

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi (ylempi AMK), projektijohtaminen

2021

Sari Tähtinen

# Projektikäsikirja rakennerahastot-tiimille

- projektihallinnan laatua kehittämässä



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK), projektijohtaminen

Syksy 2021 | 64 sivua, 10 liitesivua

Sari Tähtinen

## Projektikäsikirja rakennerahastot-tiimille

- projektihallinnan laatua kehittämässä

Euroopan investointi- ja rakennerahastoista (ERI-rahastot) rahoitettavien projektien taloudenhallinta ja rahoittajaraportointi hoidettiin aikaisemmin hajautetusti Turun yliopiston tiedekunnissa ja osaaminen sekä käytännöt vaihtelivat suuresti. Opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin näiden toimintatapojen yhtenäistäminen ja haasteeseen vastattiin kehittämällä projektikäsikirja rakennerahastot-tiimille käyttäen konstruktivistista tutkimusotetta.

Projektikäsikirjan laatimiseen saatiin näkemyksiä sekä opinnäytetyön teoria- että empiriaosuudesta. Teoriaosuudessa perehdyttiin projektitoiminnan laatua käsitteleviin teorioihin, ERI-rahastojen ja kohdeorganisaation asettamiin vaatimuksiin projektien talouden hallinnalle ja rahoittajaraportoinnille. Empiriaosuudessa kerättiin tietoa ja kokemuksia yliopistoyhteisölle suunnatulla kyselyllä, työpajoissa sekä tiimipalaverissa. Tiimipalaverit osoittautuivat erittäin tärkeiksi projektioppien keräämisen ja tiimin toiminnan jatkuvan parantamisen kannalta.

Projektikäsikirjan toimivuus käytännössä todistettiin heikon markkinatestin avulla. Käsikirjan sisältökuvauksesta ja sisällysluettelosta on saatavissa hyötyjä myös muille ERI-projekteja toteuttaville organisaatioille. Jotta hyvät käytännöt saataisiin jatkossa laajemmin hyödynnettyä, korkeakouluille voitaisiin perustaa yhteistyöverkosto myös ERI-projekteille uuden ohjelmakauden alkaessa.

Asiasanat:

Projektihallinta, laadun hallinta, projektikäsikirja, ERI-projektit

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of Business Administration, Project Management

Autumn 2021 | 64 pages, 10 pages in appendices

Sari Tähtinen

## Project Handbook for Structural Funds Team

- enhancing the quality of project management

In the University of Turku, the financial management and reporting of projects financed by the European Investment and Structural (EIS) Funds were previously decentralized in the faculties, and expertise and practices varied widely. The aim of this thesis was to harmonize these practices, and the challenge was met by developing a project handbook for the Structural Funds team using a constructive research approach.

Views on both the theoretical and empirical parts of the thesis were obtained for the preparation of the project handbook. The theoretical part was acquainted with the theories concerning the quality of project management, the requirements set by the EIS funds and the target organisation for the financial management and reporting of projects. The empirical part gathered information and experiences through a survey of the university community, workshops and team meetings. The meetings proved to be very important for collecting lessons learned and continuously improving team performance.

The functionality of the project handbook was proven in practice by a weak market test. The content description and table of contents of the handbook can also benefit other organisations implementing EIS projects. In order to make good practices more widely utilised in the future, a cooperation network could be set up for EIS projects between higher education institutions at the beginning of the new programming period.

Keywords:

Project management, quality management, project handbook, EIS funded projects

# Sisältö

<b>Käytetyt lyhenteet tai sanasto</b>	<b>7</b>
<b>1 Johdanto</b>	<b>9</b>
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet	10
1.2 Opinnäytetyön rajaukset	10
1.3 Tutkimusote	11
1.3.1 Konstrukttiivisen tutkimuksen vaiheet	12
1.4 Aineistonkeruumenetelmät	13
1.5 Turun yliopisto	14
1.5.1 Turun yliopiston organisaatio	14
1.5.2 Turun yliopiston Talouspalvelut	15
<b>2 Euroopan rakenne- ja investointirahastot</b>	<b>17</b>
2.1 Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR)	17
2.2 Euroopan sosiaalirahasto (ESR)	19
2.3 Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahasto (maaseuturahasto)	19
2.4 Euroopan meri- ja kalatalousrahasto (EMKR)	19
2.5 ERI-rahastoista rahoitettavien projektien hakeminen, toteuttaminen ja päättäminen	20
2.5.1 Rahoituksen hakeminen	20
2.5.2 Kustannusarvio ja rahoitussuunnitelma	21
2.5.3 Projektin toteuttaminen, talouden hallinta ja rahoittajaraportointi	23
2.5.4 Projektin päättäminen	26
<b>3 Projektitoiminnan laatu</b>	<b>28</b>
3.1 Laatu ja laadunhallinta	28
3.2 Projektin menestystekijät	29
3.2.1 Projektihallinnan menestystekijät	29
3.2.2 Projektihallinnan onnistumisen arviointi	31
3.3 Jatkuvan parantamisen menetelmä	32
3.3.1 PDCA-sykli	32

3.4	Projektitoiminnan laatustandardit	34
3.5	Projektien laatukäsikirja	36
3.6	Laadunhallinta Turun yliopistossa	38
3.6.1	Turun yliopiston laatukäsikirja	38
3.6.2	Täydentävän rahoituksen projektien laadunhallinta Turun yliopistossa	40
<b>4</b>	<b>Kehittämistyön toteutus</b>	<b>42</b>
4.1	Rakennerahastot-tiimin tehtävien määrittely	42
4.2	Tarvittavien ohjeistuksien määrittely	44
4.3	Kysely projektien vastuullisille johtajille ja projektipäälliköille	44
4.4	Palautepyyntö tilintarkastusyhteisölle	45
4.5	Tiimipalaverit jatkuvan kehittämisen työkaluna	46
4.5.1	Rahoittajilta ja tilintarkastajilta saatava palaute	46
4.5.2	Varmennuskäynneiltä ja toisen tason tilintarkastuksista saatava palaute	47
<b>5</b>	<b>Kehittämistyön tulokset</b>	<b>48</b>
5.1	Kyselyn tulokset	48
5.1.1	Hakuvaiheen palvelut	48
5.1.2	Toteutusvaiheen palvelut	50
5.1.3	Projektin päätösvaihe	51
5.2	Tilintarkastusyhteisöltä saatu palaute	52
5.3	Projektikäsikirja	53
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset ja kehittämiskohteet</b>	<b>57</b>
6.1	Johtopäätökset	57
6.2	Kehittämiskohteet	60
	<b>Lähteet</b>	<b>61</b>

## **Liitteet**

Liite 1. Palautekysely yliopistoyhteisölle rakennerahastot-tiimin palveluista.

Liite 2. Projektikäsikirjan sisällysluettelo.

Liite3. Kysely projektikäsikirjan käytöstä tiimille.

## Kuviot

Kuvio 1. Konstrukttiivisen tutkimusotteen elementit (Kasanen, Lukka ja Siitonen, 1993. 246).	12
Kuvio 2. Turun yliopiston Talouspalvelut.	16
Kuvio 3. Euroopan aluekehitysrahaston ohjelmat.	18
Kuvio 4. Raportoinnin ja rahoituksen vastaanottamisen vaiheet BSR-ohjelman rahoittamissa projekteissa (Interreg BSR Programme, 2020. 144, 163, 175).	25
Kuvio 5. ERI-rahastoista rahoitettavien projektien elinkaari, vaiheet ja päätöspisteet rahoittajan näkökulmasta.	27
Kuvio 6. Laadunhallinnan tehtävät projekteissa.	28
Kuvio 7. Projektihallinnan menestystekijät (Radujković ja Sjekavica, 2017. 610).	30
Kuvio 8. Yrityksen yhteys projektien menestymiseen (Cooke-Davies, 2002. 188).	31
Kuvio 9. PDCA-sykli ja prosessien jatkuva parantaminen (CIP) (Saier, 2017. 144)	33
Kuvio 10. Laadunhallinnan toiminnot Turun yliopistossa (Turun yliopisto, 2019. 45).	39
Kuvio 11. Koetun palvelun laatu, keskiarvot projektin hakuvaiheessa.	49
Kuvio 12. Koetun palvelun laatu, keskiarvot projektin toteutusvaiheessa.	50
Kuvio 13. Koetun palvelun laatu, keskiarvot projektin päätösvaiheessa.	52
Kuvio 14. Käytetyt menetelmät ja niillä selvitettyt asiakokonaisuudet.	54

## Taulukot

Taulukko 1. Käytettävät kustannusmallit.	21
Taulukko 2. Esimerkki kustannusarvion ja rahoitussuunnitelman tiivistelmästä	23

## Käytetyt lyhenteet tai sanasto

ALV	Arvonlisävero
BKTL	Bruttokansantulo
CIP	Prosessien jatkuva parantaminen (Continuous improvement process)
EAKR	Euroopan aluekehitysrahasto
EAY	Euroopan alueellinen yhteistyö -ohjelma
ELY-keskus	Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus
FLC	First Level Control, ensimmäisen tason tarkastus
EMKR	Euroopan meri- ja kalatalousrahasto
ENI CBC	Euroopan unionin ulkorajayhteistyöohjelma
ERI-rahastot	Euroopan rakenne- ja investointirahastot
ESG	Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area
ESR	Euroopan sosiaalirahasto
EU	Euroopan unioni
Interreg BSR	Interreg Baltic Sea Region -ohjelma
Interreg CB	Interreg Central Baltic -ohjelma
Karvi	Kansallinen koulutuksen arviointikeskus
Maaseuturahasto	Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahasto
OKM	Opetus- ja kulttuuriministeriö
PDCA-sykli	Jatkuvan kehittämisen toimintamalli
SAP	Turun yliopistossa käytettävä toiminnanohjausjärjestelmä, joka kattaa talous- ja henkilöstöhallinnon toimin-

nallisuuksia. Esimerkiksi kirjanpito, käyttöomaisuuskirjanpito, myyntilaskutus, ostoreskontra ja sisäinen laskenta (ml. projektit)

