminen. Projektipalvelut toimii tutkimuksen ja talouden rajapinnalla, joiden väli-

nen raja ei ole selkeä. Sen takia yhteistyötä tehdään myös tutkimuspalveluiden kanssa. (Turun yliopisto 2015, intranet)

### 2.3 Rahoituksen lähteet

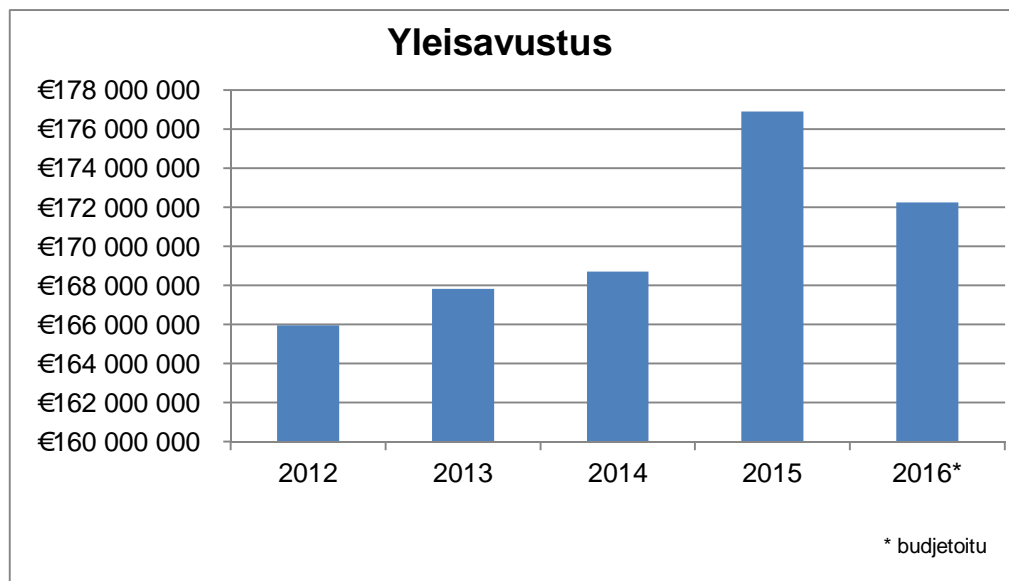
Yliopistolaki (558/2009) takaa yliopistolle perusrahoituksen eli opetus- ja kulttuuriministeriön yleisavustuksen. Rahoitus on perustunut vuodesta 2013 lähtien yliopistojen rahoitusmalliin. Rahoituksen määrään vaikuttavat mm. suoritettujen korkeakoulututkintojen, tieteellisten julkaisujen sekä saadun kilpaillun tutkimusrahoituksen määrä. Sen lisäksi yliopistot hankkivat täydentävää rahoitusta julkisesti kilpaillusta rahoituksesta sekä liiketoiminnasta. Perusrahoituksella rahoitetaan pääasiassa opetusta ja tukipalveluita, täydentävä rahoitus taas on tutkimukselle merkittävä rahoituslähde, kertoo Turun yliopiston tutkimuspalvelupäällikkö. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015a; Tutkimuspalvelupäällikkö 4.9.2015, haastattelu)

Turun yliopiston kokonaisrahoitus vuonna 2015 oli 262 548 914 euroa, joka koostuu opetus- ja kulttuuriministeriön yleisavustuksesta eli perusrahoituksesta sekä täydentävästä rahoituksesta kuten kuvio 3. esittää. Täydentävän rahoituksen osuus oli 33,8 %. Opetus- ja kulttuuriministeriön ja yliopiston sopima tavoite täydentävän rahoituksen osuudesta oli 40 %, joka jäi saavuttamatta. Täydentävän rahoituksen osuus kokonaisrahoituksesta laski edelliseen vuoteen verrattuna 3 %. (Turun yliopisto 2016b, 5; 2016c, 7)



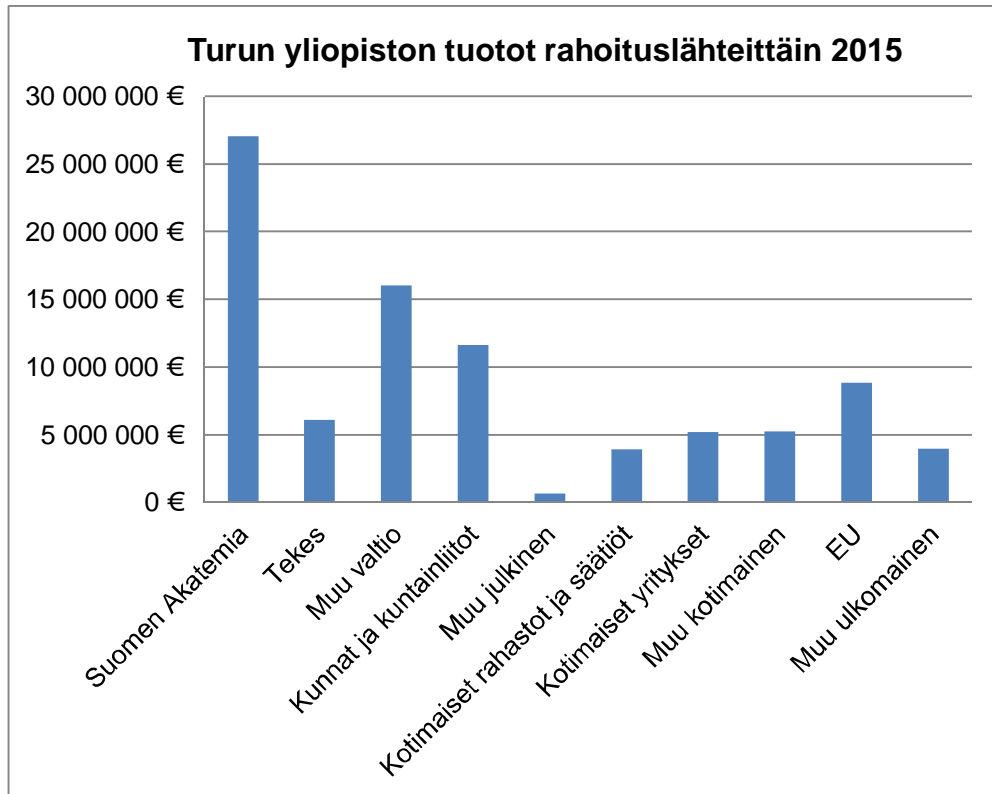
Kuvio 3. Turun yliopiston rahoitus 2015.

Kuviossa 4. on kuvattu yleisavustuksen määrän kehittyminen vuodesta 2012 lähtien sekä tärkeimpien rahoittajien rahoituksen kehittyminen kuvioissa 6.-9. (Turun yliopisto 2016a, 6; 2016b, 5; 2016c, 8; budjetti 2016, intranet). Opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämän yleisavustuksen eli perusrahoituksen määrä on viime vuosiin asti kasvanut. Vuonna 2016 valtion perusrahoitus tulee kuitenkin vähenemään, minkä lisäksi yliopistoindeksistä luovutaan. Rahoitus tulee pienenemään yliopistoindeksin poistumisen takia vielä lisää noin 2-3 miljoonaa euroa. Yliopistoindeksistä on sovittu 2010 yliopistolain uudistamisen yhteydessä ja sen poistuminen tarkoittaa, että esimerkiksi vuokrien ja palkankorotusten aiheuttamaa kulujen kasvua ei enää hyvitetä yliopistoille. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015a; Rehtori, henkilöstön tiedotustilaisuus 18.9.2015)



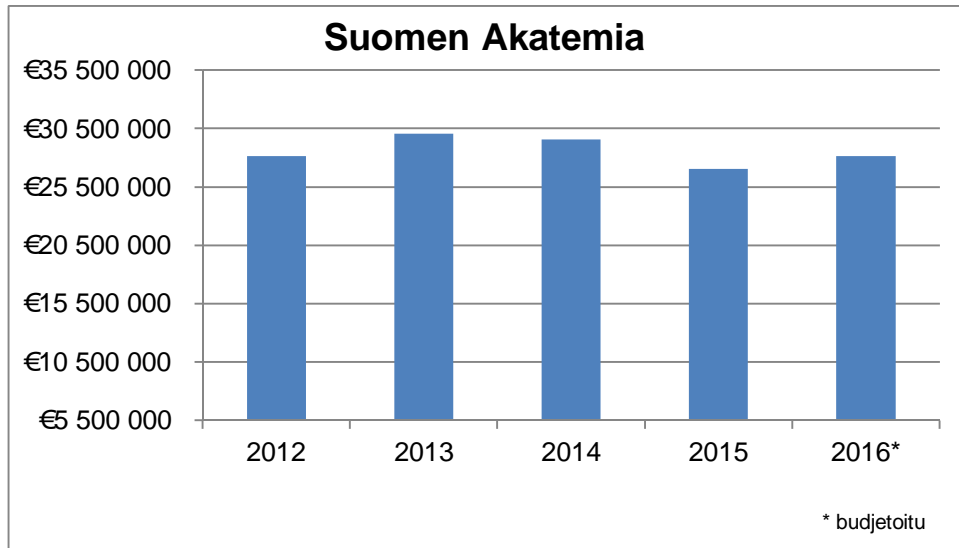
Kuvio 4. Opetus- ja kulttuuriministeriön yleisavustus 2015.

Turun yliopiston täydentävän rahoituksen lähteet sekä niiden määrät vuonna 2015 löytyvät kuvioista 5. Yliopiston täydentävän rahoituksen lähteistä merkittävin oli Suomen Akatemia. Muita merkittäviä rahoittajia olivat Tekes ja Euroopan unioni. (Turun yliopisto 2016c, 30)



Kuvio 5. Turun yliopiston täydentävä rahoitus 2015.

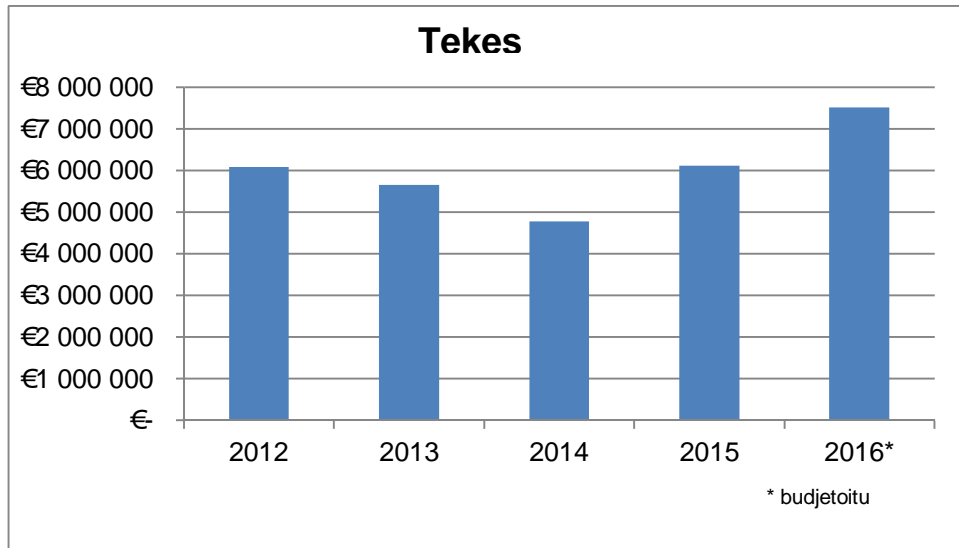
Suomen Akatemia on perinteisesti ollut Turun yliopiston merkittävin täydentävän rahoituksen lähde. Rahoitus on laskenut vuodesta 2013 mutta sen odotetaan nousevan hieman vuonna 2016 kuvion 6. mukaisesti. Suomen Akatemian kokonaismyöntövaltuuksia leikataan 10 miljoonalla vuonna 2016, joten jatkossa rahoitus tulee laskemaan. Edellisinä vuosina myönnettyjä rahoituksia raportoidaan ja laskutetaan vielä vuonna 2016, joten rahoituksen leikkauksen vaikutukset eivät vaikuta välittömästi. (Valtioneuvoston kanslia 2015, 18)



Kuvio 6. Suomen Akatemian rahoitus.

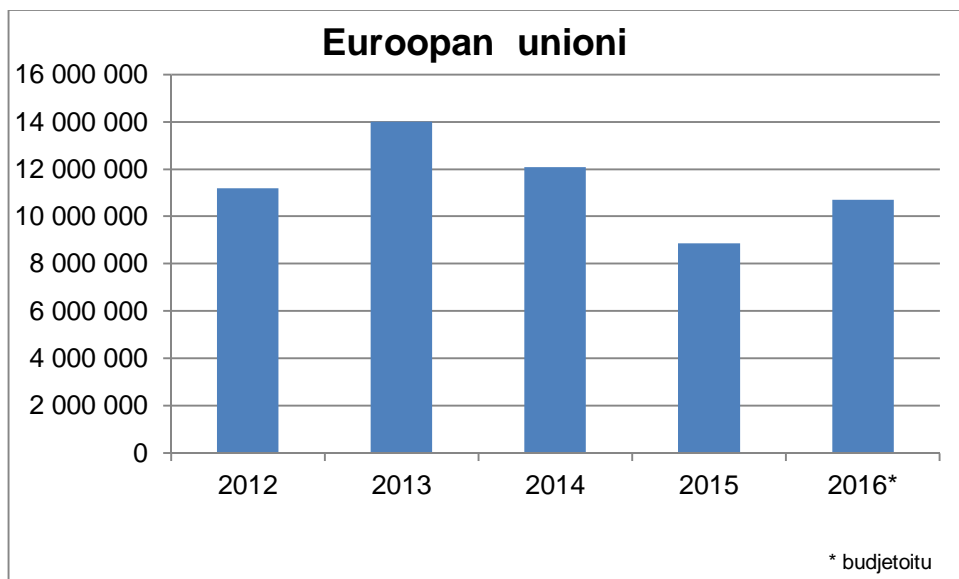
Tekesin rahoitus on laskenut hiljalleen vuodesta 2012 mutta on kääntynyt nousuun vuonna 2015 (kuviot 7.). Nousun odotetaan jatkuvan vuonna 2016, sillä Turun yliopisto on menestynyt viime vuosien Tekes-hauissa hyvin ja projektit jatkuvat vielä muutaman vuoden. Tulevina vuosina rahoitus voi kuitenkin vähentyä, sillä Tekesin avustuksia tutkimukseen ja kehitykseen tullaan 2016 leikkaamaan 138 miljoonaa euroa, joista 100 miljoonaa kohdistuu yliopistoihin ja tutkimuslaitoksiin. (Valtioneuvoston kanslia 2015, 27; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015b)

Tekes on ilmoittanut, että osa rahoitusmuodoista lakkautetaan kokonaan. Tutkimusorganisaatioille suunnattua strategiset avaukset –rahoitusta ei tule enää haettavaksi. Tekesin rakennerahastorahoituksen ”Innovatiiviset kaupungit (INKA)” –ohjelman rahoitus loppuu kokonaan. Jatkossa erillisiä rakennerahastorahoitushakuja ei ole vaan rahoitusta haetaan normaalina tutkimusrahoituksena. Tekes arvioi, mihin hakemuksiin rakennerahastorahoitus sopii ja ilmoittaa siitä hakijalle. Myös SHOK-rahoitus loppuu kun Strategisen huippuosaamisen keskitymät SHOKit ajetaan vaiheittain alas. SHOKit ovat yritysten, yliopistojen ja tutkimuslaitosten yhteistyömuotoja, joita hallinnoivat voittoa tavoittelemattomat SHOK-yhtiöt. (Tekes 2015; 2016d; 2016e; Valtioneuvoston kanslia 2015, 27)



Kuvio 7. Tekesin rahoitus.

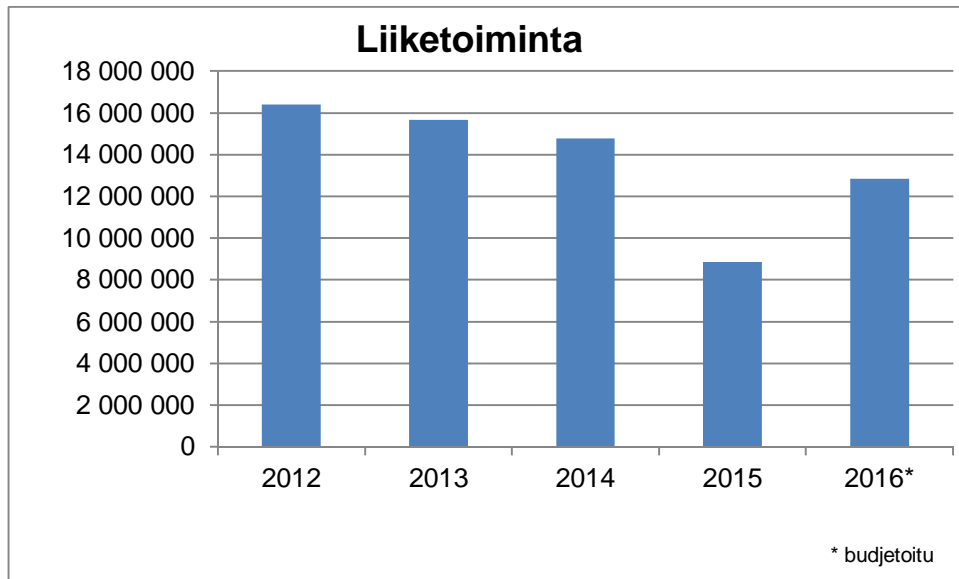
Euroopan unionin rahoitus on hieman vaihdellut vuosittain (kuvio 8.), mutta rahoituksen lisäämisessä nähdään suurimmat mahdollisuudet tulevaisuudessa. Tutkimuspalvelupäällikön mukaan erityisesti Euroopan unionin Horizon 2020 -rahoituksen hakemiseen panostetaan koska sieltä on saatavilla tutkimukseen kohdistuvaa rahoitusta. Horizon 2020 on Euroopan unionin rahoitusohjelma, joka rahoittaa eurooppalaisia tutkimus- ja innovointihankkeita. (Tutkimuspalvelupäällikkö 4.9.2015, haastattelu; Tekes 2016f)



Kuvio 8. Euroopan unionin rahoitus.



Liiketoiminnan tuotot ovat vähentyneet (kuvio 9.), mikä johtuu osaltaan siitä, että yliopiston liiketoiminnan yksiköitä on yhtiötetty ja niiden tuotot eivät enää ole mukana yliopiston kirjanpidossa. Liiketoiminnan tuottoja odotetaan saatavan jatkossa erityisesti koulutusvientiä sekä erikoistumiskoulutuksia kehittämällä (Taloussuunnittelija, henkilökohtainen tiedonanto 15.5.2016; Rehtori, henkilöstön tiedotustilaisuus 18.9.2015).



Kuvio 9. Liiketoiminnan tuotot.

Yliopiston rahoitus tulee vähenemään jatkossa, joka tulee olemaan haaste tulevana vuosina. Opetus- ja kulttuuriministeriöltä tulevaa perusrahoitusta leikataan samalla kun myös täydentävä rahoitus vähenee. Yliopistojen vähentävä rahoitus johtaa kilpailun kiristymiseen perinteisestä kotimaisesta täydentävästä rahoituksesta. Perinteisten suurten rahoittajien vähentävä rahoitus pyritään korvaamaan rahoituspohjaa laajentamalla ja uusia rahoituslähteitä löytämällä. (Turun yliopisto 2015b; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015b; Tutkimuspalvelupäällikkö 4.9.2015, haastattelu)

Uusia mahdollisia korvaavia rahoituslähteitä voisivat olla pohjoismaiset rahoittajat sekä muut kansainväliset rahoittajat. Hallituksen uutta kärkihankerahoitusta myönnetään korkeakoulujen ja elinkeinoelämän yhteistyölle innovaatioiden kaupallistamiseksi. Jatkossa kotimainen rahoitus kohdistuu entistä enemmän

innovaatioihin, kaupallistettavuuteen ja hyödynnettävyyteen. Uudet rahoituslähteet ja rahoitusohjelmat on tutkittava entistä tarkemmin ja ohjattava tiedot hakumahdollisuuksista entistä kohdennetummin mahdollisille kohderyhmien hakijoille. (Valtioneuvoston kanslia 2015, 18; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015c; Tutkimuspalvelupäällikkö 4.9.2015, haastattelu)

## 3 TUTKIMUSRAHOITUKSEN VAIHEET

Täydentävän rahoituksen prosessi alkaa hakuvaiheesta, jota seuraa projektin perustaminen, toteuttaminen sekä viimeiseksi päättäminen. Prosessin kuvaaminen edellyttää prosessikuvauksen tekniikoiden tuntemista. Prosessikuvaus tehdään talouden näkökulmasta, joten on tunnettava rahoittajat sekä tiedettävä täydentävän rahoituksen talouteen vaikuttavat erityispiirteet.

### 3.1 Prosessikuvaus

Aikaisemmin työnjakoa ja kehittämistä on tehty organisaation eri yksiköiden tehtävien pohjalta ja organisaation toiminnan kuvaus on perustunut usein vain organisaatiokaavioon. Prosessiajatteluun siirryttäessä on toimintaa alettu hahmotamaan organisaatorajat ylittävinä toimintaketjuina eli prosesseina. Prosessi muodostuu toisiaan seuraavista toiminnoista, jotka puolestaan muodostuvat toisiaan loogisesti seuraavista tehtävistä, joiden tarkoitus on saada aikaan suorite. Prosessien kehittäminen liittyy aina organisaation muuhun toimintaan, joten sen on pohjauduttava organisaation visioon, strategiaan sekä muihin ohjaaviin toimintoihin. (Sahi 2010; Alhola & Lauslahti 2003, 93; JUHTA 2012; 3)

Prosessikeskeisessä kehittämisessä kehittäminen tapahtuu pääosin kokonaisvaltaisesti alhaalta ylöspäin. Suurissa organisaatioissa painopiste on yksikköjen sisäisessä kehittämisessä sekä eri yksiköiden tasa-arvoisessa yhteistyössä sekä vuorovaikutuksessa. Johdon tehtävä on organisoida ja koordinoida yhteistyötä. (Murto 1998, 26)

Prosessien kehittämisen tavoitteena on useimmiten toiminnan tehostaminen, laadun parantaminen, kustannussäästöt tai ongelmatilanteiden hallinta. Prosessin kehittämisen tuloksena voi olla esimerkiksi uusien työtiimien muodostaminen tai uusi tapa organisoida prosessit. Prosessikuvaukset ovat hyödyllisiä johdolle, kehittäjille sekä sisäisten palveluiden järjestäjille. Niitä voidaan käyttää organisaation päätöksenteon, ohjauksen sekä suunnittelun välineenä.

Prosessikuvausta voidaan käyttää apuna esimerkiksi:

- yhteistyön kehittämiseen muiden yksiköiden kanssa
- muutosjohtamisen apuna
- työn kuormituksen mittaamiseen ja resursointiin
- työnjaon ja vastuiden selkiyttämiseen
- ongelmatilanteiden selvittämiseen
- päällekkäisyyksien selvittämiseen
- uuden työntekijän perehdyttämiseen ja työnohjaukseen
- palveluiden ja niiden laadun kehittämiseen
- tulosten mittaamiseen
- hiljaisen tiedon keräämiseen
- toiminnan arvioinnissa käytettävien mittareiden asettamiseen.

(JUHTA 2012, 3)

Prosessin kuvaaminen saa alkunsa yleensä kehitystarpeen havaitsemisesta. Tämä voi aiheutua työnkulun järjestämisen tarpeesta tai koko organisaation toiminta muokkaavasta ylitason strategian muutoksesta. Prosessin kuvaaminen alkaa prosessien tunnistamisesta ja kuvattavan prosessin valitsemisesta. Tämän jälkeen päätetään prosessin käyttötarkoitus ja kuvaustaso sekä selvitetään prosessin perustiedot. (JUHTA 2012, 3)

Laajat prosessit voidaan jakaa osaprosesseiksi eli aliprosesseiksi. Prosessit voidaan jakaa myös ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit ovat organisaation menestymisen kannalta kriittisiä. Ne tuottavat arvoa ulkoisille asiakkaille ja ovat sitä toiminnallisuutta, jonka takia organisaatio on olemassa. Julkisessa hallinnossa ydinprosessilla tarkoitetaan yhteiskunnallisia vaikuttavuusprosesseja, joiden kautta organisaation yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy. Ydinprosessi ilmaisee, miten organisaatio pyrkii siihen, miksi se on olemassa. Ydinprosessien turvaamiseksi tarvitaan tukiprosesseja, joiden asiakkaat ovat organisaation sisällä. Tukiprosessit ovat olemassa organisaation toimintaa varten. (Sahi 2010; Virtanen & Wennberg 2005, 118)

Ennen kuvauksen aloittamista on tiedettävä, mitä tietoa prosessi tuottaa ja mihin sen tuotoksia käytetään. Prosessin tunnistamisen tavoite on ymmärtää organisaation rakenne ja dynamiikka. Lisäksi tavoitteena on varmistaa, että kaikki organisaatiossa toimivat ymmärtävät organisaation samalla tavalla. Sen jälkeen kun prosessi on tunnistettu ja valittu, se on vielä rajattava. Prosessin alku ja loppu on rajattava niin, että prosessi on tarkoituksenmukainen sekä hallittavissa oleva. Liian löyhä rajaus tekee prosessista vaikeasti hahmotettavan ja hallittavan kun taas liian tiukka rajaus ei tuota uutta tietoa eikä lisäarvoa. (JUHTA 2012, 3; Sahi 2010) Taulukossa 1 on lueteltu prosessimäärittelyn keskeiset vaiheet.

Taulukko 1. Prosessimäärittelyn vaiheet (Virtanen & Wennberg 2005, 122).

PROSESSIN OMINAISUUS	PROSESSIEN MÄÄRITTELYYN LIITTYVÄ TEHTÄVÄ	TAVOITE
Prosessi koostuu useista osaprosesseista ja toiminnoista, joilla kullakin on omat vastuhenkilöt	Tunnista kunkin osaprosessin keskeiset toiminnot sekä näistä vastaavat henkilöt	Prosessin keskeiset toimintokokonaisuudet (osaprosessit) tunnistettu ja järjestetty toimintojen sarjaksi
Prosessi on toisiinsa loogisesti liittyvien toimintojen sarja	Tunnista prosessin keskeiset vaiheet	Toimintokokonaisuuksien sisältö on määritelty ja vastuutettu
Prosessin tuloksena syntyy suoritteita, joiden kautta prosessin vaikutukset syntyvät	Tunnista prosessin keskeiset suoritteet liittyen kuhunkin prosessin vaiheeseen	Prosessin keskeiset suoritteet on tunnistettu ja nimetty
Prosessin suorituskkyä mitataan	Määrittele sidosryhmäkohtaiset vaatimukset prosessille, näitä kuvaavat mittarit ja tavoitearvot	Selkeä käsitys prosessin suorituskkytavoitteista

Prosessin kuvaustason tarkkuuden määrittää prosessin käyttötarkoitus. Kuvaustason määrittelyn jälkeen päätetään projektin kuvaustapa sekä kuvausvälineet. Prosessin kuvaus voi koostua esimerkiksi prosessin perustiedoista, sanallisesta kuvaksesta sekä prosessikaaviosta, jotka täydentävät toisiaan. Proses-

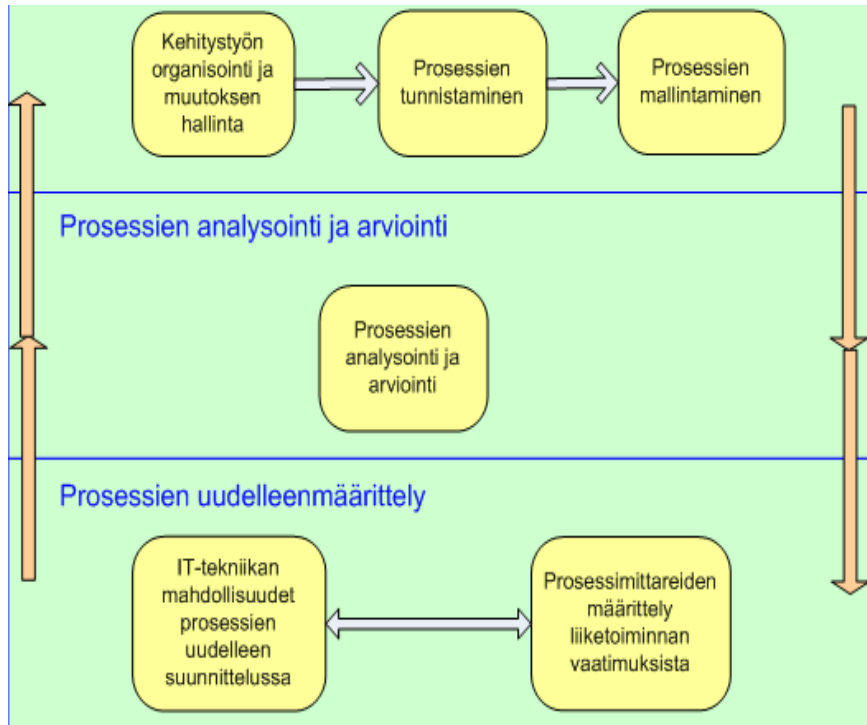
sin kuvauksen jälkeen se on vielä sovittava kokonaisuuteen, jolloin nähdään prosessin liittymäpinnat muihin prosesseihin. (JUHTA 2012, 4-6)

Kaikkein yleisluonteisin prosessikuvaustaso on organisaation prosessikartta, jossa on ydinprosessit ja keskeisimmät tukiprosessit. Prosessikuvaukseen tarvitaan lisäksi täsmällisempää prosessien sisällön määrittelyä eli osaprosessien keskeisimmät tavoitteet, toimenpiteet ja suoritteet. Työprosessin kuvaamisessa käytetään työnkulkukaavioita. Ne kuvaavat toimintojen etenemisen organisaatioyksiköiden sisällä, sekä kertovat, kuka toiminnosta vastaa. Kaikkein yksityiskohtaisin on työnkulkukaavio. Prosessia kuvaavan prosessikaavion tueksi tarvitaan tekstitiedosto, joka sisältää enemmän ja yksityiskohtaisempaa tietoa kuin kaavio. (Virtanen & Wennberg 2005, 124-126)

Prosessin mittaaminen on osa prosessin kehittämistä. Mittaamisen tarkoitus on tuottaa tietoa kehitystyön pohjaksi ja auttaa kiinnittämään huomiota oikeisiin asioihin. Prosessien suorituskykymittarien pohtiminen on perimmiltään asiakkaiden ja muiden prosessin sidosryhmien prosessille asettamien vaatimusten pohtimista ja näitä asioita prosessimittariston tulisi siis mitata. (Virtanen & Wennberg 2005, 130-132)

Prosessilähtöinen ajattelutapa antaa mahdollisuuden muuttaa olemassa olevia hallintorakenteita asiakaslähtöisempään suuntaan. Julkishallinnon prosessien kehittämisellä on oma erityispiirteensä, joka on tuloksellisuusvaatimus yhteiskunnallisen vaikuttavuuden osalta. Julkisessa organisaatiossa prosessin tunnistaminen, määrittelemine sekä nimeäminen lähtevät ulkoisten asiakkaiden tarpeista ja tähtää vaikuttamistavoitteen saavuttamiseen kun se yrityksissä tähtää taloudellisen lisäarvon tuottamiseen omistajille. (Virtanen & Wennberg 2005, 14, 65, 91)

Prosessin kehittäminen tarkoittaa nopeaa ja hallittua toimintamallin muutosta, joka on kytketty organisaation ja tietojärjestelmien kehittämiseen. Kehittäminen alkaa nykytilanteen kuvauksesta ja päättyy muutoksen toteutussuunnitelman laatimiseen. Kuviossa 10. on kuvaus prosessin kehittämisen vaiheista. (Sahi 2010)



Kuvio 10. Prosessin kehittämisen vaiheet (Sahi 2010).

Uuden toimintatavan suunnittelussa tavoitteena on määritellä optimoitu toimintatapa, joka mahdollistaa muutostavoitteiden saavuttamisen. (Sahi 2010)

Prosessien uudistamisessa on huomioitava seuraavia asioita:

- perusteellinen analyysi ja vaihtoehtojen kartoitus ennen analyysia
- asiakaskeskeisyys
- uudistusten oltava strategian mukaisia
- uudistukset eivät voi olla ristiriidassa yrityskulttuurin kanssa
- johdon sitoutuminen uudistuksiin
- huolellinen suunnittelu
- riittävästi aikaa uudistuksille
- viestintä, sisäinen markkinointi, koulutus tärkeitä
- mittari ja tavoitteet määriteltävä.