Soke	Talouden sopeuttaminen ja rakenteiden kehittäminen – ohjelma Turun yliopistossa
Sole TM	Turun yliopiston työajankohdennusjärjestelmä
TOPI	Turun yliopiston toiminnanohjausjärjestelmä, jonka avulla tehdään toiminnan suunnittelu, seuranta ja raportointi. Lisäksi sitä käytetään täydentävän rahoituksen projektien hallintaan hyväksymismenettelyineen.
YPA	Yliopiston yhteiset palvelut



# 1 Johdanto

Turun yliopistossa käynnistettiin talouden sopeuttaminen ja rakenteiden kehittäminen (Soke) –ohjelma vuonna 2016. Nimensä mukaisesti ohjelman tavoitteena oli säästämisen lisäksi yliopiston toimintojen kehittäminen. Taustalla oli Opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) yliopistoille myöntämän rahoituksen merkittävä väheneminen. Soke-ohjelman toimenpiteet jäsentyivät neljän kokonaisuuden alle: 1) rakenteelliset muutokset sekä hallinto- ja tukipalveluiden kehittäminen, 2) kansallinen koulutuksen profilaatio ja yliopistojen välinen yhteistyö, 3) koulutuksen ja tutkimuksen uusien tulolähteiden käyttöönotto sekä 4) alijäämäisen tilinpäätöksen tekeminen vuosina 2016–2017. Toimenpidekokonaisuuden 1 alla käynnistettiin yhteisten palvelujen kokonaisuudistus ja osana tätä työtä oli tavoitteena kehittää myös projektien hallinnointiprosesseja. (Turun yliopisto, 2017)

Turun yliopistolla oli käynnissä olevia täydentävän rahoituksen projekteja noin 1600 kappaletta vuonna 2017. Täydentävän rahoituksen projektit luokitellaan yliopiston strategian mukaisesti tutkimus-, koulutus- ja muu yhteiskunnallinen vaikuttavuus (eli kehittämis-) –projekteihin. Tyypiltään ne voivat olla asiakastoimitusprojekteja (liiketoimintaa) tai yhteisrahoitteisia tutkimus-/ koulutus-/ kehittämis- ja investointiprojekteja. Lisäksi yliopistolla on käynnissä sisäisiä toiminnan kehittämisprojekteja.

Vuonna 2017 käynnissä olevista täydentävän rahoituksen projekteista oli 65 kappaletta Euroopan rakenne- ja investointirahastojen (ERI-rahastot) rahoittamia projekteja. ERI-rahastoista rahoitettujen projektien talouden hallinta ja rahoittajraportointi oli hoidettu hajautetusti eri tiedekunnissa sekä erillisissä laitoksissa. Näissä yksiköissä oli ollut omat toimintatapansa ja osaamisen taso kirjava. Tilanteen parantamiseksi yliopisto muodosti Soke-ohjelman seurauksena Talouspalveluiden alaiseen Projektipalvelut-yksikköön rakennerahastot-tiimin, jonka tehtäväksi annettiin hoitaa jatkossa rakennerahastoprojektien talouden hallinta- ja raportointipalvelut keskitetysti koko yliopistolle.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Talouden sopeuttaminen ja rakenteiden kehittäminen (Soke) –ohjelman yleisenä tavoitteena oli järjestää yliopiston palveluiden tuottaminen siten, että niistä muodostuu vahvoja palvelukokonaisuuksia, joiden on mahdollista tuottaa palveluja yhtä tiedekuntaa tai yhtä erillistä laitosta laajemmalle asiakaskunnalle. Toisena tavoitteena oli, että hallinnollista työtä ei siirry yliopiston tutkijoille ja muulle henkilökunnalle.

Koska rakennerahastot-tiimi oli täysin uusi toiminnallinen yksikkö yliopistossa, opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin yhtenäisten toimintatapojen rakentaminen ERI-rahastoista rahoitettavien projektien talouden hallinnalle ja rahoittajaraportoinnille. Tähän tavoitteeseen päästään luomalla tiimille projektikäsikirja. Yhteisten toimintatapojen luomisella halutaan varmistaa tasavertainen ja laadukas projektiraportointi koko yliopiston ERI-projektikannalle, minimoida tukikelvottomien kustannuserien syntyminen, varmistaa tarvittavan tuen saatavuus, kerätä ja hyödyntää projektiopeja, mahdollistaa sijaisjärjestelyt sekä vähentää projektien hallinnollista työtä projektipäälliköiltä ja vastuullisilta johtajilta.

Vahva projektiosaamisen brändi syntyy kyvystä johtaa ja toteuttaa projekteja sekä raportoida projektit oikein ja ajallaan. Kun nämä molemmat asiat ovat kunnossa, yliopisto nähdään tulevaisuudessakin haluttuna projektikumppanina verkostoissaan. Tämä on erittäin tärkeää kiristyvässä kilpailussa täydentävästä rahoituksesta.

## 1.2 Opinnäytetyön rajaukset

Opinnäytetyö keskittyy projektihallinnan osa-alueista ainoastaan laadunhallintaan, koska tarkoituksena on luoda projektikäsikirja Turun yliopiston rakennerahastot-tiimille ERI-rahastoista rahoitettavien projektin talouden hallintaan ja rahoittajaraportointiin. Projektihallinnan muut osa-alueet ovat projektin vastuullisen johtajan toimialueella, eivätkä näin ollen rakennerahastot-tiimin osaamisalueella tai vaikutusmahdollisuuksien sisäpuolella.

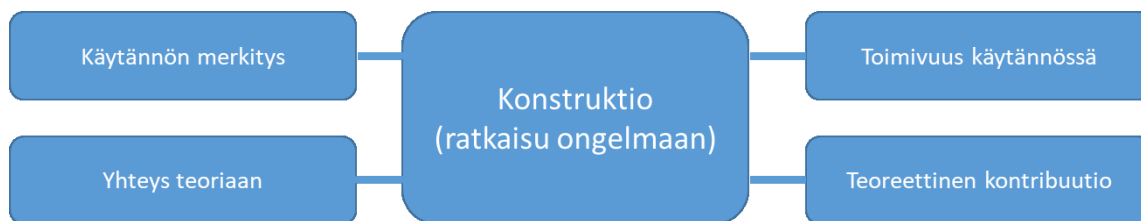
Projektikäsikirjan avulla on tarkoitus yhtenäistää käytäntöjä rakennerahastot-tiimin sisällä. Tämän vuoksi projektitoiminnan laatua ei ole käsitelty opinnäytetyössä yksittäisten projektien näkökulmasta, vaan organisaation koko projektimassan näkökulmasta.

Myös projektien kustannusten hallintaan liittyvä teoria on jätetty opinnäytetyön ulkopuolelle lukuun ottamatta ERI-rahastojen ja Turun yliopiston asettamia sääntöjä ja ohjeistuksia. ERI-rahastoista rahoitettavien projektien kustannusten hallinnasta löytyy kirjallisuudessa mainitut elementit (arviointi, budjetointi, seuranta ja raportointi), mutta ne suoritetaan täysin rahoittajan ohjeistuksien mukaisesti eikä niillä saada esiin projektin suunnittelemisesta, toteuttamisesta ja päättämisestä syntyneitä kokonaiskustannuksia. Näissä projekteissa kustannusten hallinta rajoittuu siis pelkästään projektin toteuttamiseen hyväksytyssä budjetissa.

Projektikäsikirjan sisältö on rajattu koskemaan ainoastaan niitä ERI-rahastoja, jonka rahoittamia projekteja Turun yliopistossa on tällä hetkellä käynnissä. Rahoitusohjelmia ja niitä koskevia ohjeistuksia ja käytäntöjä lisätään käsikirjaan sitä mukaa, kun rahoituksia yliopistolle saadaan.

### 1.3 Tutkimusote

Opinnäytetyö toteutettiin konstruktiiivisella tutkimusotteella. Opinnäytetyö keskittyy tosielämästä nousseeseen ongelmaan, joka oli tarpeellista ratkaista, eikä ERI-rahastoista rahoitettavien projektien talouden hallintaan ja rahoittajaraportointiin keskittyvää toimintaohjeistusta ollut saatavilla. Projektikäsikirja on kehitetty läheisessä yhteistyössä rakennerahastot-tiimin kanssa kokemuksellisen oppimisen kautta. Projektikäsikirjan sisältö kytkeytyy olemassa olevaan teorian tietoon ja sen rakennetta voidaan potentiaalisesti hyödyntää muissa organisaatioissa, jotka käyttävät samoja rahoituslähteitä projektitoiminnassaan. Konstruktiiivisen tutkimusotteen elementit on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Konstruktivisen tutkimusotteen elementit (Kasanen, Lukka ja Siitonen, 1993. 246).

Konstruktivinen tutkimusote nojaa pragmatistiseen totuuskäsitykseen: ”Se mikä toimii käytännössä, on totta” (Labro ja Tuomela, 2003. 410). Projektikäsikirjan (konstruktio) toimivuus käytännössä testataan heikon markkinatestin avulla, jolla selvitetään onko käsikirja rakennerahastot-tiimin käytössä ja toimitaanko sen sisältämien ohjeiden mukaisesti (Kasanen, Lukka ja Siitonen, 1993. 253).