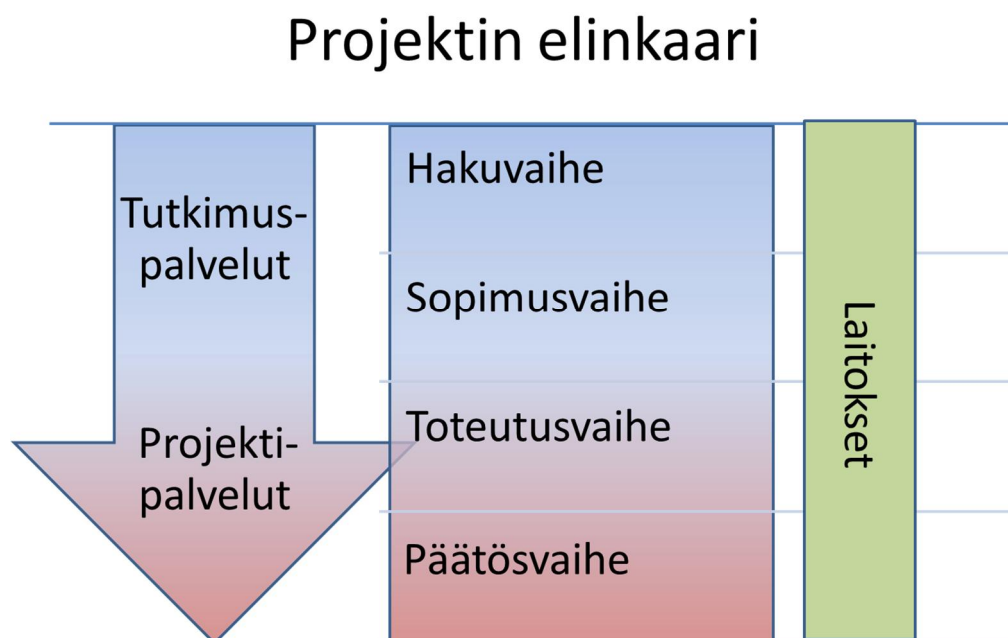
(Alhola & Lauslahti 2003, 100)

Prosessin uudelleensuunnittelu vaatii paljon kommunikointia sekä oikeat ihmiset työskentelemään oikeaan aikaan. Prosessin kehittäminen onnistuu vain, jos

organisaatio sitoutuu siihen joka tasolla. Uuden prosessin käyttöönotossa voi kestää kauan, jos alemmat tasot eivät ole sitoutuneet muutokseen eivätkä koe, että uusista toimintatavoista olisi heille hyötyä. Muutosvastarintaa esiintyy eri henkilöstöryhmissä lähes aina. Prossin kehittämisen ja muutoksen onnistumiseen tarvitaan riittävästi aikaa, paljon vuorovaikutusta sekä riittävästi dokumentointia päätöksistä ja niiden perusteluista. (Sahi 2010)

### 3.2 Projektin elinkaari

Turun yliopistossa projektin elinkaari on jaettu neljään eri vaiheeseen, jotka ovat hakuvaihe, sopimusvaihe, toteutusvaihe sekä päätösvaihe. Tutkimusprojektin hallinnointiin osallistuu haku-, sopimus- ja toteutusvaiheessa tutkimuspalvelut sekä toteutus- ja päätösvaiheeseen projektipalvelut. Projektin jokaiseen vaiheeseen osallistuu lisäksi myös projektin vastuullinen johtaja sekä laitoksien hallinto henkilökunta (kuvio 11.). (Turun yliopisto, intranet 2015; 2016)



Kuvio 11. Täydentävän rahoituksen vaiheet.



Projektin yleinen määritelmä on, että joukko ihmisiä ja muita resursseja on tilapäisesti koottu suorittamaan tiettyä tehtävää. Projektilla on yleensä seuraavanlaisia ominaisuuksia:

- eivät yleensä ole ennakoitavia tai toistettavissa olevia
- tehtävät on toteutettava tietyssä järjestyksessä
- ajallisesti rajattu
- kustannuksiltaan rajattu
- laajuudeltaan rajattu kokonaisuus.

(Ruuska 2012, 19; Artto ym. 2008, 27)

Projektin elinkaarella tarkoitetaan vaiheiden ketjua, jossa 1) projektiin kohdistuvat ideat, odotukset ja mahdollisuudet tunnistetaan, 2) projekti toteutetaan ja 3) projektin tuloksia ja käyttöä tuetaan. Kuviossa 12 on karkean tason kuvaus projektin elinkaaresta. (Artto ym. 2008, 47)



Kuvio 12. Projektin elinkaari.

Yliopistossa projektit ovat pääasiassa tutkimusprojekteja, joissa mahdolliset hyödyt ovat odotettavissa vasta vuosien päästä. Yliopistossa on jonkin verran myös kehittämisprojekteja, joissa pyritään saamaan aikaan toiminnan tehostamista. (Pelin 2011, 33)

### 3.2.1 Hakuvaihe

Projektin elinkaaren vaiheiden jaottelu poikkeaa Turun yliopistossa hieman Artton esittämästä jaottelusta (Artto ym. 2008, 47). Turun yliopistossa projektia edeltävään vaiheeseen kuuluvat ideoinnin, kartoituksen ja valmistelun lisäksi myös määrittely- ja suunnitteluvaiheet. Aloitus- ja määrittelyvaiheessa tunniste-

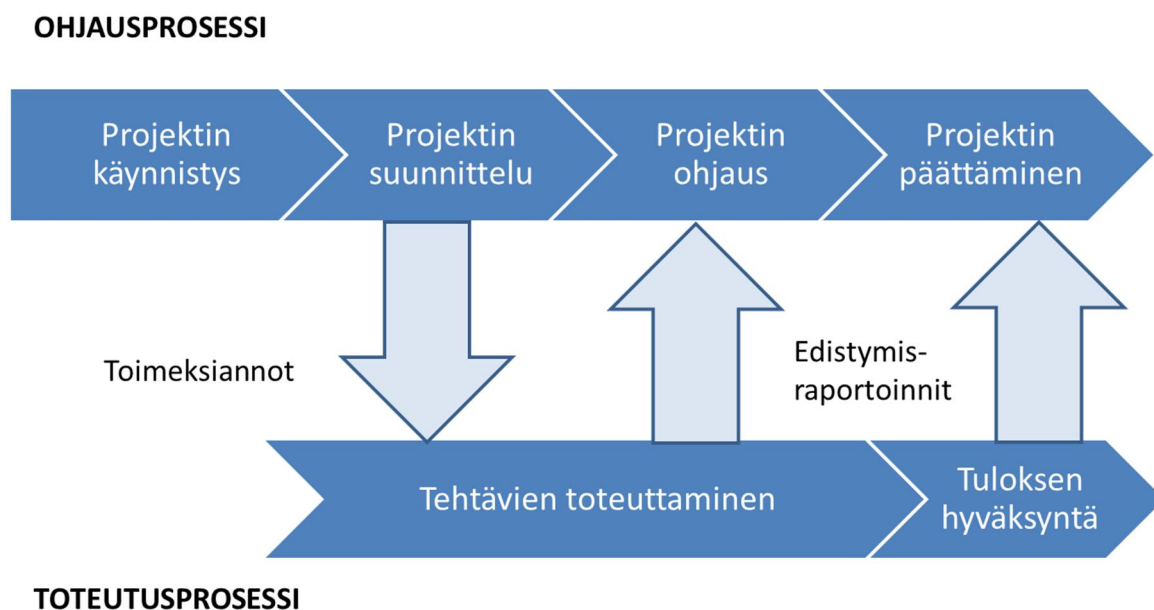
taan tarve projektille eli muutos- tai ongelmanratkaisutarve. Tämän jälkeen määritellään projektille päämäärä ja tavoitteet, jonka perusteella tehdään projektikuvaus sekä alustava projektisuunnitelma. Suunnitteluvaiheessa tunnistetaan projektin toteuttamiseen liittyvät tehtävät sekä niihin tarvittavat resurssit. Näiden perusteella voidaan laatia projektin työn ja tehtävien toteutussuunnitelma, tarkennettu aikataulu sekä resurssi- ja kustannusrakenne. Suunnitteluvaiheen tuloksena syntyy projektisuunnitelma. (Artto ym. 2008, 48-49; Turun yliopisto 2016, intranet)

Turun yliopistossa tutkimusrahoitusprosessin ensimmäisen vaiheen eli hakuvaiheen tuki mukaan lukien budjetointineuvonta hoidetaan tutkimuspalveluissa. Tutkimuspalvelut on yliopiston linkki rahoittajiin ja rahoitusehtojen asiantuntija, joka kouluttaa ja neuvoo projektien hakuvaiheessa. Tutkimuspalveluissa hoidetaan myös sopimusvaihe, jossa laitosten projektihenkilöstöä auttavat Turun yliopiston lakimiehet. (Turun yliopisto 2016, intranet)

### 3.2.2 Toteutusvaihe

Toteutusvaiheessa projektitiimin keskinäiset vastuut ja toimintatavat tarkentuvat. Projektiin tarvittavat resurssit hankitaan ja työt tehdään tarkennetun suunnitelman mukaisesti. Resurssit kohdistetaan projektin tavoitteiden kannalta oikeaan tekemiseen ja oikeaan aikaan. Tehty työ dokumentoidaan tarkoituksen mukaisella tavalla. (Artto ym. 2008, 49)

Ohjausvaihe on toteutusvaiheen kanssa rinnakkainen (kuvio 13.). Projektin etenemistä seurataan kustannus- ja aikatauluraportteja sekä teknisiä määrittelyjä seuraamalla ja vertailemalla. Raportointi on poikkeama- ja vertailuraportointia, joka pyrkii paljastamaan poikkeamat suhteessa tavoitteisiin ja suunnitelmiin. Jos projekti ei edisty tavoitteiden mukaisesti, tilanne täytyy analysoida ja tehdä tarvittavat muutokset projektisuunnitelmaan. Projektin toteutusvaiheeseen kuuluu säännöllinen raportointi projektin edistymisestä rahoittajalle sekä projektikoukset. (Artto ym. 2008, 49-50, Pelin 2011, 298,303)



Kuvio 13. Projektin suunnittelu ja ohjaus (Pelin 2011, 82).

Projektin toteutusvaihe alkaa kun rahoituspäätös saapuu yliopistoon. Projektipalvelut perustaa täydentävälle rahoitukselle yliopiston kirjanpitoon seuranta-kohteen eli projektin. Projektipalvelut hoitaa Suomen Akatemian, Tekesin sekä Euroopan unionin puiteohjelmien taloudellisen raportoinnin rahoittajille. Muiden rahoittajien taloudellinen raportointi hoidetaan laitoksilla. Rahoituksen saapumisen jälkeen toteutusvaiheessa tutkimuspalveluiden lakimiehet avustavat ja neuvovat projekteihin liittyvien yhteistyösopimuksien tekemisessä. Tutkimuspalveluista pre award –tiimi osallistuu myös projekteihin liittyvien erityiskysymyksiä selvittämiseen rahoitusehtojen osalta. (Turun yliopisto 2016, intranet)

### 3.2.3 Päätösvaihe

Projekti katsotaan päättyneeksi kun tuote on toimitettu, otettu käyttöön ja asiakas on hyväksynyt sen vastaanotetuksi. Projektidokumenttien viimeistely sekä arkistointi ovat päätösvaiheeseen liittyviä tehtäviä. (Arto ym. 2008, 50)

Päätösvaiheen tehtävät kuuluvat pääosin taloushenkilöstön tehtäviin. Päätösvaiheeseen kuuluu keskitetysti hoidetuissa projekteissa loppuraportoinnin te-

keminen talouden osalta sekä tilintarkastukseen osallistuminen. Tilintarkastukseen liittyviä projektipalveluiden tehtäviä ovat tilintarkastuksen koordinointi, tilintarkastusmateriaalin kerääminen sekä tilintarkastajien esittämiin kysymyksiin vastaaminen yhdessä laitoshenkilökunnan kanssa. Kun viimeinen loppumaksatus on saatu rahoittajalta, projekti päätetään yliopiston talousjärjestelmissä. (Turun yliopisto 2016, intranet)

### 3.3 Täydentävän rahoituksen talous

Yliopiston ulkopuolelta tulevalle täydentävälle rahoitukselle perustetaan kirjanpitoon laskentakohde eli projekti sen jälkeen, kun rahoituspäätös on saapunut yliopistoon. Projekti perustetaan kirjanpitolakia (30.12.1997/1336), opetus- ja kulttuuriministeriön taloushallinnon koodistoa (OKM/1/500/2013), rahoittajaehdoja sekä yliopiston sisäisiä ohjeita noudattaen. (Turun yliopisto 2015, intranet; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013)

Projektin tarkoitus on erottaa yhteisrahoitteinen toiminta muusta taloudellisesta toiminnasta. Yliopisto harjoittaa sekä taloudellista toimintaa eli maksullista liiketoimintaa että yhteisrahoitteista toimintaa ja nämä on pystyttävä erottamaan toisistaan kustannuslaskennan avulla. Jos näitä ei pystytä kirjanpidossa luotettavasti erottamaan, voidaan esimerkiksi tutkimusavustus katsoa kielletyksi valtiontueksi yritystoiminnalle Euroopan unionin valtiontukioikeuden perusteella. (STREAM-työryhmä 2011, 14; Turun yliopisto 2015, intranet)

Yhteisrahoitteisuus tarkoittaa yleensä sitä, että rahoittaja ei maksa kaikkia toiminnan aiheuttamia kuluja, vaan osa jää tutkimusorganisaation itsensä katettavaksi omarahoitusosuudeksi. Tutkimuksen tulokset ovat julkisia, eikä rahoittaja saa niihin etuosto-oikeutta. Valtionavustuslain 6. pykälän mukaan valtionavustus ei saa kattaa kokonaiskustannusten täyttä määrää, ellei tavoitteiden saavuttamiseksi välttämättömistä ja perustelluista syistä muuta johdu. (STREAM-työryhmä 2011, 53)

Projekti perustetaan niin, että rahoittajan rahoitusehdot talouden osalta täyttyvät ja kirjanpito tukee rahoittajien taloudellista raportointia mahdollisimman hyvin.

Projektien kautta kerätään tietoa myös moniin muihin laskelmiin ja raportointeihin, kuten opetus- ja kulttuuriministeriölle tehtävään raportointiin. Projektin taustatiedot vaikuttavat myös tuloslaskelmaan sekä yliopiston sisäiseen laskentaan. (Turun yliopisto 2016, intranet)

Projektin voimassaolon määrittelee rahoituspäätös. Ainoastaan projektin voimassaolon aikana toteutuneet projektin rahoitusehtojen mukaiset kustannukset kirjataan projektille. Projektin voimassaolon päättymisen jälkeen kustannukset voidaan kirjata projektille jos ne ovat syntyneet projektin voimassaoloaikana. Rahoittajalta on saatava kirjallinen jatkoaikapäätös jos projektille halutaan kirjata kustannuksia, jotka ovat syntyneet voimassaolon päätyttyä. (Turun yliopisto 2016, intranet)

Suomen Akatemian ja Tekesin rahoitukset ovat kilpailtuja tutkimusrahoituksia, jotka toimivat pääpiirteittäin samalla tavalla. Rahoittajilla on samankaltaiset haku- ja raportointiaikataulut sekä projektien rahoittamisessa käytetään samanaista kustannusmallia. Projektin rahoituspäätös, projektisuunnitelma sekä rahoitusehdot määrittelevät miten projekti toteutetaan. Niissä kerrotaan tutkimuskohde, tutkimuksen aikataulu, rahoitusosuus sekä projektissa hyväksyttävät kustannukset eli projektin budjetti. Rahoitusehdoissa on myös muita määritelmiä ja ohjeita projektin toteuttamiseen. (Turun yliopisto 2016, intranet)

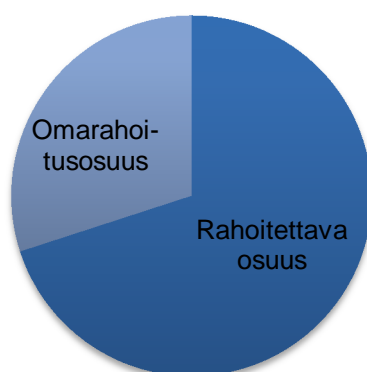
### 3.3.1 Kustannuslaskenta ja kokonaiskustannusmalli

Kokonaiskustannusmalli on valtiovarainministeriön 2000-luvulla valmisteleva julkisen hallinnon yhteisrahoitteisten hankkeiden kustannuslaskentamalli, joka perustuu European University Associationin (EUA) suositukseen kokonaiskustannusmalliin käyttöönottamisesta koko Euroopassa. Malliin siirtyminen ei ole rahoittajista lähtöisin, vaan sen käytöllä on tarkoitus tukea yliopistojen ja tutkimuslaitoksen omaa strategista johtamista ja päätöksen tekoa. (SREAM-työryhmä, 9)

Kokonaiskustannusmallin käyttöönoton tavoitteita olivat kustannustietoisuuden lisääminen sekä kustannusten läpinäkyvyyden lisääminen. Organisaatioissa

olevat välilliset piilokustannukset haluttiin näkyviin ja jo olemassa olevien resurssien käyttöä tehostaa. Kokonaiskustannusmalliin siirtymisen oli tarkoitus yhdenmukaistaa ja yksinkertaistaa rahoittajaraportointia, kun eri rahoittajat siirtyisivät käyttämään yhtenäistä rahoitusmallia. (SREAM-työryhmä, 13- 14)

Kokonaiskustannusmallilla tarkoitetaan kustannuslaskentamallia, jossa rahoittajalle esitetään kaikki projektista aiheutuneet sekä välilliset että välittömät kustannukset eli projektin omakustannushinta. Kustannuslaskentakohteelle eli projektille kohdistetaan kulut aiheuttamisperiaatteen mukaisesti rahoituslähteestä riippumatta, kuten kuviossa 14 esitetään. Yhteisrahoitteisessa toiminnassa osa kuluista jää useimmiten tutkimusorganisaation itse katettavaksi eli omarahoitusosuudeksi. (Turun yliopisto 2016, intranet)



Kuvio 14. Kokonaiskustannusmalli.

Kokonaiskustannusmallissa kustannukset jaetaan välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Välittömillä kustannuksilla tarkoitetaan kustannuksia, jotka voidaan aiheuttamisperiaatteen mukaan kohdistaa suoraan laskentakohteelle koska syy-yhteys on selvä. Välittömiä kustannuksia ovat esimerkiksi projektihenkilöstön palkkakustannukset sekä muita suoraan projektille kohdistettavissa olevia kustannuksia kuten matkakuluja, ostopalveluita tai erityistarvikkeita.

Välilliset kustannukset ovat eri laskentakohteille yhteisiä yleiskustannuksia. Niitä ei ole tarkoituksenmukaista kohdistaa suoraan laskentakohteelle vaan ne kohdistetaan epäsuorasti sovittujen jakoperusteiden mukaisesti. Tyypillisiä välillisiä

kustannuksia ovat esimerkiksi hallintopalveluiden kulut sekä vuokrat. Yleiskustannuksien määrään ei vaikuta se toteutuuko projekti vai ei. (Neilimo & Uusrauva 2005, 58- 59; Alhola & Lauslahti 2003, 63-64)

Välilliset kustannukset kohdistetaan projektille työajan perusteella henkilösivukulu- ja yleiskustannuskertoimien avulla, jotka lasketaan vuosittain edellisen vuoden tilinpäätöstietojen perusteella. Projektille kohdistetaan ainoastaan tehollinen työaika. Projektille ei kohdisteta lomaa, sairauslomia, koulutuksia tai muuta vastaavaa tehotonta työaika. Tehoton työaika sekä lakisääteiset henkilösivukulut kohdistetaan projektille laskennallisesti henkilösivukulukertoimen avulla, joka on tietty prosenttiosuus palkkakuluista. Välilliset yleiskustannukset kuten esimerkiksi hallinto- ja toimitilakulut, kohdistetaan palkka- ja henkilösivukulujen yhteissummasta laskettavalla yleiskustannusprosentilla. (STREAM-työryhmä 2011, 53-54)

Esimerkkilaskelma kertoimien käytöstä vuoden 2016 kertoimilla:

Palkka		100,00 €
Henkilösivukulu	54 %	54,00 €
Yleiskustannus	70 %	107,80 €
<hr/>		
Henkilöstökulut yhteensä:		261,80 €

Henkilösivukulu = palkkakulut x henkilösivukuluprosentti

Yleiskustannus = (palkkakulut + henkilösivukulut) x yleiskustannusprosentti

### 3.3.2 Projektin budjetointi ja kustannusohjaus

Projektin hakuvaiheessa projektisuunnitelmaa tehtäessä on laadittava projektille budjetti. Budjetointi tarkoittaa suunnitelmallista ja ohjeistettua prosessia, jonka tuloksena budjetti laaditaan ja sitä seurataan. Yliopistossa käytetään kustannusperusteista hinnoittelua, jossa tutkimuksen hinta määräytyy projektin aiheuttamien arvioitujen kustannusten perustella. (Järvenpää & Länsiluoto 2013, 213; Turun yliopisto 2016, intranet)

Kustannushinnoittelussa kustannukset jaetaan välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Välittömät kustannukset otetaan suoraan mukaan hinnoitteluun ja välilliset kohdistetaan budjettiin kokonaiskustannuskertoimien avulla. Yhteisrahoitteisessa tutkimuksessa ei voi olla katelisää, vaan yleensä osa kustannuksista jää organisaation itsensä katettavaksi omarahoitusosuudeksi. Projektin budjettiin vaikuttavat rahoittajaehdot, jotka määrittelevät mitkä kustannukset ovat projektissa hyväksyttäviä. (Järvenpää & Länsiluoto 2013, 213-216, 235; Turun yliopisto 2016, intranet)

Tekesin ja Suomen Akatemian projekteissa kulut jaetaan seuraaviin menolajeihin eli kustannuskategorioihin:

- rahapalkat
- henkilösivukulut
- yleiskustannukset
- matkakustannukset
- aineet ja tarvikkeet
- laiteostot
- ostetut palvelut
- muut kustannukset.

(Tekes 2016b; Suomen Akatemian hakemus pohja, saatavissa kirjautumalla verkkoasiointiin)

Projektin budjetti on aikaan sidottu projektin taloudellinen toimintasuunnitelma. Projektibudjetti ei ole sidottu kalenteriaikaan vaan projektin aikatauluun. Jos projektin aikataulussa tapahtuu muutoksia, on muutokset päivitettävä myös ajoitettuun budjettiin. (Pelin 2011, 171)

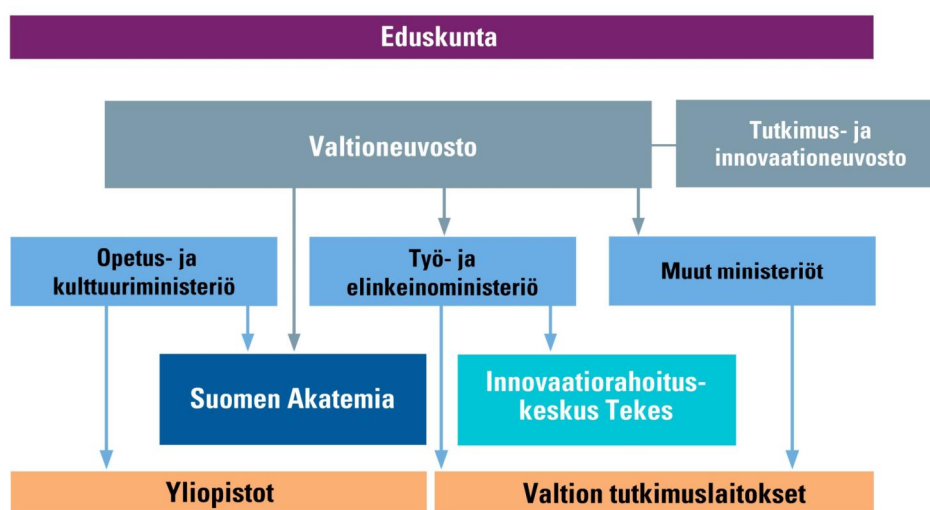
Projektin kustannusohjaus poikkeaa linjaorganisaation kustannusohjauksesta. Projektin kustannusohjauksen tulee olla ennakoivaa ja toimenpiteisiin ohjaavaa, jotta korjaustoimenpiteille jää aikaa. Kustannusohjauksen tulisi keskittyä projektin alkuvaiheeseen, jossa tehdään suurin osa projektin kustannuksiin vaikuttavista ratkaisuksista. Projektin kustannusvalvonnan tulisi olla säännöllistä, tuoretta



tietoa sisältävää, kaikki kustannukset kattavaa sekä ohjaavaa. (Pelin 2011, 162-163, 174)

### 3.4 Esimerkkiprosessien rahoittajat

Täydentävän rahoituksen prosessin kuvaamisen apuna käytetään esimerkkeinä kahden suurimman kotimaisen tutkimusrahoittajan Suomen Akatemian sekä Innovaatiokeskus Tekesin projekteja. Suomen Akatemia toimii opetus- ja kulttuuriministeriön alaisena ja Innovaatorahoituskeskus Tekes työ- ja elinkeinoministeriön alaisena (kuvio 15.). Molemmat rahoittavat julkista tutkimusta ja niiden rahoitus perustuu valtioneuvostolakiin (27.7.2001/688).



Kuvio 15. Julkisen tutkimusrahoituksen toimijat (Suomen Akatemia 2016a).

Esimerkkiprojekteiksi valittiin Suomen Akatemian rahoittama ”Uusien luonnonyhdisteiden entsyymaattinen synteesi” ja Tekesin ”Yksinkertainen määritysalue potilasläheiseen immunodiagnostiikkaan”. Esimerkkiprojekteiksi valittiin mahdollisimman samankaltaiset projektit, joiden toteutusaikataulu ja budjetti olivat mahdollisimman lähellä toisiaan. Esimerkkiprojektit ovat myös perusprojekteja, joissa ei ole mitään erityisyyksiä.

Suomen Akatemia on tutkimusrahoituksen ja tiedepolitiikan asiantuntija, jonka tehtävät perustuvat lakiin Suomen Akatemiasta (922/2009). Suomen Akatemia edistää korkealaatuista uusiin tieteellisiin läpimurtoihin tähtäävää tutkimusta ja sen hyödyntämistä, kehittää kansainvälistä tieteellistä yhteistyötä, vahvistaa tutkimustyön asemaa sekä toimii tiedepolitiikan asiantuntijana.

Suomen Akatemia myöntää rahoitusta

- hankkeisiin
- akatemiaprofessorin tehtäviin
- akatemiaturkijan tehtäviin
- tutkijatohtorin projekteihin.

Vuonna 2014 Suomen Akatemia rahoitti tutkimusta 316,8 miljoonalla eurolla, josta yliopistojen ja yliopistosairaaloiden osuus oli 82 %. Vuonna 2015 tutkimusrahoitus oli noin 349,50 miljoonaa euroa. Rahoitus perustuu avoimeen kilpailuun sekä riippumattomaan vertaisarviointiin. (Suomen Akatemia 2016a; 2016b)

Innovaatorahoituskeskus Tekes on työ- ja elinkeinoministeriön alainen julkinen organisaatio. Tekes tarjoaa asiantuntemusta, rahoitusta ja kansainvälistymisen tukea tutkimus- ja kehitystyöhön sekä innovaatiotoimintaan. Se tarjoaa myös kansainvälisiä verkostoja yrityksille ja tutkijoille. Vuonna 2014 Tekesin rahoituspäätökset olivat yhteensä 550 miljoonaa, josta 178 miljoonaa käytettiin yliopistojen ja tutkimuslaitosten rahoittamiseen. (Tekes 2016a, 2016c)

Tekesin rahoitusohjelmat tutkimusorganisaatioille ovat

- elinkeinoelämän kanssa verkottunut julkinen tutkimus
- strategiset tutkimusavaukset (uusia hakuja ei enää tule)
- tutkimusideoista uutta tietoa ja liiketoimintaa.

Tekes rahoittaa korkeatasoista tutkimusta, johon yhdistyy näkemys kaupallisista ja yhteiskunnallisista hyödyntämismahdollisuuksista. Painopiste on tutkimuksessa, jonka tuloksista syntyy yrityksille uusia liiketoimintamahdollisuuksia. (Tekes 2016a, 2016c)

## 4 TÄYDENTÄVÄN RAHOITUKSEN PROSESSIKUVAUKSEN TOTEUTUS

Täydentävän rahoituksen prosessin kuvaaminen yliopistolle toteutettiin opinnäytetyönä. Aihe on ajankohtainen käynnissä olevien sekä tulevien organisaatiomuutosten kannalta eikä vastaavaa prosessikuvausta ole aikaisemmin tehty.

### 4.1 Prosessikuvauksen tavoitteet ja käytetyt menetelmät

Täydentävän rahoituksen prosessikuvaus toteutettiin Turun ammattikorkeakoulun opinnäytetyönä. Opinnäytetyö on empiirinen, toiminnallinen opinnäytetyö.

Valtionrahoituksen sekä kotimaisen täydentävän rahoituksen vähenemisen myötä Turun yliopistossa on meneillään ”talouden sopeuttaminen ja rakenteiden kehitysohjelma” tulevaisuuden tiukentuvaan taloustilanteeseen sopeutumista varten. Toiminnan tehostamisen ja laadun parantamisen avuksi todettiin projektipalveluiden tiimipalaverissa tarpeelliseksi kuvata täydentävän rahoituksen prosessin nykytilanne. Samalla opinnäytetyö tuo näkyväksi myös prosessiin liittyvää hiljaista tietoa. Prosessikuvaus voi myöhemmin toimia jatkokehittämisen pohjana ja muutosjohtamisen apuna.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata täydentävän rahoituksen prosessi käyttäen esimerkkeinä Suomen Akatemian ja Tekesin rahoitusta, joiden taloudellinen hallinnoiminen on hoidettu keskitetysti projektipalveluissa. Samalla selvitettiin mitä toimintoja täydentävän rahoituksen prosessiin kuuluu sekä kenen vastuulla ne ovat. Lisäksi prosessikuvauksen perusteella oli tavoitteena selvittää, onko kahden rahoittajan välillä eroja ja jos on, minkälaisia erot ovat.

Täydentävä rahoitus liittyy läheisesti talouden lisäksi tutkimukseen, johon täydentävää rahoitusta pääosin käytetään. Aikaisemmin tutkimuspalvelut oli osa talouspalveluita, mutta edellisen hallinnon kehittämisohjelman osana tutkimuspalvelut siirtyi kehittämispalveluiden alaisuuteen vuoden 2015 alussa. Sen myö-

tä projektien talouspalvelut jakaantui projektipalveluiksi ja tutkimuspalveluiden pre award –tiimeiksi. Prosessikuvauksen tavoite on luoda pohjaa yhteistyön selkeyttämiseen, työnjakoon sekä mahdollisten päällekkäisyyksien selvittämiseen projekti- ja tutkimuspalveluiden välillä. Tavoite on, että tutkimusrahoituksen kaikki osa-alueet tulisivat hoidettua mahdollisimman kattavasti ja sujuvasti.

Prosessin kuvaamisen tarve tuli esiin talouspalveluihin kuuluvassa projektipalvelussa, joten prosessikuvaus tehtiin taloushallinnon näkökulmasta. Aihe koskettaa läheisesti myös tutkimuspalveluita, mutta prosessista rajattiin pois tutkimuksellinen osuus rahoitusehtoja lukuun ottamatta. Koska täydentävän rahoituksen prosessi on melko laaja, prosessikuvaus päätettiin tehdä toimintotasoisena. Lisäksi osasta täydentävän rahoituksen osaprosesseista on jo olemassa tarkempia työohjeita sekä tehtäväkohtaisia osaprosessikuvauksia, joten niiden kuvaaminen uudestaan ei ollut tarkoituksenmukaista.

Opinnäytetyön toimeksiannolla oli kaksi tavoitetta, jotka olivat täydentävän rahoituksen prosessin kuvaaminen sekä Suomen Akatemian ja Tekesin rahoitusprosessien erojen selvittäminen. Alkuperäinen ajatus oli yhdistää molemmat tavoitteet samaan prosessikuvaukseen mutta opinnäytetyön edetessä kävi ilmi, että se tekisi prosessikuvauksesta liian monimutkaisen. Sen takia päädyttiin tekemään erillinen sanallinen kuvaus Suomen Akatemian ja Tekesin rahoituksen vaiheista eroineen sekä yleinen prosessikuvaus keskitetysti hoidettujen rahoittajien prosessista. Yleisen sanallisen prosessikuvauksen pohjalta tehtiin myös prosessin työnkulkukaavio, josta ilmenee myös toiminnon suorittaja.

Opinnäytetyön tietopohja perustuu toimintaympäristön kuvaukseen, prosessikuvauksen tekemiseen ja siitä saataviin hyötyihin, projektin elinkaaren eri vaiheisiin sekä rahoittajaehtoien vaikutukseen projektin taloushallintoon. Teoriaosuus perustuu kirjallisuuteen, verkkolähteisiin sekä yliopiston omaan ohjeistukseen ja intranetin tietoihin. Empiirinen osuus toteutettiin tutkimus- ja projektipalveluiden työntekijöiden avoimilla yksilöhaastatteluilla, jotka tehtiin alkuvuonna 2016. Haastatteluja oli yhteensä 5 ja henkilöt olivat täydentävän rahoituksen asiantuntijoita, jotka työskentelevät täydentävän rahoituksen parissa tutkimus- ja pro-

jektipalveluissa. Työn valmistuttua prosessikuvaus käsitellään työnantajan kanssa ja mahdollisesti yhteisesti tiimipalaverissa.