### 1.3.1 Konstruktivisen tutkimuksen vaiheet

Konstruktivinen tutkimusprosessi sisältää seitsemän vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa tulee etsiä käytännön kannalta relevantti ongelma, jossa on mahdollisuus teoreettiseen kontribuutioon. Hyvä tutkimusaihe on sellainen, johon ei löydy itsestään selvää ratkaisua olemassa olevasta kirjallisuudesta. Toisessa vaiheessa selvitetään mahdollisuudet pitkän aikavälin tutkimusyhteistyöhön kohdeorganisaation kanssa, koska prosessi vaatii onnistuakseen vahvan sitoutumisen ja resursseja myös kohdeorganisaatiolta. Kolmannessa vaiheessa tutkijan tulee hankkia syvälinen tuntemus tutkimusaiheesta sekä käytännön että teorian kautta. (Lukka, 2001; Labro ja Tuomela, 2003. 415-424)

Neljännessä vaiheessa innovoidaan ratkaisumalli ja kehitetään ongelman ratkaiseva konstruktio. Konstruktion kehittämisen tulisi perustua sekä teoriasta että käytännöstä saatuihin tietoihin ja se tulisi tehdä tiiviissä yhteistyössä kohdeorganisaation edustajien kanssa. Tämä prosessin vaihe voi vaatia useita iterointikiertoja. Prosessin viidennessä vaiheessa testataan konstruktion toimivuus käytännössä markkinatestin avulla. Kuudennessa vaiheessa tutkijan tulisi pohtia ratkaisun soveltamisalaa, eli miten laajasti ja minkälaisilla muutoksilla konstruktio

olisi mahdollista siirtää muihin organisaatioihin. Seitsemännessä vaiheessa tulisi tunnistaa ja analysoida konstruktion teoreettinen kontribuutio. Kontribuutio voidaan saavuttaa kahdella tavalla. Mikäli konstruktio toimii alkuperäisessä kohdeorganisaatiossa, se tuottaa aiempaan kirjallisuuteen luonnollisen tietämyksen lisän. Toisaalta tutkimus voi palvella tarkoitustaan kehittämällä, havainnollistamalla tai jalostamalla olemassa olevaa teoriaa/ teorioita. (Lukka, 2001; Labro ja Tuomela, 2003. 425-432)

#### 1.4 Aineistonkeruumenetelmät

Opinnäytetyön tietoperustan keräämisessä on käytetty olemassa olevia dokumentteja projektitoiminnan laatuteorioista, ERI-rahastojen ja kohdeorganisaation asettamista vaatimuksista rakennerahastot-tiimin toiminnalle. Tietoperusta loi näin ollen pohjan projektikäsikirjan sisällölle.

Empiirisessä osiossa on käytetty monia aineistokeruumenetelmiä, jotta kehittämistyön tueksi saataisiin mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys rakennerahastot-tiimin, yliopistoyhteisön, tilintarkastusyhteisön sekä rahoittajien tarpeista ja vaatimuksista tiimin toiminnalle.

Rakennerahastot-tiimin omat tarpeet kartoitettiin aluksi workshoppeissa, joiden avulla saatiin yhteinen käsitys projektikäsikirjaan tarvittavista kokonaisuuksista. Tiimipalaverit taas toimivat hyvänä alustana kokemusten keräämiselle ja jakamiselle rahoittajilta ja tilintarkastuksista saadulle palautteelle.

Yliopistoyhteisön kokemukset tiimin tuottamien palvelujen nykytilasta ja kehittämiskohteista päätettiin kerätä kyselyn avulla. Kyselyyn päädyttiin, koska potentiaalinen vastaajajoukko oli liian suuri haastateltavaksi ja kaikille haluttiin antaa yhdenvertainen mahdollisuus antaa palautetta tiimin toiminnasta, halutessaan myös anonyymisti.

Kerättyä aineistoa hyödynnettiin käsikirjan jatkojalostamista varten. Aineistosta esiin nousseita kehittämiskohteita vastaavat ohjeet on sisällytetty käsikirjaan.

## 1.5 Turun yliopisto

Turun yliopisto on vuonna 1920 perustettu kansainvälinen ja monialainen tiedeyliopisto, jonka perustehtäviä ovat tutkimus, koulutus sekä yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Yhteiskunnallisella vaikuttavuudella tarkoitetaan sitä, että yliopisto tekee tiivistä yhteistyötä suomalaisen yhteiskunnan kanssa ja osallistuu toiminta-alueensa kehittämiseen aktiivisesti. Yliopisto antaa koulutusta pääosin kolmella kampuksellaan Turussa, Porissa ja Raumalla. Toimintaa on kuitenkin ympäri Suomea, Saaristomereltä Utsjoen Kevolle saakka. (Turun yliopisto, 2020b. 3, 10)

Turun yliopistossa on vuosittain perus- ja jatkotutkinto-opiskelijoita noin 20000. Vuonna 2020 ylempiä korkeakoulututkintoja suoritettiin 2024, alempia korkeakoulututkintoja 1628 ja tohtorin tutkintoja 185 kappaletta. Yliopistossa on henkilökuntaa noin 3500 ja henkilötövuosia tehtiin vuonna 2020 yhteensä 3265. (Turun yliopisto, 2020b. 3, 9, 15)

Turun yliopiston kokonaisrahoitus muodostuu Opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämästä yleisavustuksesta sekä täydentävästä rahoituksesta. Vuonna 2020 kokonaisrahoitus oli 266,8 M€, josta lähes 37 prosenttia tuli täydentävästä rahoituksesta. Suomen Akatemian myöntämän tutkimusrahoituksen osuus täydentävästä rahoituksesta oli suurin, lähes 32 prosenttia. (Turun yliopisto, 2020b. 17-18)

### 1.5.1 Turun yliopiston organisaatio

Yliopistolaki määrittelee julkisoikeudelliset yliopistot itsenäisiksi oikeushenkilöiksi ja niillä on itsehallinto, jolla pyritään turvaamaan tieteen, taiteen ja ylimmän opetuksen vapaus. Yliopistojen toimielimiä ovat hallitus, rehtori ja yliopistokollegio. Ylin päättävä toimielin on hallitus, jonka tehtäviin kuuluvat muun muassa päättäminen yliopiston talouden ja toiminnan keskeisistä tavoitteista, ohjauksen periaatteista sekä strategiasta. Hallitus myös valitsee yliopistolle rehtorin. Yliopistokollegion tehtäviin lukeutuvat muun muassa päättäminen hallituksen jäsenmää-

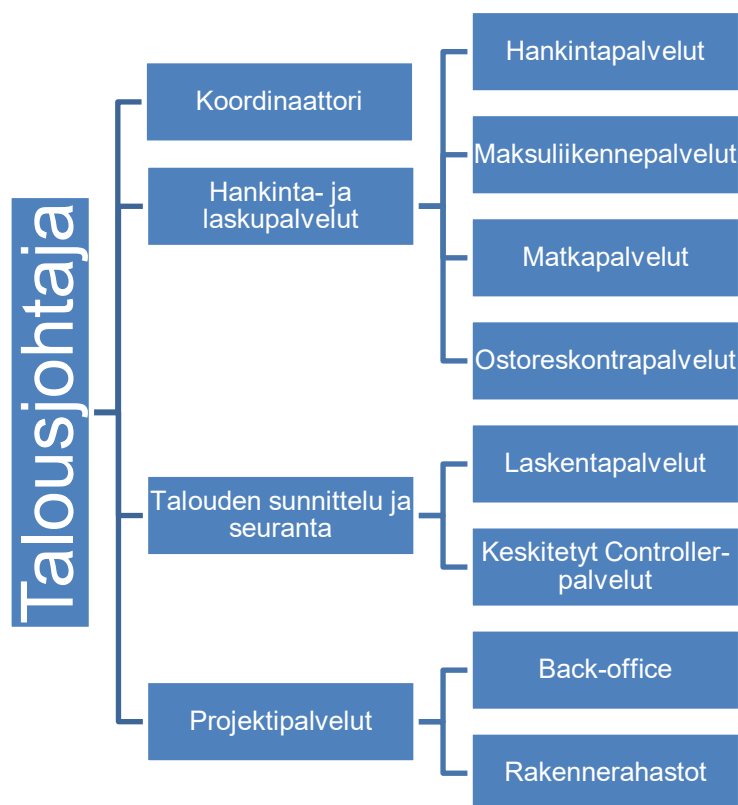
rästä ja toimikauden pituudesta, muiden kuin yliopiston henkilöstöä ja opiskelijoita edustavien jäsenten valinta hallitukseen, yliopiston tilintarkastajien valinta sekä tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen vahvistaminen. Rehtori johtaa yliopiston toimintaa ja on vastuussa taloudellisesta, tehokkaasta sekä tuloksellisesta yliopiston tehtävien hoitamisesta. (Yliopistolaki 558/2019, 2019)

Yliopiston organisaatio on jaettu yliopistopalveluihin ja johtoon, tiedekuntiin (8 kpl) ja erillisiin laitoksiin (5 kpl). Johto käsittää yliopiston rehtorin ja kolme vara-rehtoria. Yliopistopalveluihin kuuluvat Digipalvelut, Henkilöstö- ja hyvinvointipalvelut, Johdon tukipalvelut, Strateginen ohjaus, Talous- ja toimitilapalvelut sekä Viestintä. Tiedekuntia (Humanistinen tiedekunta, Kasvatustieteiden tiedekunta, Lääketieteellinen tiedekunta, Matemaattis-luonnontieteellinen tiedekunta, Oikeustieteellinen tiedekunta, Teknillinen tiedekunta, Turun kauppakorkeakoulu ja Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta) johtavat dekaanit ja erillisiä laitoksia (Kieli- ja viestintäopintojen keskus, PET-keskus, Suomen ESO-keskus, Turun biotiedekeskus ja Turun yliopiston Brahea-keskus) johtajat. (Turun yliopisto, 2021c)

### 1.5.2 Turun yliopiston Talouspalvelut

Talous- ja toimitilapalvelujen kokonaisuutta johtaa talousjohtaja ja se koostuu kahdesta yksiköstä: Talouspalvelut ja Toimitilapalvelut. Talouspalvelut-yksikkö huolehtii yliopiston keskitettyjen talouspalvelujen tuottamisesta ja Toimitilapalvelut-yksikkö hallinnoi yliopiston käytössä olevia toimitiloja sekä huolehtii niihin liittyvistä yliopistoyhteisön tarvitsemista palveluista. (Turun yliopisto, 2021b)

Talouspalvelut-yksikkö muodostuu kolmesta kokonaisuudesta, jotka palvelevat yliopistoyhteisöä (kuvio 2): hankinta- ja laskupalvelut on vastuussa yliopiston reskontrasta, hankinnoista, maksuliikenteestä sekä matkapalveluista, talouden suunnittelu ja seuranta käsittää yliopiston kirjanpidon ja keskitetyt controller-palvelut. Projektipalvelut on vastuussa yliopiston täydentävän rahoituksen projektien tuesta. (Turun yliopisto, 2021b)



Kuvio 2. Turun yliopiston Talouspalvelut.