#### 4.2 Täydentävän rahoituksen osaprosessien ja toimintojen kuvaaminen

Opinnäytetyön tuloksena syntyi täydentävän rahoituksen sanallinen prosessikuvaus eli toimintotaulukko (liite 2). Sanallisen kuvauksen perusteella tehtiin prosessin hahmottamisen helpottamiseksi prosessin työnkulkukaavio (liite 3). Ne kuvaavat prosessin kulun tavanomaisessa keskitetysti hoidetussa Suomen Akatemian tai Tekesin projektissa. Toimintotaulukon ja työnkulkukaavion laatimisessa käytettiin hyväksi JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan suositusta julkisen hallinnon prosessien kuvaamisesta.

Prosessikuvauksen rinnalle tehtiin erillinen yksityiskohtaisempi sanallinen kuvaus Suomen Akatemian ja Tekesin rahoituksen vaiheista, jossa on kuvattu prosessien erot projektin elinkaaren eri vaiheissa (liite 4). Prosessikuvauksissa käytettiin yliopistossa käytössä olevaa jaottelua hakuvaihe, toteutusvaihe ja päätösvaihe. Koska sopimusvaiheessa ei ole taloushallinnon tehtäviä, se on prosessikuvauksessa yhdistetty toteutusvaiheeseen.

Täydentävän rahoituksen prosessikuvaus alkaa hakujulistuksesta, joka on prosessin ensimmäinen ”syöte”. Syöte on tieto, josta prosessi alkaa. Prosessin viimeinen ”tuotos” eli lopputulos on projektin päättäminen kirjanpidossa. Prosessin kuvaamiseen käytettiin toimintotaulukkoa. Se tukee parhaiten prosessiajattelun päätavoitteita, joita ovat selkeys, yksiselitteisyys ja olennaisuus. Toimintotaulukossa on yksityiskohtaisempaa tietoa kuin työnkulkukaaviossa, joten taulukko tukee ja selittää prosessikaaviota.

Prosessikaavion on oltava helppolukuinen ja ymmärrettävä, joten kaavioon ei pyritty sisällyttämään aivan kaikkia prosessin eri vaiheita. Osa yksityiskohtaisesta tiedosta jouduttiin karsimaan ja vain olennaiset toiminnot kuvattiin. Prosessikuvauksen ulkopuolelle jätettiin muun muassa prosessiin liittyvä neuvonta, kou-

lutus ja tiedotus sisäisille sidosryhmille sekä yhteydenpito rahoittajiin. (Virtanen & Wennberg 2005, 125-126)

Täydentävän rahoituksen prosessi on tukiprosessi, joilla tuetaan tutkimuksen ydinprosessia. Täydentävän rahoituksen prosessi on osaprosessi talouden prosessissa (kuviot 16.). Täydentävän rahoituksen osaprosesseja ovat esimerkiksi projektin avaus sekä raportointi, joista on jo olemassa omat prosessikuvaukset. Lisäksi osaprosesseiksi tunnistettiin esimerkiksi hakemuksen laatiminen, kulu- jen kohdentaminen sekä tilintarkastus.



Kuvio 16. Prosessikartta.

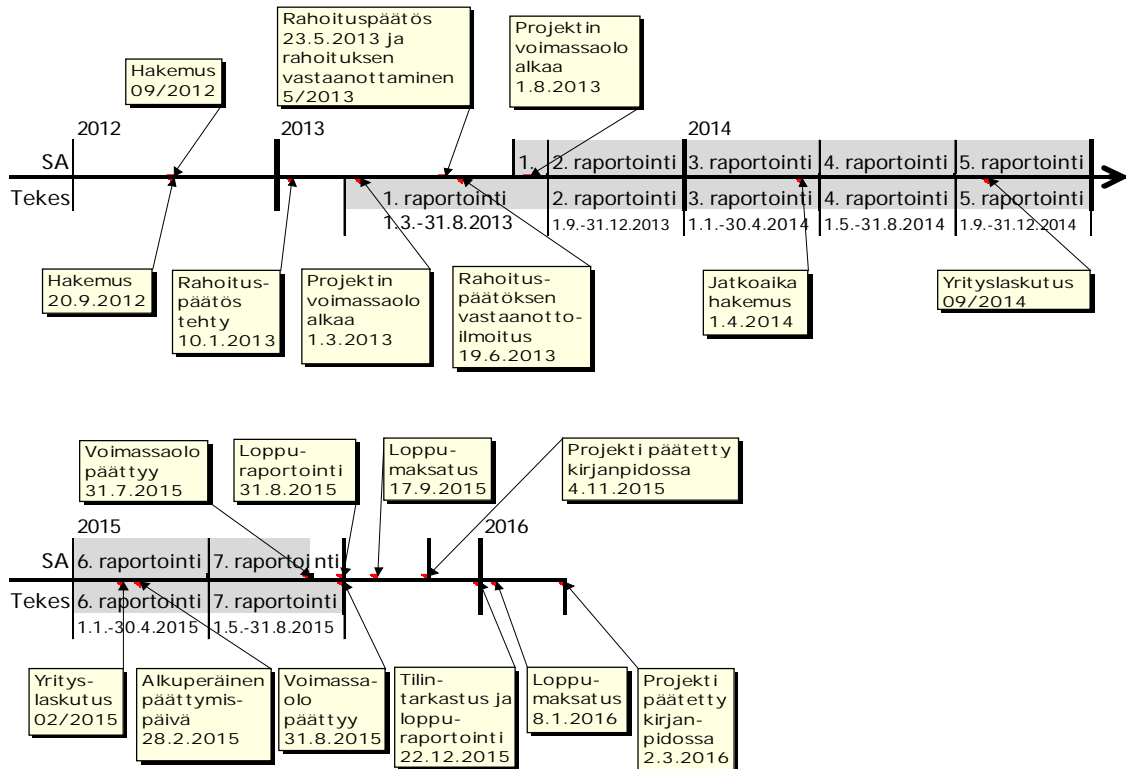
Täydentävän rahoituksen prosessin hakuvaiheessa on tavoitteena tuottaa mahdollisimman laadukas hakemus, joka saa myönteisen rahoituspäätöksen. Toetusvaiheen tavoite on hoitaa rahoituksen vastaanotto, projektin avaaminen sekä taloudellinen raportointi mahdollisimman virheettömästi ja sujuvasti. Päätösvaiheen tavoite on hoitaa projekti loppuun niin, että rahoittajalta saadaan projektin kuluja vastaava rahoitus. Kokonaisuudessaan prosessin tavoite on tuottaa hakemuksia, jotka saavat rahoituksen ja joiden taloushallinto hoidetaan oikein ja laadukkaasti. Täydentävän rahoituksen asiakkaita ovat vastuulliset johtajat, laitoshenkilökunta sekä myös rahoittajat.

#### 4.3 Suomen Akatemian ja Tekesin prosessien erot ja yhtäläisyydet

Vaikka Suomen Akatemian ja Tekesin rahoitus toimii pääosin samalla tavalla, niin myös eroja löytyi. Raportoinneissa käytetään kokonaiskustannusmallia ja samanlaista kustannusjaottelua. Molemmilla rahoittajilla pääasialliset raportointikaudet on kolme kertaa vuodessa. Kuvio 17. kuvaa kahden esimerkkiprojektin

tapahtumia aikajanaana hakemuksen jättämisestä projektin päättymiseen asti. Tiedot perustuvat Turun yliopiston kirjanpitoon, projektien rahoituspäätöksiin sekä Tekesin verkkoasioinnin tietoihin.

Suomen Akatemian (SA) ja Tekesin projektien aikajana



Kuvio 17. Suomen Akatemian ja Tekesin projektien aikajana.

Molemmille rahoittajille hakemukset on jätetty syyskuussa 2012. Tekesin rahoituspäätös on tehty tammikuussa 2013 ja Suomen Akatemian neljä kuukautta myöhemmin toukokuussa. Tekes-projektin voimassaolo on alkanut viisi kuukautta aikaisemmin kuin Suomen Akatemian, jonka voimassaolo alkoi elokuussa. Ensimmäinen raportointi on kuitenkin tehty samaan aikaan syyskuussa 2013. Tekesin rahoituksen kaksi ensimmäistä kuukautta on yhdistetty seuraavaan raportointiin, mutta Suomen Akatemian raportoinnit ovat kiinteät, joten projekti on ensimmäisen kerran raportoitu vain yhdeltä kuukaudelta.

Seuraavat raportoinnit ovat yhteneväisiä, ja koska Tekes-projektiin oli haettu jatkoaikaa, sen voimassaolo päättyi kuukausi Suomen Akatemian projektin jälkeen elokuussa 2015. Suomen Akatemialta on saatu viimeinen maksusuoritus

kuukauden kuluttua loppuraportoinnista syyskuussa 2015. Tekes-projektissa loppuraportointiin ja tilintarkastukseen on ollut aikaa neljä kuukautta projektin voimassaolon päättymisestä, jolloin raportoinnin eräpäivä on ollut vuoden 2015 lopussa. Tekesin viimeinen maksusuoritus on saatu vuoden 2016 tammikuussa. Projekti voidaan päättää kirjanpidossa sen jälkeen, kun rahoituksen maksamisen jälkeinen kaudenvaiheajo on tehty. Tekes-projektin päättäminen oli viivästynyt vuodenvaihteen ja tilinpäätöksen takia.

Tekes-rahoituksen hakijat eivät yleensä tarvitse yhtä paljon apua rahoituksen hakemisessa kuin Suomen Akatemian hakijat. Tekesin rahoitukseen vaaditaan yleensä tietty määrä rahoitusta myös tutkimustulosten mahdollisilta hyödyntäjiltä kuten yrityksiltä, jotta Tekesin rahoitusta voi saada. Sen takia Tekes-rahoituksen hakijat ovat yleensä kokeneita tutkijoita, joilla on olemassa hyvät verkostot muuhun tutkijayhteisöön ja yrityksiin. Suomen Akatemian rahoitusta taas myönnetään myös tutkijan uraa aloittaville tutkijoille. (Suomen Akatemia 2016b; Täydentävän rahoituksen asiantuntijoiden haastattelut 28.2. ja 26.4.2016)

Suomen Akatemian ja Tekesin prosessien suurimmat erot perustuvat niiden erilaisiin rahoitusehtoihin ja eroihin hakemusten ja projektien määrässä. Koska Suomen Akatemian hakemuksia tehdään määrällisesti paljon, hoidetaan niiden hakemusten tarkistaminen osittain laitoksilla. Myös pakollisen tarkistuttamisen raja on taloussäännön mukaan Suomen Akatemian hakemuksissa korkeampi kuin muiden rahoittajien kohdalla. Suomen Akatemian laskutus on pitkälti automatisoitu ja kulut nousevat automaattisesti oikeisiin menolajeihin kirjanpidon tilin perusteella. Tekesin raportointi on manuaalista ja luvut syötetään Tekesin sähköiseen verkkoasiointiin kirjanpidon raporttien perusteella. (Täydentävän rahoituksen asiantuntijoiden haastattelut 28.2. ja 24.3.2016)

Suomen Akatemian taloudellinen raportointi ei ole yhteydessä sisällölliseen raportointiin. Suomen Akatemian taloudellinen raportointi tarkoittaa verkkolaskutusta, jolloin raportointikauden aikana kertyneet kulut laskutetaan neljän kuukauden välein. Taloudellinen raportointi on pitkälti automatisoitu, sillä laskutettavia projekteja on paljon ja raportointiaika on lyhyt. Laskun maksaminen ei ole



riippuvainen tutkimuksen edistymisen raportoinnista. Sisällöllinen raportointi tehdään vain kerran projektin voimassaolon päättymisen jälkeen ja vasta siinä vaiheessa projektin vastuullinen johtaja hyväksyy projektin kustannukset. (Suomen Akatemia 2016c; Täydentävän rahoituksen asiantuntijoiden haastattelut 24.3.2016)

Tekesin rahoituksessa taloudellinen ja sisällöllinen raportointi kulkevat rinnakkain. Rahoitusta ei makseta ennen kuin sekä sisällöllinen raportointi että kustannusraportointi on tehty ja hyväksytty Tekesissä. Projektin vastuulliselta johtajalta edellytetään myös kulujen hyväksymistä jokaisen raportoinnin yhteydessä. Tekesin raportointi tehdään manuaalisesti Tekesin verkkoasioinnissa ja se on tarkempaa kuin Suomen Akatemian, sillä Tekes edellyttää muissa kuluissa raportoitujen kustannusten erittelyä. (Tekes 2016b; Suomen Akatemia 2016c)

Muita havaittuja eroja oli, että vain Suomen Akatemia maksaa etukäteen projekteille ennakkoa 10 % omasta osuudestaan, joka palautetaan projektin päätyttyä. Rahoitus maksetaan koko projektin ajan kertyneiden kustannusten perusteella. Tekes puolestaan ei maksa ennakkoa vaan pidättää vähintään 10 % maksusuudestaan ja maksaa sen vasta loppuraportoinnin jälkeen. (Tekes 2016b; Suomen Akatemia 2016c)

Henkilöstökustannuksissa erot pohjautuvat rahoitusehtoihin. Tekes edellyttää tuntikohtaista työaikakirjanpitoa. Suomen Akatemian projekteissa vastuullisen johtajan työtuntien osuus on rajoitettu, sillä rahoitus on etupäässä tarkoitettu kokoaikaisten tutkijoiden palkkaan, ei projektin johtamiseen. Projektin vastuullinen johtaja voi kirjata työtunteja projektille vain, jos siihen on erikseen haettu rahoitusta projektin hakuvaiheessa. (Tekes 2016b; Suomen Akatemia 2016c)

Suomen Akatemian projekteissa vuosimyönnöt ovat sitovia ja niistä voi poiketa vain 15 prosenttia. Suuremmista poikkeamista on annettava rahoittajalle selvitys. Menolajit ovat ohjeellisia ja niistä voi poiketa, jos se edistää tutkimussuunnitelman toteutumista. Tekes ei määrittele rahoituksen vuosikohtaista käyttöä, mutta menolajit eli kustannuskategoriat ovat sitovia. Jos joku kategoria ylittyy tai

alittuu olennaisesti, on Tekesiltä haettava kustannusarvion muutosta. (Tekes 2016b; Suomen Akatemia 2016c)

Suomen Akatemian projekteihin saa jatkoaikaa ainoastaan vain erittäin perustelluista syistä, jotka on mainittu rahoitusehdoissa. Näitä ovat esimerkiksi äitiys-, isyys ja vanhempainlomat, sairausloma sekä varusmies- ja siviilipalvelu. Tekes myöntää jatkoaikaa myös sen perusteella, että tutkimus ei ole jostain muusta perustellusta syystä edistynyt alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Jatkoaikaa on haettava Tekesiltä kirjallisesti. (Tekes 2016b; Suomen Akatemia 2016c)

#### 4.4 Johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet

Opinnäytetyön tuloksena syntyi kuvaus Turun yliopiston täydentävän rahoituksen prosessista. Prosessikuvaus tehtiin Suomen Akatemian ja Tekesin rahoitusprosessien avulla, joiden talouden prosessi on hoidettu suurimmalta osalta keskitetysti yliopiston tutkimus- ja projektipalveluissa. Prosessikuvaus toi esiin prosessin pääkohdat selkeällä tavalla. Prosessin vaiheet pysyvät samoina vaikka työnjakoa muutettaisiin ja ne ovat pääosin samat rahoittajasta riippumatta. Kuvausta voidaan hyödyntää myös muiden rahoittajien prosesseihin jos se soveltuu rahoittajan rahoitusehtoihin ja raportointikäytäntöihin.

Opinnäytetyön toinen tavoite oli selvittää, löytyykö Suomen Akatemian ja Tekesin prosesseista eroja. Selvitys tehtiin prosessikuvauksen ohessa mutta vaati niin yksityiskohtaista tietoa, ettei sitä kannattanut yhdistää prosessikuvaukseen. Sen takia Suomen Akatemian ja Tekesin rahoituksien vaiheista tehtiin tarkempi erillinen kuvaus, jossa on selvitetty myös prosessien erot. Kuvausta voidaan käyttää myös esimerkiksi uuden työntekijän perehdyttämisessä. Kuviossa 17. kuvataan Suomen Akatemian ja Tekesin prosesseja aikajanana, johon on merkitty prosessin tapahtumien päivämäärät. Se antaa käsityksen, minkälaisia ajallisia eroja ja yhtäläisyyksiä prosesseilla on.

Vastaavanlaista koko täydentävän rahoituksen prosessikuvausta ei ole aikaisemmin Turun yliopistossa tehty. Sen takia kuvaus toi esiin kootusti sellaista tietoa, jota ei ole aikaisemmin ollut kirjallisena. Projektipalveluissa työt on jaettu

niin, että työntekijät keskittyvät eri rahoittajiin. Sen takia myöskään kirjallista kuvausta rahoittajien eroista ei ole aiemmin tehty eikä tarkkaa käsitystä eroista ole ollut.

Täydentävän rahoituksen prosessi alkaa tutkimuspalveluista, osa prosessista tehdään laitoksilla ja prosessi päättyy projektipalveluissa. Prosessi on toiminut melko sujuvasti mutta organisaatorajat ovat mahdollisia ongelmakohtia erityisesti tiedon kulkemisen osalta. Samoin on varmistettava, että kaikki työvaiheet tulevat tehdyiksi, mutta myös ettei tehdä päällekkäistä työtä.

Suomen Akatemian ja Tekesin keskitetysti hoidetut täydentävän rahoituksen prosessit ovat melko selkeitä ja sujuvia. Suomen Akatemian laskutus kannattaa hoitaa keskitetysti, sillä automatisoinnin takia laskutus sujuu nopeasti. Laskutus poikkeaa muusta laskutuksesta, sillä siinä on erityispiirteitä, jotka johtuvat laskutuksen automatisoinnista ja rahoittajasta. Tekesin taloudellinen raportointi on yksityiskohtaisempaa kuin Suomen Akatemian ja se vaatii vastuullisen johtajan hyväksynnän. Sen takia raportointia ei voi yksistään hoitaa keskitetysti taloushallinnossa, vaan siihen tarvitaan myös vastuullista johtajaa ja laitoshenkilökuntaa.

Prosessiajattelun mukaisesti prosesseja tulisi kehittää edelleen ja ylläpitää sitä mukaa kuin toimintaympäristö muuttuu (Virtanen & Wennberg 2005, 142). Opinnäytetyön tavoite oli mallintaa nykytilanne, jonka pohjalta voidaan alkaa kehittämään uutta. Kun prosessi tunnetaan, voidaan sen pohjalta esimerkiksi selvittää työnjakoa ja sitä, minkälainen organisoituminen olisi prosessin sujuvuuden kannalta paras. Jatkossa olisi hyvä kuvata myös talouden tukiprosessi ja sen suhde ydinprosessiin eli tutkimukseen sekä sen muihin tukiprosesseihin. Tämä selkiyttäisi näiden prosessien välistä rajapintaa.

Täydentävän rahoituksen osaprosessien kuvauksia voidaan täydentää ja kuvata puuttuvat osat. Kun prosessin osaprosessit on selvitetty, tiedetään, minkälaisia työtehtäviä prosessiin kuuluu. Sen perusteella voidaan arvioida myös työn kuormittavuutta ja resursoinnin tarvetta. Prosessikuvauksia voidaan käyttää myös toiminnan arvioimiseen ja tulosten mittaamiseen.

## 5 YHTEENVETO

Täydentävän rahoituksen prosessikuvaus valittiin opinnäytetyön aiheeksi, koska kuvaukselle oli tarvetta ja sellaista ei ollut aikaisemmin tehty. Prosessikuvausta voidaan käyttää pohjana toiminnan suunnitteluun ja uudelleen järjestelyyn osana sopeutumisessa muuttuvaan toimintaympäristöön.

Toiminnallisen opinnäytetyön tehtävänanto oli kaksiosainen. Tavoitteena oli kuvata täydentävän rahoituksen prosessi talouden näkökulmasta sekä selvittää Suomen Akatemian ja Tekesin prosessien erot. Opinnäytetyön edetessä selvisi, että näitä tavoitteita ei ollut kannattavaa yhdistää samaan kuvaukseen alkupe räisen ajatuksen mukaisesti. Tehtävänannot kuitenkin tukivat toisiaan ja ne voitiin toteuttaa samaan aikaan rinnakkain.

Täydentävän rahoituksen prosessikuvaus toteutettiin kuvaamalla toimintaympäristö, etsimällä aiheesta teoriatietoa sekä haastatteleamalla täydentävän rahoituksen asiantuntijoita. Aloitettaessa opinnäytetyön tekemistä huolena oli, että tulokset perustuisivat lähinnä haastattelujen antamaan hiljaiseen tietoon. Lopputulos kuitenkin oli, että haastatteluissa saatu tieto ja ulkopuolisista lähteistä löytynyt kirjallinen tieto tukivat toisiaan, mikä lisäsi prosessikuvauksen luotettavuutta. Täydentävän rahoituksen prosessin toimintatavat perustuvat rahoittaja- ehtoihin ja rahoittajien antamiin ohjeisiin. Myös sisäisiä ohjeistuksia ja kuvauksia joistain täydentävän rahoituksen osa-alueista oli tehty jo aikaisemmin.

Empiiriseen osuuteen kuuluvat haastattelut rajattiin keskushallinnon tutkimus- ja projektipalveluihin. Empiirisen osuuden olisi voinut toteuttaa myös ottamalla mukaan laitoksien hallintohenkilökuntaa sekä vastuullisia johtajia ja haastatteleamalla myös heitä. Tämän perusteella olisi saatu laajempi kuva prosessin toimivuudesta, mikä olisi lisännyt tulosten luotettavuutta. Toisaalta ensin oli selvitettävä, mikä prosessi on, ennen kuin kannattaa kysyä sen toimivuudesta. Laajempi kysely voidaan tarvittaessa toteuttaa myöhemmin.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi täydentävän rahoituksen prosessia selventävä prosessikaavio sekä toimintotaulukko tukemaan ja selittämään prosessikaavioita. Kuvaus Suomen Akatemian ja Tekesin välisistä eroista vaati yksityiskohtaista tietoa, jotta erot tulivat esille. Yksityiskohtaisesta täydentävän rahoituksen vaiheiden kuvauksesta oli karsittava pois vähemmän olennaiset vaiheet, jotta prosessikuvauksesta saatiin järkevä ja toiminnot seurasivat toisiaan loogisesti.

Prosessikuvauksen perusteella voitiin todeta, että täydentävän rahoituksen prosessissa rahoittajien väliset erot ilmenevät suurelta osin vasta yksityiskohtaisemmissa kuvauksissa. Suomen Akatemian ja Tekesin prosessin kuvaus toi esiin rahoittajien välisiä eroja, vaikkakin prosessit pääpiirteissään olivat samankaltaiset. Erot perustuivat enimmäkseen eroihin rahoitusehdoissa sekä rahoitushakemusten ja raportoitavien projektien määrään. Prosessikuvauksen perusteella voitiin todeta, että prosessi on samankaltainen useimmilla muillakin rahoittajilla. Suomen Akatemian ja Tekesin prosessin soveltaminen muiden rahoittajien täydentävän rahoituksen hoitamiseen riippuu rahoitusehdoista sekä raportointivaatimuksista.

Opinnäytetyöhön ja yliopiston nykytilanteeseen liittyviä jatkotutkimusaiheita voisi olla muutosjohtaminen ja muutosvastarinta tai akateemisen vapauden ja yliopiston valtasuhteiden vaikutus yliopiston sisäisten palveluiden järjestämiseen. Kysely laitoshenkilökunnalle täydentävän rahoituksen prosessin toimivuudesta voisi olla jatkoselvityksen arvoinen. Lisäksi voisi tehdä selvityksen toiminnanohjausjärjestelmästä, jossa täydentävää rahoitusta käsitellään.

Opinnäytetyön aihe oli käytännönläheinen. Prosessit ja niiden kuvaaminen oli osa-alue, jonka tekniikat olivat opinnäytetyön tekijälle ennestään tuntemattomia. Niiden ymmärtämisestä on varmasti hyötyä myös jatkossa. Myös kahden eri rahoittajan vertailu ja erojen syyt toivat lisää ymmärtämystä ja taustaa omaan työhön. Tiedon dokumentointi kootusti auttaa hahmottamaan paremmin kokonaisuuden ja tuo omaan osaamiseen uutta syvyyttä.

## LÄHTEET

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2003. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Helsinki: WSOY.

Artto, K.; Martinsuo, M. & Kujala, J. 2008. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY. Viitattu 6.3.2016 [http://pbgroup.aalto.fi/en/the\\_book\\_and\\_the\\_glossary/](http://pbgroup.aalto.fi/en/the_book_and_the_glossary/)

JUHTA. 2012. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. JHS 152. Prosessien kuvaaminen. Viitattu 15.2.2016 <http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs152>.

Järvenpää, M. & Lämsiluoto, A. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOY.

Laki Suomen Akatemiasta 20.11.2009/922

Murto, K. 1998. Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylä: Jyväskylän koulutuskeskus.

Neilimo, K & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013. Yliopistojen taloushallinnon koodisto. OKM /1/1500/2013. Viitattu 15.9.2015  
[http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto\\_ohjaus\\_ja\\_rahoitus/tulossopimuso\\_hjeet/?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoitus/tulossopimuso_hjeet/?lang=fi)

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015a. Yliopistolaitoksen ja yliopistolain uudistaminen. Viitattu 31.8.2015.  
[http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen\\_uudistaminen/?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen_uudistaminen/?lang=fi)

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015b. OKM:n talousarvioesitys vuodelle 2016. Viitattu 6.9.2015  
<http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2015/08/okmtae2016.html>

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015c. Osaamisen ja koulutuksen kärkihankkeilla uudistetaan suomalaista koulutusta. Viitattu 6.9.2015  
[http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2015/09/osaaminen\\_koulutus.html?lang=fi&extra\\_locale=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2015/09/osaaminen_koulutus.html?lang=fi&extra_locale=fi)

Pelin R. 2011. Projektihallinnan käsikirja. Helsinki: Projektijohtaminen Oy.

Ruuska K. 2012. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum Oy

Sahi, A. 2010. Liiketoimintaprosessin kehittäminen. Viitattu 6.3.2016 <http://www.amk.fi/> > Avoimet oppimateriaalit > Digma hakemisto > Kauppa ja talous > Liiketoimintaprosessin kehittäminen

STREAM-työryhmä. 2011. Yhtenäiseen kokonaiskustannusmalliin. STREAM-työryhmän raportti. Suomen Akatemia. Viitattu 15.1.2015  
<http://www.aka.fi/fi/akatemia/media/Tiedotteet1/2011/Yhtenaiseen-kokonaiskustannusmalliin/>

Suomen Akatemia 2016a. Suomen Akatemian esittelykalvot 2015. Viitattu 9.3.2016  
<http://www.aka.fi/globalassets/42julkaisut/suomen-akatemian-esittelykalvot-2015.pdf>

Suomen Akatemia 2016b. Rahoitus. Viitattu 20.1.2016 <http://www.aka.fi/fi/rahoitus/>

Suomen Akatemia 2016c. Rahoituksen käytön ehdot. Viitattu 27.4.2016  
<http://www.aka.fi/fi/rahoitus/rahoituksen-kaytto/kayton-ehdot-ja-ohjeet/>

Tekes 2015. Leikkuri karsii Tekesin rahoitusta – suurin vaikutus elinkeinoelämän ja yliopistojen yhteistyöhön. Viitattu 4.9.2015 <http://www.tekes.fi/nyt/uutiset-2015/leikkuri-karsii-tekesin-rahoitusta/>

Tekes 2016a. Rahoitus tutkimusorganisaatioille. Viitattu 20.1.2016  
<http://www.tekes.fi/rahoitus/tutkimusorganisaatiot/>

Tekes 2016b. Rahoituksen yleiset ehdot. Julkisen tutkimuksen rahoitus. Viitattu 1.3.2016  
<http://www.tekes.fi/asiointi/lomakkeet/>

Tekes 2016c. Tekesin yleisesittely 2015. Viitattu 10.3.2016  
[https://www.tekes.fi/globalassets/global/tekes/tietopankki/tekesin\\_yleisesittely.pptx](https://www.tekes.fi/globalassets/global/tekes/tietopankki/tekesin_yleisesittely.pptx)

Tekes 2016d. Strategisen huippuosaamisen keskittymät (SHOK). Viitattu 14.4.2015  
<http://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/strategisen-huippuosaamisen-keskittymat/>

Tekes 2016e. Euroopan aluekehitysrahaston rahoitus (EAKR) 2014-2020. Viitattu 14.4.2016  
<http://www.tekes.fi/rahoitus/tutkimusorganisaatiot/eakr/>

Tekes 2016f. Horisontti 2020. Viitattu 17.4.2016 <http://www.tekes.eu/horisontti-2020/>

Turun yliopisto 2015a. Yliopiston organisaatio ja johto. Viitattu 31.8.2015  
<http://www.utu.fi/fi/Yliopisto/johto/Sivut/home.aspx>

Turun yliopisto 2015b. Turun yliopistossa aloitetaan talouden sopeuttamisohjelma – Turun yliopisto ei irtisano henkilöstöä. Viitattu 6.9.2015  
<http://www.utu.fi/fi/Ajankohtaista/mediatiedotteet/Sivut/turun-yliopistossa-aloitetaan-talouden-sopeuttamisohjelma-%E2%80%93-turun-yliopisto-ei-irtisano-henkilostoa.aspx>

Turun yliopisto 2016a. Tilinpäätökset. Tasekirja 2013. Viitattu 27.4.2016  
<http://www.utu.fi/fi/Yliopisto/avaintiedot/tilinpaatokset/Sivut/home.aspx>

Turun yliopisto 2016b. Tilinpäätökset. Tasekirja 2014. Viitattu 27.4.2016  
<http://www.utu.fi/fi/Yliopisto/avaintiedot/tilinpaatokset/Sivut/home.aspx>

Turun yliopisto 2016c. Tilinpäätökset. Tasekirja 2015. Viitattu 27.4.2016  
<http://www.utu.fi/fi/Yliopisto/avaintiedot/tilinpaatokset/Sivut/home.aspx>

Turun yliopisto 2016d. Yliopiston avaintiedot. Viitattu 31.3.2016  
<http://www.utu.fi/fi/Yliopisto/avaintiedot/Sivut/home.aspx>

Valtionavustuslaki 27.7.2001/688

Valtioneuvoston kanslia. 2015. Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. Liite 6. Viitattu 6.9.2015. <http://valtioneuvosto.fi/sipilan-hallitus/hallitusohjelma>

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

Yliopistolaki 558/2009

## Haastattelukysymykset

Tutkimuspalvelupäällikkö 4.9.2015:

- Rahoituksen nykytila
- Rahoituksen tulevaisuus
- Haasteet ja niihin vastaaminen

Täydentävän rahoituksen asiantuntijat 28.2.2016, 24.3.2016, 26.4.2016:

1. Asiakkaat ja heidän tarpeensa
2. Työn tavoitteet
3. Työtehtäväsi liittyen täydentävään rahoitukseen
4. Työnjako muiden tiimien/laitosten kanssa
5. Mikä toimii hyvin
6. Kehityskohteita / parannusehdotuksia
7. Muut työtehtäviin liittyvät asiat



## Turun yliopiston täydentävärahoituksen prosessin toimintotaulukko

**Kuvauksen laatija ja päivämäärä:** Marjo Salo 30.4.2016  
**Kuvauksen hyväksyjä ja päivämäärä:** Projektipalvelut (04/2016)  
**Version numero ja päivämäärä:** 1. (04/2016)