Projektipalvelut on jaettu kahteen tiimiin: back office ja rakennerahastot. Back office –tiimi huolehtii projektien käynnistämisestä yliopiston kirjanpito- ja toiminnan ohjausjärjestelmiin, SAP-projektihallinnosta ja projektien kaudenvaihdetoista, keskitetystä rahoittajaraportoinnista ja asiantuntijatuesta mm. Suomen Akatemian, Business Finlandin ja EU:n puiteohjelmien osalta, työajankohdentamisyjärjestelmän (Sole TM) neuvonnasta, ylläpidosta ja kehittämisestä sekä projektien toteutusvaiheen talousneuvonnasta yleisesti.

Rakennerahastot-tiimi huolehtii Euroopan rakenne- ja investointirahastoista rahoitettujen projektien talouden hallinnasta ja rahoittajaraportoinnista sekä talouden lähituesta vastuullisille johtajille projektin koko elinkaaren ajan: hakuvaiheesta projektin päättämiseen.



## 2 Euroopan rakenne- ja investointirahastot

Euroopan rakenne- ja investointirahastojen (ERI-rahastot) rahoituksella pyritään tukemaan EU-alueen talouskehitystä investoimalla työpaikkojen luomiseen ja talouden ja ympäristön kannalta kestävään ja terveeseen kehitykseen. ERI-rahastoja on ohjelmakaudella 2014-2020 viisi:

- 1) Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR),
- 2) Euroopan sosiaalirahasto (ESR),
- 3) Koheesiorahasto,
- 4) Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahasto (maaseuturahasto) sekä
- 5) Euroopan meri- ja kalatalousrahasto (EMKR)

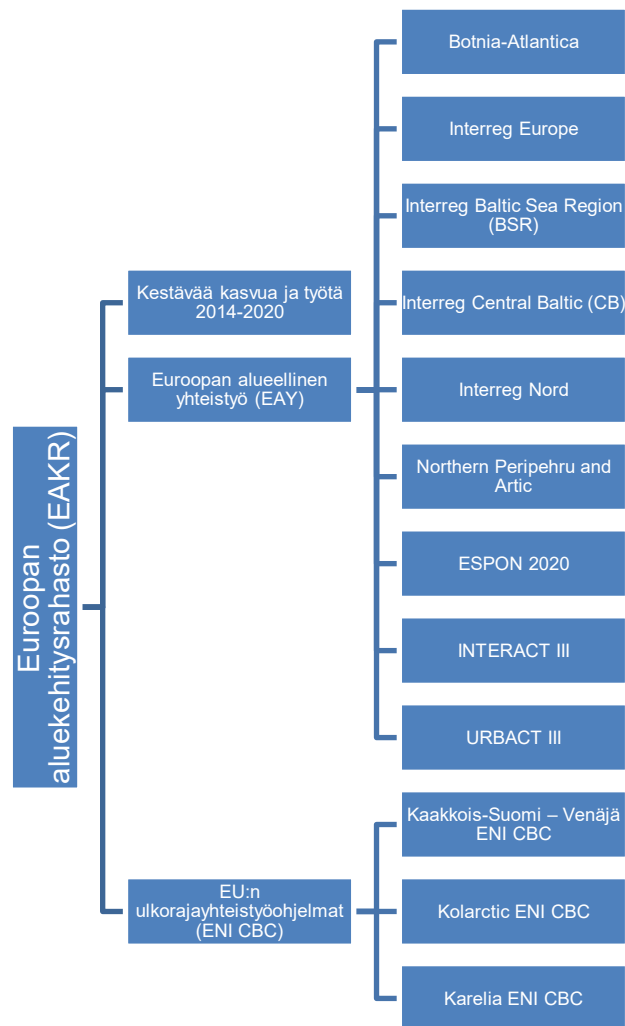
Suomi saa rahoitusta neljästä ERI-rahastosta, sillä Koheesiorahastoa voidaan käyttää vain niissä maissa, joissa bruttokansantulo (BKTL) asukasta kohden on alle 90% EU:n keskiarvosta. (Euroopan komissio, 2020a)

Rahastoista myönnettyä rahoitusta hallinnoidaan EU-maissa kumppanuussopimusten avulla. Kumppanuussopimukset perustuvat ERI-rahastoja koskevaan EU:n komission yleisasetukseen ja niissä määritellään muun muassa keinot, joilla kukin jäsenmaa edistää Eurooppa 2020-strategian älykkään, kestävän ja osallistavan kasvun tavoitteita sekä ERI-rahastojen yhteistyötoimien painopistealueet. Ohjelmakauden 2014-2020 toteutus jatkuu ainakin vuoden 2023 loppuun asti. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020c)

### 2.1 Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR)

Euroopan aluekehitysrahastosta (EAKR) rahoitettavilla hankkeilla pyritään parantamaan työllisyyttä sekä lisäämään alueiden kilpailukykyä ja elinvoimaisuutta. Tuen pääpainopistealueet työllisyyden parantamiseksi ovat innovaatioissa ja tutkimuksessa, digitalisaatiossa, pienten ja keskisuurten yritysten tukemisessa sekä

vähähiilisten teknologioiden kehittämisessä. EAKR-toimintaa toteutetaan Suomen rakennerahasto-ohjelmassa ”Kestävää kasvua ja työtä 2014-2020”, Euroopan alueellinen yhteistyö (EAY) –ohjelmassa sekä EU:n ulkorajayhteistyöohjelmissa (ENI CBC). Ohjelmat on lueteltu alla olevassa kuviossa 3. (Euroopan komissio, 2020c, 2020b; Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020c, 2020b, 2020a)



Kuvio 3. Euroopan aluekehitysrahaston ohjelmat.

Jokaiselle ohjelmalle on määritetty maantieteelliset alueet, joilla rahoitusta voidaan hyödyntää. Sen lisäksi jokaisella ohjelmalla on omat painopistealueensa, joilla varmistetaan rahoituksen kohdentuminen ohjelma-asiakirjoissa määritetyille teemoille.

## 2.2 Euroopan sosiaalirahasto (ESR)

Euroopan sosiaalirahastosta (ESR) rahoitettavilla projekteilla pyritään edistämään työllisyyttä sekä työllistymisedellytyksiä kehittämällä palvelurakenteita ja osaamista. Tukea kohdennetaan toimenpiteisiin, joilla edistetään tasa-arvoa, kehitetään työoloja ja henkilöstön hyvinvointia, ehkäistään tasa-arvoa tai joissa kehitetään järjestelmiä helpottamaan työmarkkinoiden toimintaa ja aktivoidaan ihmisiä osallistumaan ja tekemään työtä. (Euroopan komissio, 2020c; Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020d)

## 2.3 Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahasto (maaseuturahasto)

Maaseuturahaston tuella pyritään edistämään kestävästä kasvusta, elinkeinojen kehittämistä sekä elämänlaadun parantamista maaseudulla. Viljelijöille ja maataloille kohdennettujen investointi- ja tuotantotukien lisäksi rahoitusta voidaan myöntää yleishyödyllisiin investointeihin, kehittämissuunnitelmiin sekä maaseutuyritysten yritystukiin ja elinkeinosuunnitelmiin. Suomen Maaseutuohjelman tuella tavoitellaan erityisesti ilmastonmuutoksen hillintää, luonnon monimuotoisuuden lisääntymistä ja ympäristön tilan parantumista, maaseudun yritystoiminnan monipuolistumista, kilpailukykyvyyden vahvistumista sekä työllisyyden parantumista maaseudulla. (ELY-keskus, 2020b; Maa- ja metsätalousministeriö, 2020)

## 2.4 Euroopan meri- ja kalatalousrahasto (EMKR)

Euroopan meri- ja kalatalousrahaston (EMKR) Suomen toimintaohjelman perusteena ovat Euroopan unionin ohjelmalle asettamat yhteiset painopisteet. Tärkeimmäksi tavoitteeksi Suomessa on määritelty menestyksekkäs ja kestävä sininen biotalous. EMKR-rahoituksella tuetaan ja edistetään kestävästä kalastuksesta ja vesiviljelystä, kalatuotteiden markkinoille saattamista ja jalostusta sekä yhteistä kalastuspolitiikan että yhdennetyn meripolitiikan täytäntöönpanoa. Tukea myönnetään sekä investointi- että kehittämissuunnitelmiin. (ELY-keskus, 2020a; Meri- ja kalatalous, 2020)

## 2.5 ERI-rahastoista rahoitettavien projektien hakeminen, toteuttaminen ja päättäminen

Luvussa 2.5. kuvataan ERI-rahastoista rahoitettavien projektien hakemiseen ja toteuttamiseen liittyviä prosesseja erityisesti rahoittajan sekä talouden hallinnan ja raportoinnin näkökulmasta. Kuvaus on tehty pelkistään ja yleisellä tasolla, koska jokaisella rahoitusohjelmalla on omat käytäntönsä, manuaalinsa ja lomakeistonsa. Tarkat ohjeet on löydettävissä kunkin rahoittajan Internet-sivustolta.

### 2.5.1 Rahoituksen hakeminen

ERI-rahastoista voidaan hakea rahoitusta, kun rahoittaja avaa haun sekä julkaisee hakujulistuksen ohjeineen Internet-sivustollaan. Joillakin rahoituksilla on myös jatkuva haku, eli rahoitushakemuksen voi jättää milloin tahansa rahoittajan arvioitavaksi ja käsiteltäväksi. Hakujulistuksessa (tai ohjeessa ja ohjelman manuaalissa) määritellään yleensä rahoitusohjelman toimintalinjat ja erityistavoitteet, joihin hakemuksia toivotaan, sekä organisaatiot, jotka voivat hakea rahoitusta. Lisäksi määritellään, kuinka monta prosenttia projektin arvioituihin kustannuksiin voidaan hakea rahoitusta (esim. 75 % tukikelpoisista kustannuksista), sekä käytettävissä olevat kustannusmallit. Tukikelpoiset kustannukset on kuvattu yleensä rahoittajan julkaisemassa manuaalissa tai vastaavissa ohjeistukissa. Tukikelpoisilla kustannuksilla tarkoitetaan sellaisia kustannuksia, jotka voidaan sisällyttää projektin kustannusarvioon (suorat/ välittömät kustannukset) ja joita vastaan rahoittaja maksaa oman rahoitusosuutensa. Tämän lisäksi rahoittaja hyväksyy kustannusarvioon välillisiä kustannuksia määritellyn prosenttiosuuden mukaisesti: puhutaan epäsuorista kustannuksista, flat ratesta tai toimisto- ja hallintokustannuksista (office and administration costs) rahoittajasta riippuen. Käytettävät kustannusmallit on esitelty luvussa 2.5.2. Tämän lisäksi hakujulistuksessa kuvataan tapa, jolla hakemus tulee jättää rahoittajalle, hakemusten määräaika sekä tarvittavat liitteet.

Ohjeiden mukaisesti laadittu projektisuunnitelma (kts. sisältökuvaus kuviosta 5) jätetään määräaikaan mennessä rahoittajalle. Rahoittaja arvioi ja pisteyttää saapuneet hakemukset ja valitsee sen perusteella hakemukset, jotka se päättää rahoittaa. Arviointikriteerit on ennalta määritellyt ja julkaistu hakujulistuksessa tai manuaalissa. Haku voi olla myös kaksivaiheinen, jolloin rahoittajalle esitellään ensimmäisessä vaiheessa projektin idea, arvioitu kokonaiskustannusarvio sekä toteuttamiseen osallistuva konsortio. Parhaiten ohjelman tavoitteita tukevat ideat pääsevät toiselle hakukierrokselle ja laativat varsinaisen projektisuunnitelman rahoittajalle. Näiden joukosta valitaan rahoitettavat projektit, joille rahoittaja tekee rahoituspäätöksen tai solmii projektin päätoteuttajan kanssa tukisopimuksen (esim. Subsidy Contract). Projektin päävastuullinen toteuttaja (pätoteuttaja/ Lead Partner) laatii erillisen sopimuksen projektin toteuttamisesta muiden toteuttajaorganisaatioiden (osatoteuttaja/ Project Partner) kanssa.

### 2.5.2 Kustannusarvio ja rahoitussuunnitelma

Projektisuunnitelmaan sisällytetään tyypillisesti hyvin tarkalla tasolla oleva kustannusarvio sekä rahoitussuunnitelma. Kustannusarvio laaditaan rahoittajan määrittelemien kustannuslajien sekä ohjelmassa noudatettavan kustannusmallin mukaisesti. Joissakin rahoitusohjelmissa rahoitusmalleja on useita, joiden välillä toteuttaja(t) voivat valita parhaiten projektiin sopivan mallin. Ohjelmakaudella 2014-2020 pääasiallisesti käytettävät mallit on kuvattu yleistäen taulukossa 1.

Taulukko 1. Käytettävät kustannusmallit.

Kustannusmallit	Flat rate 40%	Flat rate 17%	Flat rate 24%	Flat rate 15%	Flat rate 7%
Kustannuslajit					
Henkilöstökustannukset	x	x	x	x	x
Matkakustannukset	-	-	-	x	x
Ostopalvelut	-	x	x	x	x
Laitteet ja laitteet	-	-	x	x	x
Rakennukset ja maa-alueet	-	-	x	(x)	-
Muut kustannukset	-	x	x	(x)	-
Infrastruktuuri investoinnit	-	-	-	(x)	x
Eriyiset projektitoiminnot	-	-	-	(x)	-
Flat rate/ välilliset kustannukset	40% henkilöstökustannuksista	17% henkilöstökustannuksista	24% henkilöstökustannuksista	15% henkilöstökustannuksista	7% suorista kustannuksista pl. investoinnit
Tulot	x	x	x	x	x

x sisällytetään budjettiin, - ei sisällytetä budjettiin, (x) sisällytetään budjettiin, eroa ohjelmien välillä

Ohjelmakauden 2014-2020 yhtenä tavoitteena on ollut vähentää talouden raportoinnista aiheutuvaa työtaakkaa ja tämän vuoksi on otettu käyttöön yksinkertaistettuja kustannusmalleja (simplified cost options). Näihin lukeutuvat prosenttimääräisenä korvattavat kustannukset eli flat rate sekä kertakorvaus (lump sum). Flat ratella korvataan tyypillisesti projektihenkilöstön työhuonevuokrat ja muut tiloista aiheutuvat kustannukset, toimistotarvikkeet ja laitteiden käytöstä aiheutuvat kustannukset sekä käytössä olevien perusohjelmistojen kustannukset. Kuten yllä olevasta taulukosta 1 voidaan havaita, joissakin kustannusmalleissa flat ratella korvataan kaikki muut projektista aiheutuvat kustannukset henkilöstökustannuksia lukuun ottamatta. Kertakorvausmallissa projektille laaditaan kustannusarvio sisältösuunnitelman mukaisesti, mutta rahoittajalle esitetään ainoastaan projektisuunnitelmassa määritellyt tuotokset toteutuneiden kustannusten sijaan. Mikäli tuotos on luvatus mukainen, rahoittaja maksaa rahoitusosuutensa täysimääräisenä.

Kustannusarviossa kuvataan projektisuunnitelman mukaisten toimenpiteiden ja tuotosten toteuttamiseen tarvittavat kustannukset. Esimerkiksi henkilöstökustannusten osalta kuvataan henkilöittäin tarvittava työpanos, henkilöiden tehtävänkuvaukset projektissa ja siitä aiheutuvat todelliset kustannukset. Matkakustannuksissa eritellään tarkimmillaan matkan tarkoitus, matkustajien määrä, kohde sekä siitä aiheutuvat kustannukset. Ostopalvelujen osalta kuvataan, mitä aiotaan hankkia sekä sen aiheuttamat kustannukset (esim. projektin tilintarkastuskustannukset, 1500 € per raportointijakso). Kustannukset esitetään arvonlisäverollisina tai –verottomina sen mukaisesti, saako toteuttajaorganisaatio vähentää ne verotuksessaan vai ei. Myös muilta tahoilta saadut kompensatiot (esim. Opetus- ja kulttuuriministeriö) vaikuttavat asiaan. Rahoittajien välillä on suuria vaihteluja kustannusarvion esittämisen tarkkuudessa ja ohjeet tulee aina tarkistaa rahoittajakohtaisesti.

Kustannusarviossa tulee ottaa huomioon myös projektin tuottamat tulot (Net revenues). Tuloja voivat olla esimerkiksi projektin järjestämistä tilaisuuksista saadut osallistujamaksut tai projektin varoilla tuotettujen materiaalien myynnistä saadut

tuotot. Tulot vähennetään projektin kustannuksista ja jäljelle jäävät projektin nettokustannukset, joiden perusteella lasketaan muun muassa rahoitusohjelman maksama prosentuaalinen rahoitusosuus.

Projektin rahoitus koostuu yksinkertaisimmillaan rahoitusohjelman maksamasta osuudesta (yleensä 50 – 80%) sekä toteuttajaorganisaatio(ide)n omarahoitusosuudesta. Tämän lisäksi rahoitusta voidaan hakea ohjelmasta riippuen valtiolta (valtion vastinrahoitus), projektista hyötyviltä kunnilta, muilta julkisilta organisaatioilta tai yksityisiltä yrityksiltä/ säätiöiltä. Joissakin rahoitusohjelmissa on mahdollista saada myös sata prosenttinen rahoitus projektin toimenpiteisiin, esimerkkinä maaseuturahaston tiedonvälitysprojektit.