**Prosessin syöte:** Hakujulistus  
**Prosessin tuotos:** Projekti päätetty

### Lisätiedot

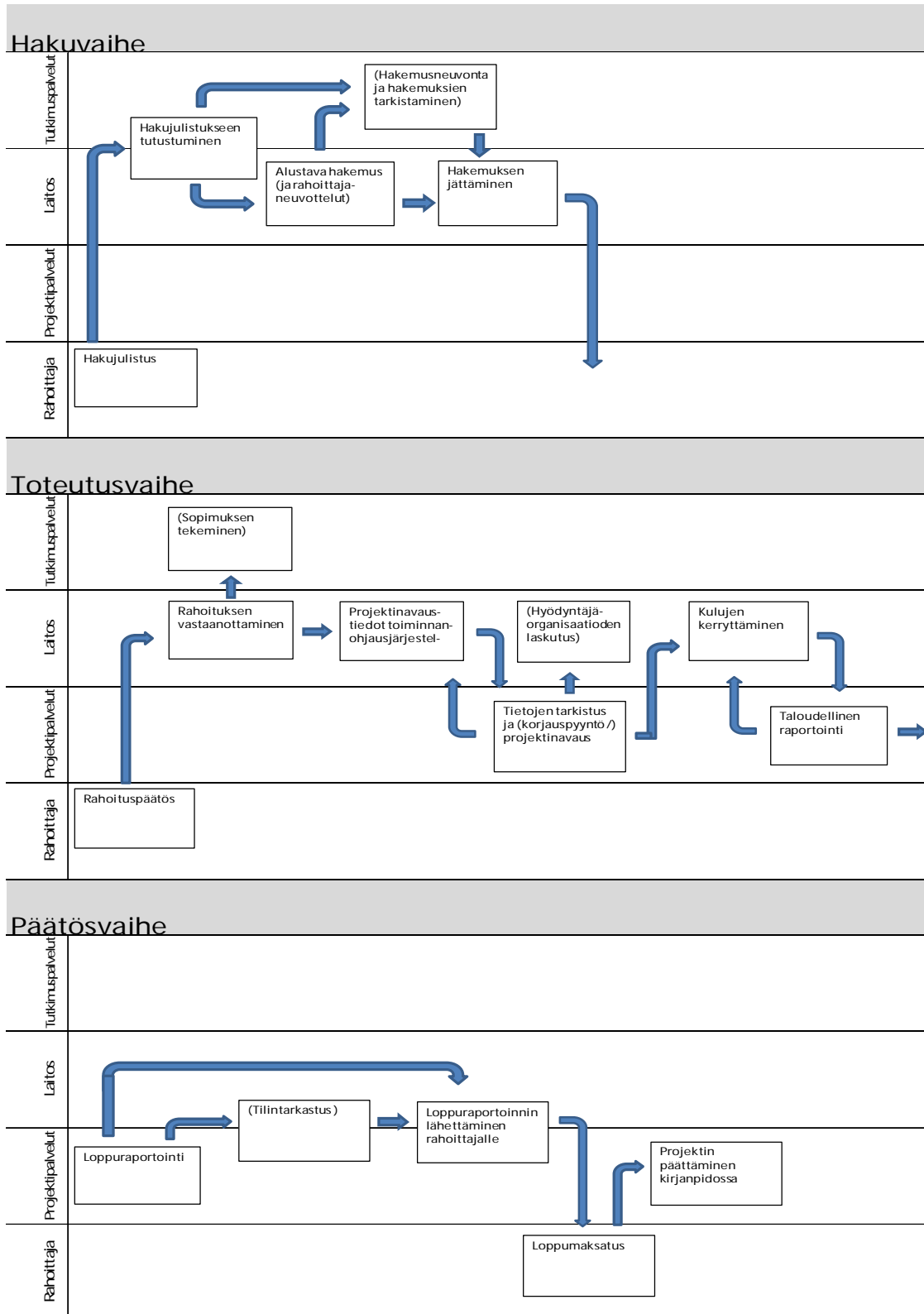
SA = Suomen Akatemia

Täydentävärahoituksen prosessi				
	Osaprosessi	Toiminto	Toimijat	Tulostila/suoritteet
<b>Hakuvaihe</b>				
	Hakujulistus	Hakujulistuksen julkaiseminen	rahoittaja	Tutkimuksen tavoitteet ja kohde sekä kohderyhmä annettu
	Hakemuksen tekeminen	Rahoituksen kohteen ja rahoitusehtojen selvittäminen	tutkimuspalvelut	Tavoitteet ja ehdot selvillä kouluttamista ja neuvontaa varten
		Rahoituksen kohteen ja rahoitusehtojen selvittäminen	hakija	Alustava hakemus
		Hakemusneuvonta, koulutus, intranet	tutkimuspalvelut	Virheetön hakemus
		Hakemuksen tarkistaminen tutkimuspalveluissa tai laitoksella, vapaaehtoinen kun kokonaisrahoitus alle 500 000 € (SA 1 000 000 €)	tutkimuspalvelut/ laitoshenkilökunta	Hakemus lähtee rahoittajalle oikeilla tiedoilla
	Hakemuksen jättäminen	Hakemus lähetetään rahoittajalle	hakija	Rahoittaja saa laadukkaan hakemuksen

Toteutusvaihe				
	Rahoituspäätöksen vastaanottaminen	Rahoituspäätös lähetetään yliopistoon	rahoittaja	Tieto uudesta rahoituspäätöksestä yliopistolle
		(Tekes-projektit: tarkistetaan rahoituspäätöksen tiedot )	projektipalvelut	Mahdollisten virheiden löytäminen
		(Tekes-projektit: rahoituspäätöksen virheiden korjaus pyynöt )	projektipalvelut	Virheetön rahoituspäätös
		(Tekes-projektit: läheteen/ohjeistuksen tekeminen vastuulliselle johtajalle )	projektipalvelut	Ohjeistus projektinavaamiseen ja rahoituksen käyttöön Tekes-projekteissa
		(Tekes-projektit: rahoituspäätöksestä tieto vastuulliselle johtajalle)	projektipalvelut	Tieto vastuulliselle johtajalle projektin avaamiseksi ja rahoituksen hyväksymiseksi
		Rahoituspäätöksen hyväksyminen	laitosjohtaja (vastuullinen johtaja)	Rahoitus otetaan vastaan rahoituspäätöksen ehtojen mukaisesti ja sitoudutaan projektin toteuttamiseen
		(Sopimusvaihe vain osassa projekteista rahoitusehtojen / yliopiston suosituksen mukaisesti)	laitoshenkilökunta/ vastuullinen johtaja/ tutkimuspalvelut	Sopimus projektin toteuttamisesta, tutkimuspalvelut konsultoi
	Projektin avaus	Projektin tiedot toiminnanohjausjärjestelmään	laitoshenkilökunta/ vastuullinen johtaja	Projektin alustavat tiedot toiminnanohjausjärjestelmään
		Projektinavauksen tietojen tarkistaminen (ja lisätietojen pyytäminen tarvittaessa)	projektipalvelut	Mahdolliset korjauspyynnöt jotta projekti voidaan avata
		Projektinavaus ja tiedottaminen laitokselle	projektipalvelut	Projektin perustaminen kirjanpitoon kulujen kohdentamista varten
	Kulujen kohdennus	Työajan kohdennus ja kulujen kirjaaminen	laitoshenkilökunta/ vastuullinen johtaja	Tehdyn työn ja siihen liittyvien kulujen kirjaaminen projektille raportointia varten
		Kohdennettujen kulujen tarkistaminen ja korjauspyynnöt	projektipalvelut	Kirjanpito on kunnossa raportointia varten
	(Hyödyntäjä-organisaatioiden laskutus)	Projektiin osallistuvien muiden organisaatioiden rahoituksen laskuttaminen	laitoshenkilökunta/ vastuullinen johtaja	Hakuilmoituksen/rahoitusehtojen mukainen rahallinen osuus projektiin osallistuvilta muilta organisaatioilta
	Raportointi	Taloudellisen raportoinnin laatiminen vastuulliselle johtajalle/rahoittajalle	projektipalvelut	Raportointi valmis hyväksyttäväksi (Tekes)/ lähetetty rahoittajalle (SA)
		(Tekes-projektit: kustannustilityksen hyväksyminen ja lähettäminen rahoittajalle)	vastuullinen johtaja	Raportointi lähetetty rahoittajalle
		(Rahoittajan lisäselvityspyynnöt)	laitoshenkilökunta/ vastuullinen johtaja/ projektipalvelut	Raportointi maksatuskelpoiseksi
		Maksatus	rahoittaja	Rahoitus maksettu kertyneiden kulujen perusteella

Päätösvaihe				
	Loppuraportoinnin laatiminen	Taloudellisen raportoinnin laatiminen vastuulliselle johtajalle/ rahoittajalle	projektipalvelut	Raportointi valmis hyväksyttäväksi (Tekes)/ lähetettäväksi rahoittajalle (SA)
	(Tilintarkastus jos rahoitusehdot edellyttävät)	Tilintarkastuksen koordinointi	projektipalvelut	Tilintarkastuksen sujuvuudesta huolehtiminen
		Tilintarkastustilaisuuden järjestäminen	laitoshenkilökunta	Aika ja paikka tilintarkastukselle sovittu
		Tilintarkastusmateriaalin kerääminen	laitoshenkilökunta/ projektipalvelut	Tilintarkastuksessa tarvittavan materiaalin kerääminen projektipalveluissa ja laitoksella
		Tilintarkastustilaisuus	laitoshenkilökunta/ vastuullinen johtaja/ projektipalvelut	Luovutetaan materiaali, kerrotaan projektin tapahtumista, vastataan tilintarkastajan kysymyksiin
		(Lisäselvityspyynnöt)	laitoshenkilökunta/ vastuullinen johtaja/ projektipalvelut	Vastataan tilintarkastajan lisäkysymyksiin, jotta tilintarkastuslausunto voidaan kirjoittaa.
		Tilintarkastuslausunto	projektipalvelut	Tilintarkastuslausunto vastaanotettu loppuraportoinnin liitteeksi
	Loppuraportointi	Kustannusraportoinnin (hyväksyminen Tekes-projekteissa ja) lähettäminen rahoittajalle	vastuullinen johtajaa (Tekes)/ projektipalvelut (SA)	Raportointi lähetetty rahoittajalle
		(Lisäselvityspyynnöt)	laitoshenkilökunta/ vastuullinen johtaja/ projektipalvelut	Raportointi maksatuskelpoiseksi
		Loppumaksatus	rahoittaja	Viimeinen maksuerä vastaanotettu rahoittajalta
	Projektin päättäminen	Projektin päättäminen kirjanpidossa	projektipalvelut	Projekti päätetään kirjanpidossa

# Turun yliopiston täydentävänrahoituksen työkulkukaavio



30.4.2016/ms

## Suomen Akatemian ja Tekesin täydentävän rahoituksen vaiheet

Prosessikuvauksen tarkoitus on kuvata täydentävän rahoituksen vaiheet Suomen Akatemian ja Tekesin keskitetysti hoidettujen täydentävien rahoitusten prosesseissa sekä niiden väliset erot. Prosessiin liittyy sen jokaisessa vaiheessa neuvonta ja koulutus sekä yhteydenpito sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin.

### HAKUVAIHE

Prosessi alkaa hakujulistuksesta, jossa kerrotaan tutkimusrahoituksen tarkoitus ja kohde sekä päättyy rahoitushakemuksen jättämiseen. Suomen Akatemian haut ovat syyskuussa ja toinen pienempi haku on huhtikuussa. Tekesissä rahoitushakuja on ympäri vuoden.

#### 1. Haku- ja rahoitusehtoihin tutustuminen

Rahoitushaun avauduttua tutustutaan tutkimuskohteeseen ja rahoitusehtoihin sekä muihin erityisyyksiin, jonka perusteella neuvotaan ja koulutetaan tutkijoita ja laitosten hallintohenkilökuntaa.

#### 2. Koulutus

Turun yliopiston tutkimuspalvelut järjestää Suomen Akatemian rahoituksesta noin kuukausi ennen hakuajan päättymistä hakutyöpajoja. Hakutyöpajoja järjestetään yksi jokaisesta hakumuodosta sekä lisäksi yksi englanninkielinen koulutus. Hakupajaan osallistuu myös toteutusvaiheen asiantuntija projektipalveluista. Lisäksi Suomen Akatemia järjestää Turun yliopistolle ja Åbo Akademille yhteisen Ask and Reply – koulutuksen, jonka järjestämiseen tutkimuspalvelut osallistuu. Tekesin rahoituksista ei järjestetä säännöllisesti koulutuksia jokaisen haun yhteydessä, sillä yleensä Tekesin rahoitusta hakevat ovat kokeneita tutkijoita, joilla on ennestään kokemusta rahoituksen hakemisesta.

#### 3. Intranet

Tutkimuspalvelut ylläpitää yliopiston intranetissä omia hakuvaiheeseen keskittyneitä verkkosivuja sekä Suomen Akatemialle että Tekesille.

#### 4. Hakemusten tarkistaminen

Turun yliopiston taloussäännön mukaan rahoitushakemukset on tarkistutettava kun hakemuksen kokonaiskustannukset ylittävää 500 000 euroa. Poikkeuksena sääntöön ovat Suomen Akatemian hakemukset, joissa raja on 19.1.2016 voimaan tulleen taloussäännön mukaan 1 000 000 euroa.

Hakemusneuvontaa tehdään aina pyydettyä myös alle puolen miljoonan hankkeissa. Joissain tiedekunnissa on dekaanin päätös, että kaikki tiedekunnan hakemukset kulkevat esimerkiksi tiedekunnan controllerin kautta. Tällöin ei ole tarkoituksenmukaista, että hakemukset tarkistetaan vielä toiseen kertaan tutkimuspalveluissa.



30.4.2016/ms

Hakemusten budjetista tarkistetaan seuraavat asiat:

- Henkilösivukulu- ja yleiskustannusprosentit, onko käytetty rehtorin vahvistamia kertoimia
- Arvonlisäverot, sisältyvät kustannuksiin
- Alihankinta, osuus ei saa olla liian suuri
- Omarahoitusosuuden kattaminen, onko riittävästi selvitetty

Hakemuksen tarkistuksen jälkeen siitä tehdään lausunto sekä vastuulliselle johtajalle että laitosjohtajalle, jonka jälkeen tarvittavat muutokset ja korjaukset voidaan tehdä ennen hakemuksen lähettämistä rahoittajalle. Hakuvaihe päättyy kun tutkija on jättänyt rahoitushakemuksen rahoittajalle verkkoasioinnin kautta.

Erot:

Suomen Akatemia	Tekes
Myös aloittelevia tutkijoita, jotka tarvitsevat tukea hakemuksen tekemiseen.	Kokeneita tutkijoita, joilla on kokemusta rahoituksen hakemisesta.
Hakemuksen pakollinen tarkistuttaminen kun kokonaisrahoitus ylittää 1 000 000 euroa.	Hakemuksen pakollinen tarkistuttaminen kun kokonaisrahoitus ylittää 500 000 euroa.
Hakuajat huhti- ja syyskuussa	Hakuja auki ympäri vuoden

## TOTEUTUSVAIHE

Toteutusvaihe alkaa kun rahoituspäätös saapuu yliopistoon ja päättyy raportointiin.

### 5. Rahoituspäätös

Toteutusvaihe alkaa kun rahoituspäätös saapuu yliopistoon. Suomen Akatemian rahoituspäätös on Suomen Akatemian sähköisessä asiointissa Sarassa, josta lähtee sähköpostitse ilmoitus vastuulliselle johtajalle sekä toteutusvaiheen asiantuntijoille, kun rahoituspäätös on noudettavissa. Tekesin rahoituspäätös tulee kirjeenä projektipalveluihin. Tekesin rahoituspäätös tarkistetaan ja sen perusteella tehdään saate vastuulliselle johtajalle, jossa on kerrottu tärkeimmät asiat projektin taloushallinnosta. Saate lähetetään yhdessä rahoituspäätöksen kanssa vastuulliselle johtajalle sekä samalla tutkimuspalveluiden lakimiehille ja innovaatiopalveluille.

Erot:

Suomen Akatemia	Tekes
Rahoituspäätökset eivät kulje projektipalveluiden kautta ja niitä ei tarkisteta saapumisvaiheessa.	Rahoituspäätös saapuu projektipalveluihin ja rahoituspäätökset tarkistetaan sekä pyydetään tarvittaessa korjaamaan.
Ei tehdä saatetta	Rahoituspäätöksen liitteeksi kirjoitetaan saate, jossa on tärkeimmät ohjeet projektin hoitamiseen. Rahoituspäätös ja saate lähetetään vastuulliselle johtajalle.

30.4.2016/ms

## 6. Ennakot

Suomen Akatemia maksaa 10 % ennakkoa Suomen Akatemian rahoitusosuudesta. Alkuvuonna alkaneiden projektien ennakot on haettava viimeistään 20.2. ja loppuvuonna alkaneiden ennakkoiden viimeinen hakupäivä on 20.11. Ennako kirjataan taseeseen. Tekes ei maksa ennakoita.

Erot:

Suomen Akatemia	Tekes
Rahoitusosuudesta maksetaan 10 % ennakkoa.	Ennakkoa ei makseta

## 7. Sopimusvaihe

Suomen Akatemia projekteissa ei tehdä sopimusta kuin tietyissä rahoituksissa, jotka on määritelty rahoitusehdoissa. Tekes-projekteissa tehdään yleensä konsortiosopimus koska mukana on myös muita tutkimuksen hyödyntäjäorganisaatioita, jotka sitoutuvat hankkeeseen sopimuksen allekirjoittamalla. Yliopiston lakimiehet avustavat vastuullista johtajaa konsortiosopimuksen tekemisessä. Lakimiehet myös osallistuvat Tekes-projektin johtoryhmän ensimmäiseen kokoukseen kun Turun yliopisto koordinoi projektia

Erot:

Suomen Akatemia	Tekes
Sopimusvaihe on vain rahoitusehtojen määrittelemissä rahoituksissa.	Sopimusvaihe ei ole rahoitusehtojen mukaan pakollinen, mutta konsortiosopimus suositellaan aina tehtäväksi hyödyntäjäorganisaatioiden takia.