Taulukko 2. Esimerkki kustannusarvion ja rahoitussuunnitelman tiivistelmästä

Kustannukset	Yhteensä €	Rahoitus	Yhteensä €	Osuus netto-kustannuksista
1 Palkkakustannukset	391 910	1 Haettava EAKR- ja valtion rahoitus	414 376	80,00 %
2 Ostopalvelut	24 000	2 Kuntien rahoitus	11 862	2,29 %
3 Kone- ja laiteinvestoinnit	3 000	3 Muu julkinen rahoitus	84 274	16,27 %
4 Rakennukset ja maa-alueet	0	4 Yksityinen rahoitus	7 459	1,44 %
5 Muut kustannukset	10 000			
6 Flat rate 24%	94 060			
<b>Kustannukset yhteensä</b>	<b>522 970</b>	<b>Rahoitus yhteensä</b>	<b>517 970</b>	<b>100,00 %</b>
7 Tulot	5 000			
<b>Nettokustannukset yhteensä</b>	<b>517 970</b>			
<b>Kustannusarvio yhteensä</b>	<b>517 970</b>	<b>Rahoitussuunnitelma yhteensä</b>	<b>517 970</b>	

### 2.5.3 Projektin toteuttaminen, talouden hallinta ja rahoittajaraportointi

ERI-rahastoista rahoitettavien projektien toteuttamisen ja kustannusten kerryttämisen voi aloittaa aikaisintaan projektisuunnitelmassa/ rahoituspäätöksessä/ tukisopimuksessa määriteltynä aloituspäivänä. Joissakin rahoitusohjelmissa on käytössä myös sopimuskausi (contracting period), jolloin toteuttamisen voi aloittaa ennen varsinaisen toteutusvaiheen (implementation phase) alkamista, Tämä tapahtuu kuitenkin omalla riskillä kunnes tukisopimus on allekirjoitettu.

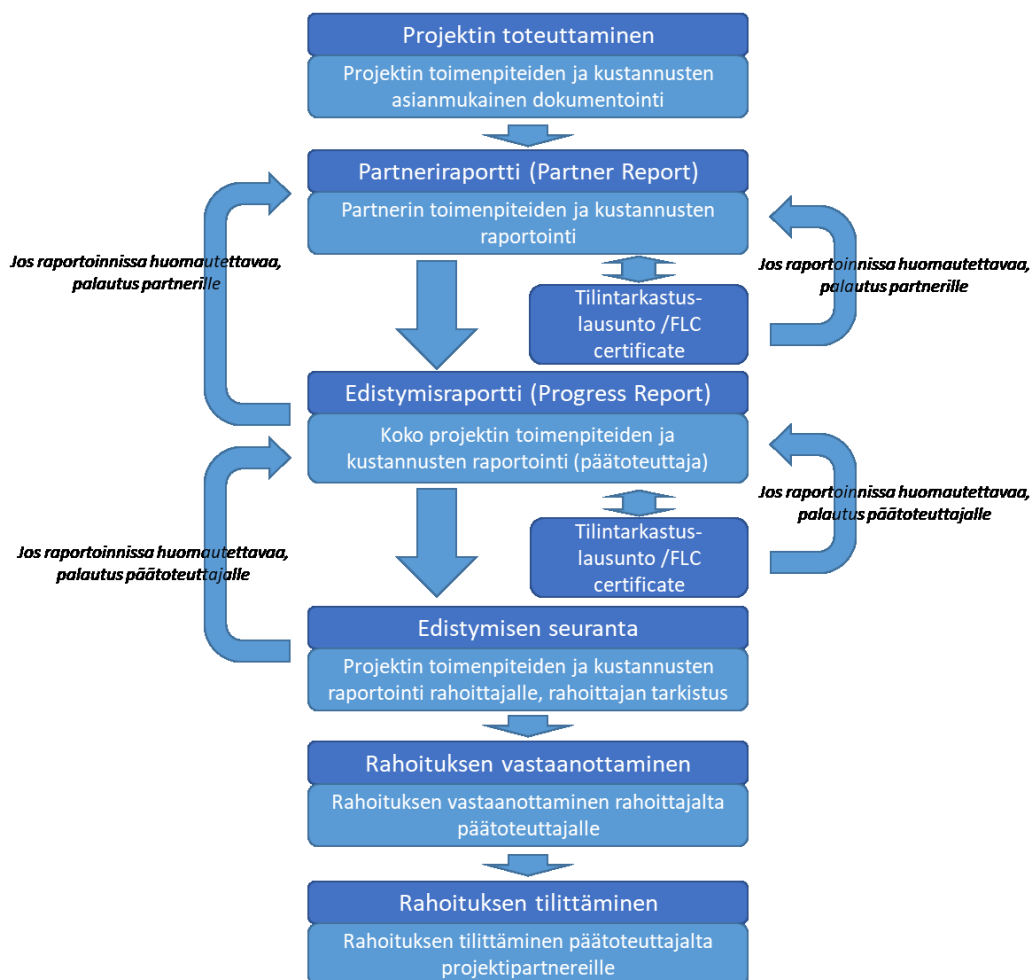
Projektia toteutettaessa on seurattava tarkasti suunnitelmassa kuvattuja toimenpiteitä, niiden aikataulutusta ja kustannusarvioita. Jotkut rahoittajat vaativat muutoshakemuksen tekemistä pienimmistäkin muutoksista. Käytännössä yhdenkin projektisuunnitelmassa kuvaamattoman toimenpiteen tekeminen tai syntyneen kustannuksen raportoiminen voi johtaa siihen liittyvien kustannusten hylkäämiseen, jos muutoshakemusta ei ole tehty etukäteen. Jotkut rahoittajat vastaavasti antavat paljonkin liikkumavaraa sallimalla esimerkiksi eri kustannuslajien välillä 20% liikkumavaran (flexibility rule) koko projektin tasolla ilman muutoshakemuksen tekemistä. Käytännössä ERI-rahastoista rahoitettujen projektien toteuttamisessa on hyvin vähän liikkumavaraa: sisällön laajuuteen ei sallita juurikaan muutoksia eikä kustannusarvio voi ylittyä. Jatkoaikaa projektin toteuttamiseen on yleensä kuitenkin saatavilla, mikäli toimenpiteet sitä vaativat.

Talouden hallinnan rooli korostuu toteutusvaiheessa, koska rahoittajat seuraavat tarkasti projektista syntyneiden kustannusten tukikelpoisuutta. Ehdoissa on vaihtelua rahoitusohjelmien välillä ja ne on aina tarkistettava rahoittajakohtaisesti. Yleisten tukikelpoisuusehtojen mukaisesti kustannusten on muun muassa oltava linjassa projektisuunnitelman ja kustannusarvion kanssa, tarpeellisia projektin toteuttamisen kannalta, projektin toteuttamisvaiheen aikana syntyneitä, kohtuullisia, tunnistettavissa, todennettavissa sekä kirjattuna projektin kirjanpitoon (SEFR CBC Programme, 2021. 42). Yleisten tukikelpoisuusehtojen lisäksi rahoittajilla on jokaista kustannuslajia varten laaditut ehdot. Henkilöstökustannusten osalta voidaan esimerkiksi vaatia tietyn kohdistusmenetelmän käyttämistä (esim. kuukausittainen kiinteä prosenttiosuus) tai projektityöhön käytetyn työajan kirjaamista päiväkohtaisesti, jolloin käytettyjen tuntien lisäksi työajanseurantalomakkeisiin on kirjattava tehdyn työn sisältö. Hankinnoissa on noudatettava läpinäkyvyyden, syrjimättömyyden ja tasa-arvoisen kohtelun periaatteita. Hankinnat tulee myös tehdä noudattaen EU- ja kansallisen tason lainsäädäntöä, ohjelman asettamia sääntöjä sekä organisaation omaa hankintasääntöä sen mukaisesti, mikä on tietenkin (Interreg BSR Programme, 2020. 82-83).

Syntyneet kustannukset raportoidaan rahoittajalle tositerakohtaisesti sovittuina ajankohtina yhdessä toteutettujen toimenpiteiden kanssa. Tyypillisin ajanjakso on



puoli vuotta, mutta aika voi olla tätä lyhyempi tai pidempi. Interreg ja ENI CBC – ohjelmissa rahoittaja vaatii tilintarkastusyhteisön käyttämistä raportoinnin yhteydessä. Kustannukset raportoidaan ensin tilintarkastajalle, jonka jälkeen raportti ja tilintarkastajan lausunto lähetetään rahoittajalle. Muissa ohjelmissa kustannukset ja toiminta raportoidaan suoraan rahoittajalle. Rahoittaja maksaa oman rahoitusosuutensa toteutuneita kustannuksia vastaan päätoteuttajalle, joka tilittää osatoiteuttajille heidän osuutensa rahoituksesta. Poikkeuksen tähän tekevät lähinnä Venäjälle suuntautuvat projektit (esim. ENI CBC), joissa rahoittaja maksaa etukäteismaksuja (pre-payments) ja vasta viimeinen maksuerä tasataan toteutuneiden tukikelpoisten kustannusten mukaisesti.