## 8. Rahoituksen vastaanottaminen

Suomen Akatemian rahoituksen vastaanottaminen tapahtuu Suomen Akatemian verkkoasioinnissa, jossa projektin vastuullinen johtaja ja laitosjohtaja käyvät hyväksymässä rahoituksen vastaanotetuksi kuuden viikon kuluessa rahoituspäätöksen päiväyksestä. Tekesin rahoituksen vastaanottaminen tapahtuu lähettämällä laitosjohtajan allekirjoittama rahoituspäätöksen hyväksymisilmoitus Tekesiin sähköpostitse kuukauden kuluessa rahoituspäätöksen päiväyksestä. Hyväksymisilmoituksen liite, joka on projektin ensimmäisen ohjausryhmän kokouspöytäkirja, lähetetään Tekesiin ensimmäisen kustannustilityksen yhteydessä. Pöytäkirjassa on käsitelty Tekesin hyväksymä kustannusarvio ja rahoitussuunnitelma sekä ohjausryhmän kokoonpano.

30.4.2016/ms

Erot:

Suomen Akatemia	Tekes
Tulosityksikön esimies hyväksyy rahoituksen vastaanotetuksi sähköisessä järjestelmässä.	Tulosityksikön esimies hyväksyy rahoituksen vastaanotetuksi allekirjoittamalla rahoituspäätöksen vastaanottamisilmoituksen. Ilmoituksen liite, johtoryhmän ensimmäisen kokouksen pöytäkirja, lähetetään ensimmäisen kustannustilityksen yhteydessä.

## 9. Projektin perustaminen

Kun projektinavaus on tehty Topiin, se on tulosityksikön esimiehen hyväksymä ja siinä on kaikki tarvittavat tiedot, avataan rahoitukselle kirjanpitoon projekti. Jos projektia toteuttaa useampi yksikkö, perustetaan jokaiselle yksikölle oma rakenneosa kuluja ja tuloja varten. Tuloja varten perustetaan omat rahoitusosat rahoittajalle sekä yliopiston omarahoitukselle. Tekes-projekteissa on myös yleensä hyödyntäjäorganisaatioiden rahoitusta, jolle perustetaan oma rakenneosa. Projektin tietoihin tallennetaan myös rahoituspäätöksestä löytyvä projektin kustannus- ja rahoitussuunnitelma.

Erot:

Suomen Akatemia	Tekes
Projektissa on ainoastaan Suomen Akatemian rahoitus sekä omarahoitus.	Perustetaan oma projektin rakenneosa hyödyntäjäorganisaatioiden rahoitukselle Tekesin ja omarahoituksen lisäksi.

## 10. Kulujen kirjaus

Kun projekti on avattu, voidaan rahoituksen käyttäminen aloittaa kirjaamalla projektille työtunteja sekä projektin toteuttamiseen liittyviä kuluja. Projektille kirjataan ainoastaan rahoitusehtojen ja rahoituspäätöksen mukaisia kustannuksia, jotka ovat toteutuneet projektin voimassaoloaikana.

Suomen Akatemia ja Tekes käyttävät rahoituksessaan kokonaiskustannusmallia, joka tarkoittaa, että henkilösivukulut ja yleiskustannukset kirjataan projektille suorista palkoista laskettujen kertoimien avulla. Sen takia projektille ei voi kirjata suoraan ker toimiin sisältyviä kuluja kuten esimerkiksi loma-ajan palkkaa tai toimistotarvikkeita.

Ennen raportointia projektipalvelut käy läpi projektille kirjatut tapahtumat. Epäselvistä kuluista pyydetään selvitys projektin vastuulliselta johtajalta. Jos kulu ei ole projektin rahoitusehtojen mukainen, pyydetään reskontrapalveluita siirtämään se pois projektilta joko kustannuspaikalle tai toiselle projektille laitokselta saadun tiedon mukaisesti. Samoin jos tapahtuma on tiliöity väärälle kirjanpidon tilille tai väärälle projektin rakenneosalle, pyydetään ostoreskontraa korjaamaan tiliöinti.

Tekes-projekteissa tarkistetaan, että työaika on kirjattu tuntikohtaisesti ja että sitä on projektilla uskottava määrä. Suomen Akatemian vastuullisen johtajan palkkakulujen määrä on rajoitettu, sillä rahoitus on tarkoitettu pääasiassa koko-aikaisten tutkijoiden palkkaan, ei projektin johtamiseen. Jos vastuullisen johtajan tunteja on kirjattu projektille liikaa, ne on korjattava pois projektilta. Työaikakirjauksista ollaan yhteydessä laitoshenkilökuntaan.



30.4.2016/ms

Erot:

Suomen Akatemia	Tekes
Vastuullisen johtajan työaikaa voi olla projektilla vain rajoitettu määrä	Vastuullisen johtajan työaikaa ei ole rajoitettu
Tunnit voi kirjata kuukausikohtaisesti	Tuntikohtainen työaikakirjanpito

## 11. Kustannusraportointi ja maksatus

Suomen Akatemian ja Tekesin tehdään kolme kertaa vuodessa:

1. raportointi 1.1.-30.4. eräpäivä SA 20.5. ja Tekes 31.5.
2. raportointi 1.5.-31.8. eräpäivä SA 20.9. ja Tekes 30.9.
3. raportointi 1.9.-31.12. eräpäivä SA 20.1. ja Tekes 31.1.

Kustannusraportointi alkaa kun viimeinen kuukausi, jolta kustannusraportointi tehdään, on kirjanpidossa sulkeutunut. Kirjanpito sulkeutuu yleensä seuraavan kuukauden 12. päivään mennessä. Projektille kirjatut kulut tarkistetaan ja korjauspyynnöt tehdään vielä kerran kohdassa ”11. Kulujen kirjaus” kuvatulla tavalla.

Suomen Akatemian taloudellinen raportointi on automatisoitu johtuen laskutettavien projektien suuresta määrästä sekä raportoinnin luonteesta. Raportointikaudella projektille kirjatut kulut nousevat kirjanpitojärjestelmässä automaattisesti laskulle oikeisiin kustannuskategorioihin sen mukaan mille kirjanpidon tilille kulu on kirjattu. Akatemialle lähetettävä lasku muodostetaan sen mukaisesti. Akatemia ei edellytä vastuullista johtajaa hyväksymään kuluja tässä vaiheessa vaan vasta projektin päättymisen jälkeen tehtävässä erillisessä raportoinnissa.

Tekesin raportointi tapahtuu manuaalisesti kirjanpidosta otettujen raporttien perusteella. Raportoinnissa tarvittavat raportit ovat projektin kustannusraportti, tuntiraportti, projektin palkkaraportti sekä kokonaispalkkaraportti. Kulut tallennetaan kirjanpidon raporttien mukaan oikeisiin kustannuskategorioihin tarvittavat korjaukset huomioiden.

Kustannuskategoriat ovat sekä Suomen Akatemialla että Tekesillä seuraavat:

- Palkat
- Henkilösivukulut
- Yleiskulut
- Matkat
- Laitteet
- Aineet ja tarvikkeet
- Ostopalvelut
- Muut kulut

Suomen Akatemian laskutuksen liitteeksi tarvitaan henkilöerittely, joka tallennetaan rahoittajan verkkoaiointiin. Henkilöerittely muodostetaan henkilöstö- ja taloushallinnon tiedoista. Se sisältää työntekijän nimen, sukupuolen, syntymävuoden, kansallisuuden, työtunnit sekä palkkakulut projektilla.

Tekesin kustannustilitykseen kuuluu erillinen palkkaerittely Excel, joka liitetään verkkoaioinnissa kustannustilitykseen. Palkkaerittelyssä ei ole ilmoitettu henkilökohtaisia palkkoja vaan pelkästään palkkojen yhteissumma sekä jokaisen projektin työntekijän projektille tehty työaika prosenttina kokonaistyöajasta.

30.4.2016/ms

Tekesin kustannusraportointi tehdään Tekesin verkkoasioinnissa. Kun kustannustilitys on valmis vastuullisen johtajan hyväksyttäväksi viimeistään kolme arkipäivää ennen määräajan umpeutumista, siitä ilmoitetaan hänelle sähköpostilla. Sähköpostiin on liitetty myös kustannustilityksen liitteet eli kirjanpito- ja tuntiraportit. Vastuullinen johtaja käy hyväksymässä kustannustilityksen ja sisältöraportin määräpäivään mennessä.

Tekes edellyttää tietyissä rahoituksissa, että projekti saa hakuilmoituksessa määritellyn vähimmäisrahoituksen hyödyntäjäorganisaatioilta kuten esimerkiksi yrityksiltä. Hyödyntäjäorganisaatiot ja niiden rahoitusosuudet kerrotaan rahoituspäätöksessä. Laitokset laskuttavat rahoituksen hyödyntäjäorganisaatioilta konsortiosopimuksen laskutusaikataulun mukaisesti. Rahoituksen toteutuminen on raportoitava Tekesille kirjanpidon mukaisesti.

Erot:

Suomen Akatemia	Tekes
Projektissa on ainoastaan Suomen Akatemian rahoitus sekä omarahoitus.	Projektissa on hyödyntäjäorganisaatioiden (esim. yrityksiä) rahoitusta Tekesin ja omarahoituksen lisäksi. Rahoitus laskutetaan hyödyntäjäorganisaatioilta konsortiosopimuksen mukaisesti.
Laskutus automatisoitu, kulut nousevat laskulle oikeisiin menoluokkiin kirjanpidon tilin perusteella.	Raportointi manuaalinen, kulut syötetään verkkoasiointiin kirjanpidon raporttien perusteella.

## 12. Budjettimuutokset ja jatkoajat

Kun projekti ei toteudu suunnitellun mukaisesti ja poikkeama on merkittävä, voidaan Tekes-projekteissa hakea jatkoaikaa tai budjettimuutosta. Muutoshakemuksen tekee projektin vastuullinen johtaja ja projektipalvelut neuvoo tarvittaessa sen tekemisessä. Tekesiin muutoshakemus toimitetaan toistaiseksi sähköpostilla.

Suomen Akatemia ei myönnä jatkoaikaa kuin rahoitusehdoista löytyvistä syistä, joita ovat esimerkiksi sairaus- tai äitiysloma. Budjettimuutokset liittyvät lähinnä jatkoajoihin, sillä vuosimyönnöstä ei pitäisi poiketa enempää kuin +/-15 %. Kustannuskategoriat eivät ole Suomen Akatemian rahoituksessa sitovia ja niistä voidaan poiketa jos poikkeama edistää tutkimussuunnitelman toteutumista.

Erot:

Suomen Akatemia	Tekes
Jatkoaikaa myönnetään vain rahoitusehtoihin kirjatuista syistä (esim. sairausloma)	Jatkoaikaa myönnetään perustelluista syistä.
Vuosimyönnöstä voi poiketa 15 prosenttia, suuremmista poikkeamista on annettava selvitys.	Vuosikohtaista käyttöä ei ole määritelty.
Menolajit ohjeellisia.	Kustannuskategorioiden merkittävistä poikkeamista on tehtävä budjetinmuutoshakemus.

30.4.2016/ms

## PÄÄTÖSVAIHE

Päätösvaihe alkaa projektin loppuraportoinnista ja päättyy kun viimeisen loppumaksatuksen tai rahoituksen palauttamisen jälkeen projekti päätetään kirjanpitojärjestelmässä. Rahoittaja voi halutessaan määrätä projektille erityistilintarkastuksen rahoitusajan päättymisen jälkeen.

### 13. Loppuraportointi ja tilintarkastus

Suomen Akatemian loppuraportoinnissa laskutetaan viimeisellä raportointijaksolla kertyneet kulut, jotka rahoittaja maksaa raportoidun mukaisesti. Projektin ylittäessä budjetin, budjetin ylimenevää osuutta ei raportoida Suomen Akatemialle. Suomen Akatemiaan tilintarkastuslausunto on lähetettävä kolme kuukauden kuluessa hankkeen päättymisestä jos sellainen vaaditaan.

Tekesiin projektin budjetin ylittäneet kustannukset raportoidaan omarahoitusosuutena. Tekesin ennen vuosina 2010-2015 alkaneisiin projekteihin tehdään tilintarkastus. Vuonna 2016 alkaneisiin projekteihin tilintarkastus tehdään kokonaisbudjetin ollessa yli 500 000 euroa. Tilintarkastuslausunto koko projektin voimassaoloajalta toimitetaan Tekesiin viimeisen kustannustilityksen yhteydessä. Aikaa loppuraportoinnin tekemiseen ja tilintarkastukseen on noin neljä kuukautta.

Projektipalvelut lähettää loppuraportoinnin yhteydessä ohjeet tilintarkastuksen järjestämisestä ja huolehtii tilintarkastuksen koordinoinnista. Tilintarkastusajan ja -paikan sopii laitoshenkilökunta.

Projektin kuluista toimitetaan tilintarkastajalle kirjanpidon listaus ja tilintarkastaja merkitsee siihen ne kulut, jotka hän haluaa nähdä. Sen jälkeen listaus lähetetään ostolasku- ja matkapalveluihin, jotka toimittavat laitokselle tilintarkastuskelpoiset tositteet. Työaikaraporteista huolehtii laitoshenkilökunta. Rahoitus- ja muutospäätökset, kirjanpidonlistaukset sekä kustannustilitykset toimittaa tilintarkastukseen projektipalvelut.

Tilintarkastukseen osallistuu laitoksen talousasioista tietävä henkilö sekä projektin vastuullisen johtajan on oltava tavoitettavissa tilintarkastuksen ajan. Yleensä myös projektipalveluiden kustannustilityksistä vastaava henkilö on paikalla tilintarkastuksen alussa.

Erot:

Suomen Akatemia	Tekes
SA:n rahoituksen ylittäessä miljoonan, projektiin on tehtävä tilintarkastus. Joissain rahoitusmuodoissa rahoitusehdot edellyttävät tarkastamista.	Tekesin vuonna 2016 alkaneita projekteja ei tarkasteta, jos kokonaisrahoitus on alle 500 000 euroa. Kaikki 2010- 2015 alkaneet projektit tarkastetaan.
Loppumaksatus maksetaan normaalin aikataulun mukaan maksatuspyynnön mukaisesti.	Projektin voimassaolon päättyttyä aikaa loppuraportoinnin tekemiseen on 4 kuukautta.
Projektin budjetin ylittävää osuutta ei raportoida.	Projektin budjetin ylitys raportoidaan omarahoituksena.

30.4.2016/ms

#### 14. Lisäselvityspyynnöt

Raportoinnin tai tilintarkastuslausunnon perusteella voi rahoittaja ennen viimeistä maksatusta pyytää lisäselvityksiä. Lisäselvityksiin vastaavat projektipalvelut ja laitoshenkilökunta yhteistyössä.

#### 15. Loppumaksatus ja ennakon / rahoituksen palauttaminen

Kun loppuraportointi on tehty ja mahdollisiin lisäselvityspyyntöihin on vastattu tyydyttävästi, rahoittaja maksaa viimeisen maksuerän. Tekes pidättää itsellään yleensä noin 10 % Tekesin rahoitusosuudesta, joka maksetaan vasta kun loppuraportointi on hyväksytty. Akatemia maksaa kertyneiden kustannusten perusteella oman rahoitusosuutensa.

Akatemian maksamista ennakoista tehdään hyvityslaskut, jotka rahoittaja käyttää hyväkseen. Jos rahoittaja on jostain syystä maksanut liikaa, täytyy rahoitus palauttaa. Rahoitus palautetaan rahoittajalta saatujen ohjeiden ja tietojen mukaan ja kirjataan kirjanpidossa rahoitusrakennelosalle tulon oikaisuksi.

Erot:

Suomen Akatemia	Tekes
SA maksaa osuutensa maksatuspyynnön mukaisesti	Tekes pidättää osan noin 10 % osuudestaan loppumaksatukseen.
SA:n ennakoista tehdään hyvityslaskut projektin päättymisen jälkeen.	Tekes ei maksa ennakoita.

#### 16. Projektin päättäminen kirjanpidossa

Kun viimeinen maksuerä on saatu ja ennakko tai liikaa maksettu rahoitus palautettu, projekti voidaan päättää kirjanpidossa. Päättäminen tapahtuu viimeistä maksutapahtumaa seuraavan kaudenvaiheajan jälkeen, jotta projekti jaksottuu oikein.

#### 17. Arkistointi

Projektiin liittyvät asiakirjat arkistoidaan rahoittajaehdojen mukaisesti, Tekesissä vähintään viisi vuotta projektin viimeisestä maksuerästä. Suomen Akatemia ei ole määritellyt miten kauan projektien materiaali on arkistoitava.

#### 18. Erityistilintarkastukset

Joskus rahoittaja järjestää erityistilintarkastuksen, joka voi olla myös projektin päättymisen jälkeen. Yleensä erityistilintarkastukset painottuvat projektin tutkimukselliseen osuuteen, joten niitä koordinoi tutkimuspalvelut. Projektipalvelut osallistuu tarkastuksiin tuottamalla oman osuutensa projektin taloudesta sen mukaan kuin mitä rahoittaja on ohjeistanut.