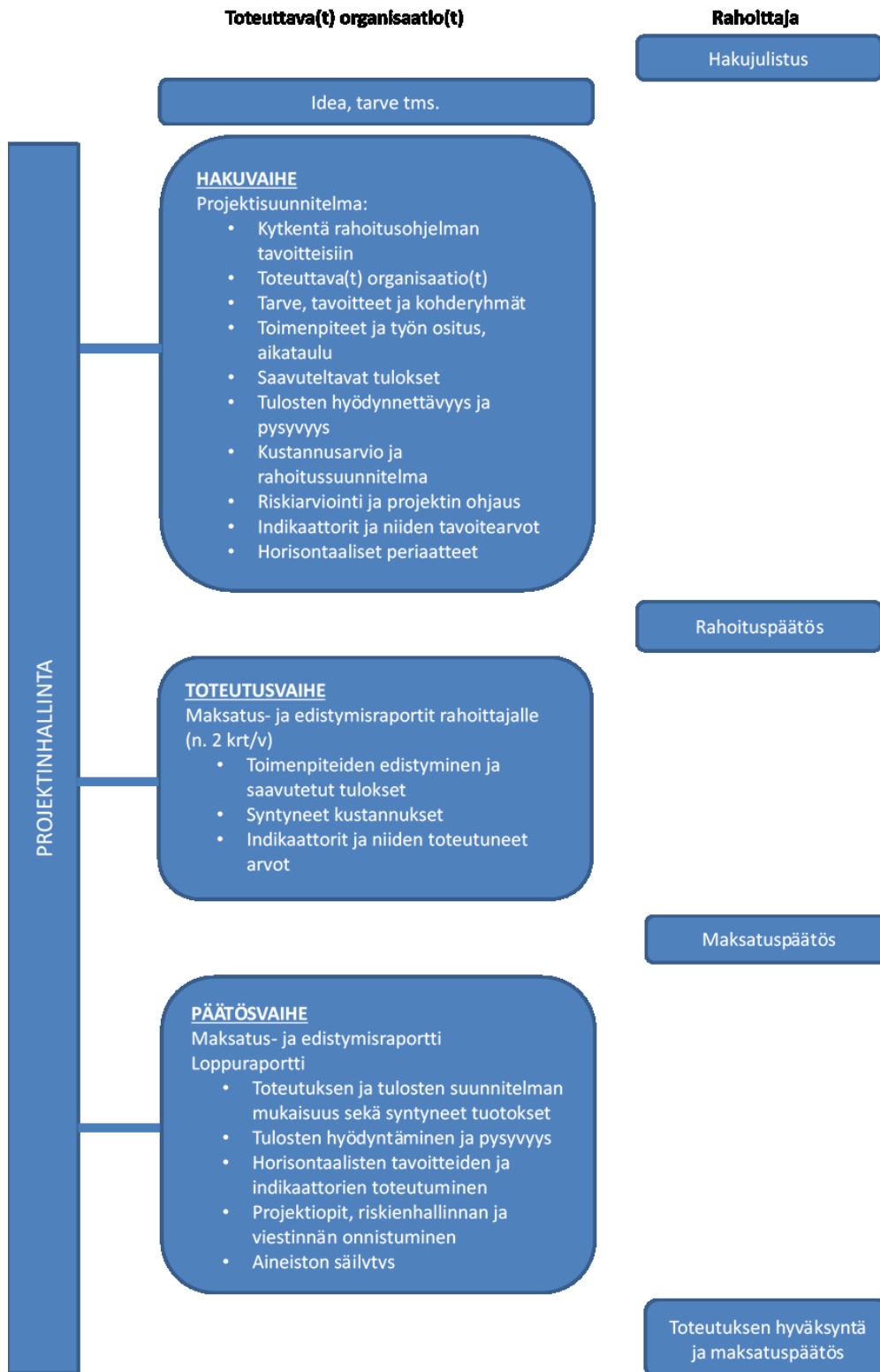


Kuvio 4. Raportoinnin ja rahoituksen vastaanottamisen vaiheet BSR-ohjelman rahoittamissa projekteissa (Interreg BSR Programme, 2020. 144, 163, 175).

#### 2.5.4 Projektin päättäminen

Projektin viimeinen raportointi suoritetaan samojen periaatteiden mukaisesti kuin toteutusvaiheen muutkin raportointijaksot. Raportoinnin yhteydessä edellytetään kuitenkin yleensä loppuraportin tuottamista. Rahoittaja suorittaa viimeisen rahoituserän vasta, kun projektin toteutus ja lopputuotokset sekä loppuraportti on hyväksytty.

Projektin toteuttajaorganisaatio(ide)n vastuut eivät kuitenkaan pääty tähän. Projekteilta edellytetään toiminnan jatkuvuutta sekä tulosten ja kokemusten hyödyntämistä. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi projektin aikana syntyneen verkoston yhteistoiminnan jatkumista tai projektissa kehitetyn toimintamallin hyödyntämistä myös projektin päättymisen jälkeen. Lisäksi projektissa syntynyt dokumentaatio, sekä toiminnan että kustannusten osalta, tulee säilyttää rahoittajan määrittelemän ajan. Tyypillisimmin aika on 5-10 vuotta projektin päättymisen jälkeen. Tuona aikana projektiin voidaan vielä kohdentaa rahoittajan, toisen tason tilintarkastuksia (Second Level Audit) tai EU-tason tarkastuksia.

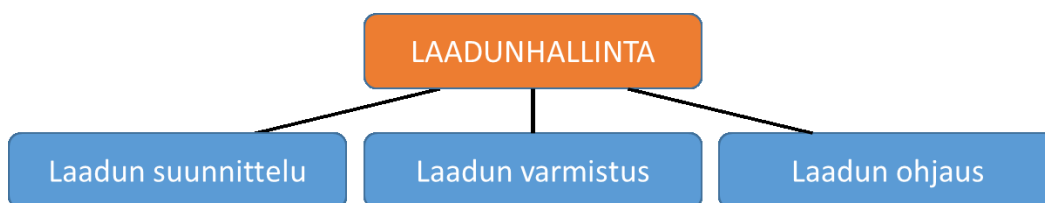


Kuvio 5. ERI-rahastoista rahoitettavien projektien elinkaari, vaiheet ja päätöspisteet rahoittajan näkökulmasta.

## 3 Projektitoiminnan laatu

### 3.1 Laatu ja laadunhallinta

Laatu on käsitteenä suhteellinen ja sen arviointikriteerit riippuvat aina tilanteesta ja määritellyistä tavoitteista. Laatumetrit ovat usein erilaisia projektin eri vaiheissa ja niiden pitää olla kuhunkin tarpeeseen sovitettuja. Laatu tulee arvioida sen mukaan, onko se todennettu yhdenmukaiseksi asetettujen vaatimusten kanssa. (Artto, Kujala ja Martinsuo, 2006. 226; Ruuska, 2012. 234-236) Projektitoiminnan laatu käsittää kaikki ne prosessit, joilla varmistetaan sille asetettujen vaatimusten mukaisuus laadun suunnittelun, varmistuksen sekä ohjauksen avulla. (Tarinová, Mráziková ja Svitová, 2020. 256)



Kuvio 6. Laadunhallinnan tehtävät projekteissa.

Projekteihin vaikuttavat vahvasti myös organisaatiotason laatuperiaatteet, -vastuut ja -tavoitteet (Artto, Kujala ja Martinsuo, 2006. 225). Laadunhallintaa ei voi kuitenkaan jättää pelkästään laadunpäälliköiden varaan, vaan koko organisaation on sitouduttava laadunhallintaan organisaation menestyksen turvaamiseksi. Puutteet projektinhallinnan laadussa voi johtaa jopa projektin epäonnistumiseen. Tämän vuoksi laadun tulee olla yhdistetty kiinteästi myös projektinhallintaan ja ohjata projektiorganisaation joka päiväistä toimintaa. (Tarinová, Mráziková ja Svitová, 2020. 255)

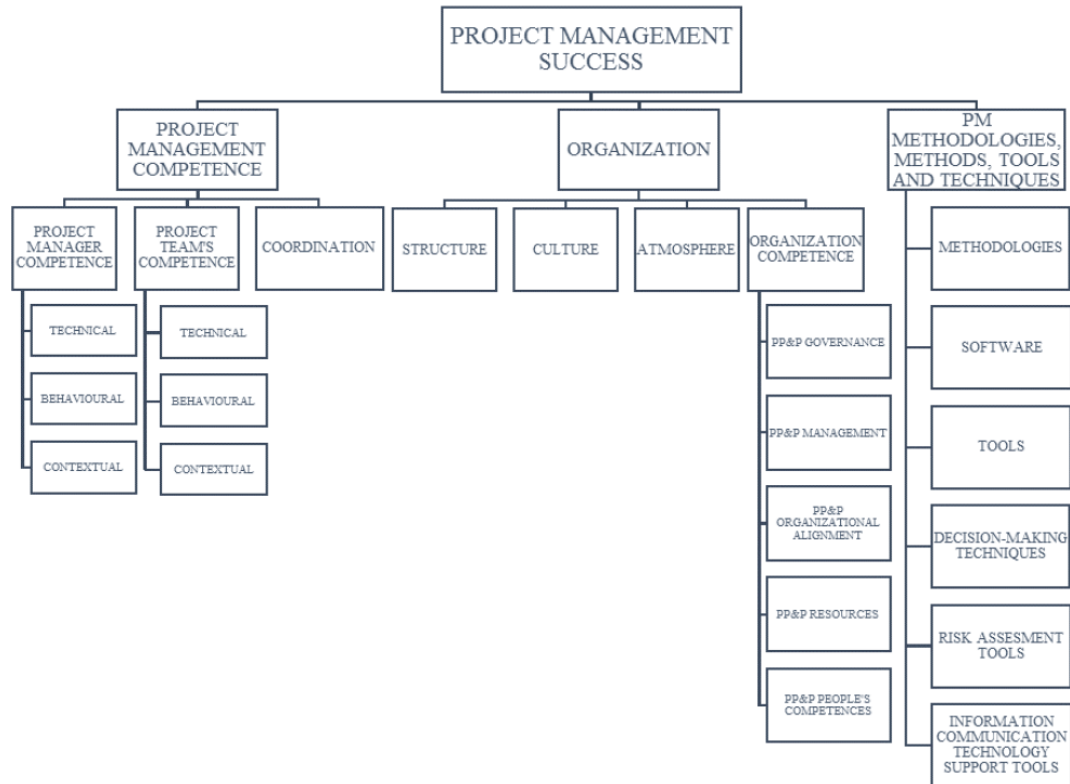
## 3.2 Projektin menestystekijät

Projektin onnistuminen koostuu kahdesta menestystekijästä (success factor): projektin onnistumisesta sekä projektihallinnan onnistumisesta. Projektin onnistuminen linkittyy projektin lopputuotosten ja niiden saavuttamisen arviointiin, kun taas projektihallinnan onnistuminen liittyy muun muassa perinteisten projektikolmion (iron triangle) mukaisten arviointikriteerien eli aikataulu-, kustannus- ja laatuavoitteiden saavuttamisen arviointiin. (Radujković ja Sjekavica, 2017. 607-608)

### 3.2.1 Projektihallinnan menestystekijät

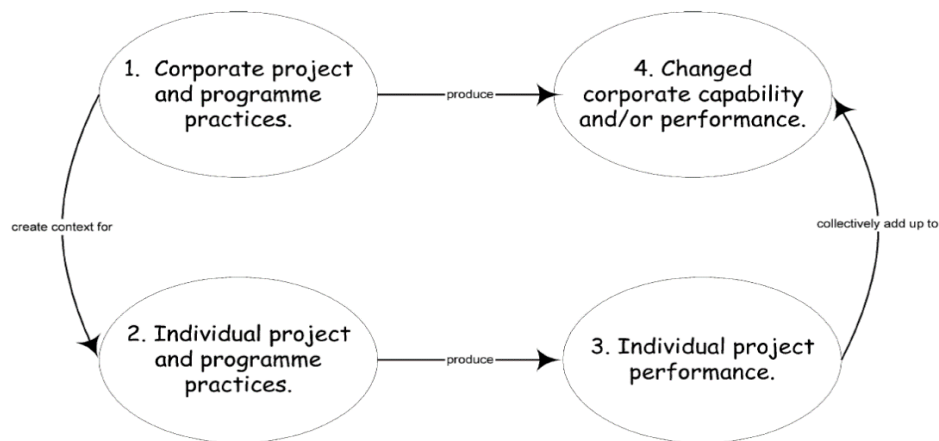
Projektihallinnan menestystekijät, jotka vaikuttavat eniten sekä projektihallinnan että projektin onnistumiseen voidaan jaotella kolmeen kategoriaan: 1) projektihallinnan kyvykkyyteen liittyvät elementit, 2) organisaatioon liittyvät elementit sekä 3) projektihallinnan metodologioihin, menetelmiin, työkaluihin ja tekniikoihin liittyvät elementit (Radujković ja Sjekavica, 2017. 609). Organisaatioiden, joiden toiminta perustuu enimmäkseen projektitoiminnalle, on pystyttävä kehittämään projektijohtamisen kyvykkyyttä jatkuvasti kilpailukyvyn säilyttämiseksi (Backlund, Chronéer ja Sundqvist, 2015. 256).

Projektihallinnan kyvykkyyteen sisältyvät sekä projektipäällikön että koko projektihenkilöstön teknisen ja sisällöllisen osaamisen lisäksi kyky tehdä yhteistyötä. Organisaatioon liittyvät elementit pitävät sisällään organisaatorakenteen, -kulttuurin ja –ilmapiirin sekä organisaation kyvykkyyden projektien, ohjelmien ja projektisalkkujen johtamisessa ja hallinnassa. Kolmanteen kategoriaan kuuluvat projektihallinnan metodologiat, työkalut, päätöksentekotekniikat ja projektiohjelmit. Tärkeintä on tuntea erilaiset menetelmät ja työkalut, sekä kyetä valitsemaan niistä sopivat myös organisaatiotasolla, jotta projektien suunnittelu, seuranta ja ohjaus helpottuvat. Projektihallinnan menestystekijät ja niihin liittyvät elementit on esitetty kuviossa 6. (Radujković ja Sjekavica, 2017. 609, 613)



Kuvio 7. Projektihallinnan menestystekijät (Radujković ja Sjekavica, 2017. 610).

Cooke-Davis (Cooke-Davies, 2002) on selvittänyt tutkimuksessaan, mitkä menestystekijät (success factor) johtavat jatkuvasti onnistuviin projekteihin organisaatiossa. Tutkimus osoitti, että prosessit ja päätökset, jotka muuntavat organisaation strategian projekteiksi ja ohjelmiksi, tulevat käytännössä osaksi yritystason projektihallinnan käytäntöjä. Yritystason käytännöt luovat pohjan yksittäisten projektien ja ohjelmien käytännöille ja parantavat niiden suorituskykyä. Onnistuneet projektit ja yritystason yhteiset projektihallinnan käytännöt taas luovat perustan yrityksen menestymiselle. (Cooke-Davies, 2002. 185, 188)



Kuvio 8. Yrityksen yhteys projektien menestymiseen (Cooke-Davies, 2002. 188).

Tutkimuksessa selvisi myös, että suurissa organisaatioissa on osa-alueita, joihin on vaikea saada huomattavaa edistystä ja jotka kuitenkin näyttävät olevan ratkaisevan tärkeitä yrityksen ja projektien jatkuvalla menestykselle:

- 1) Projektisalkun ja ohjelmien hallinnan käytännöt, jotka mahdollistavat resursoinnin yrityksen strategiaa ja liiketoimintatavoitteita tukeviin projekteihin.
- 2) Menetelmät, joiden avulla projektien, projektisalkkujen ja yritystason päätökset voidaan sovittaa yhteen, hyödyntämällä palautetta nykyisten projektien, ohjelmien ja projektisalkkujen suoriutumisesta
- 3) Kokemuksista oppimisen tehokas hyödyntäminen projekteissa, yhdistäen eksplisiittinen ja hiljainen tieto niin, että se rohkaisee ihmisiä oppimaan sekä yhdistämään uuden tiedon projektijohtamisen prosesseihin ja käytäntöihin ja niiden jatkuvaan parantamiseen. (Cooke-Davies, 2002. 188-189)

### 3.2.2 Projektihallinnan onnistumisen arviointi

Projektihallinnan onnistumista voidaan arvioida projektihallinnan menestystekijöiden ja niihin liittyvien elementtien lisäksi muilla projektihallinnan onnistumista mitaavien mallien avulla (esimerkiksi PMPA – Project Management Performance

Assessment) tai erilaisten kypsyysmallien avulla (Radujković ja Sjekavica, 2017. 608). Kypsyysmallien avulla voidaan tunnistaa organisaation projektijohtamisen heikkoudet ja vahvuudet sekä löytää suunta, johon projektikulttuuria tulee kehittää. Kypsyysmalleissa käytetään yleisesti viisi portaista arviointiasteikkoa. Tasolla viisi projektijohtamisessa on käytössä yhteneväiset toimintamallit ja niitä kehitetään jatkuvasti. Tasolla yksi yhtenäisiä toimintamalleja ei ole käytössä. Kypsyysmallit eroavat toisistaan lähinnä siinä, millä keinoin seuraavalle tasolle päästään ja kerätäänkö arvioinnin perusteena oleva tieto kyselyjen, haastattelujen, itsearviointien vai näiden yhdistelminä. Esimerkkejä kypsyysmalleista ovat Software Engineering Institutin kehittämä Capability Maturity Model (CMM), PRINCE2:seen perustuva Project Management Capability Maturity Model (P2CMM) sekä PMI:n kehittämä Organisational Project Management Maturity Model (OPM3). (Backlund, Chronéer ja Sundqvist, 2015. 256-259)

### 3.3 Jatkuvan parantamisen menetelmä

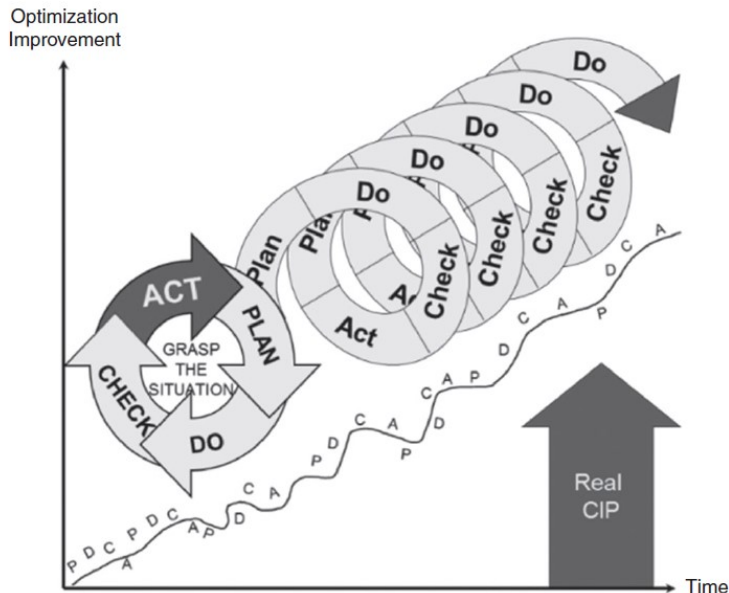
Organisaatioilla pitää olla kyvykkyys tunnistaa oman toimintaympäristönsä kannalta tärkeimmät menestystekijät ja vastata niihin jatkuvan parantamisen keinoin menestyksen turvaamiseksi. Käytännöt, jotka toimivat tietyssä projektiympäristössä, eivät toimi kaikissa organisaatioissa. Kun organisaatiot saavuttavat korkeamman kypsyystason projektien hallinnassa ja parantavat prosessejaan jatkuvasti, ne saavuttavat parempia tuloksia ja menestyvät toimintaympäristössään. (Jung ja Wang, 2006. 716-717)

#### 3.3.1 PDCA-sykli

PDCA-sykli (Demingin ympyrä/ Demingin laatuympyrä) on jatkuvan kehittämisen dynaaminen toimintamalli, joka tähtää tavoitteiden saavuttamiseen suunnittelun (Plan), toteutuksen (Do), arvioinnin (Check) ja kehittämistoimien (Act) jatkuvasti etenevällä prosessilla (Popescu ja Popescu, 2015. 694-695). Saierin (Saier, 2017) mukaan PDCA-sykli yhdistetään usein Lean-johtamisfilosofiaan, mutta se on integroituna useisiin projektitoiminnan laatustandardeihin, esimerkiksi Project



Management Body of Knowledge (PMBOK) ja PRINCE2 –standardeihin (Jung ja Wang, 2006. 716; Saier, 2017. 149-150). Myös useat ISO-standardit käyttävät tätä menetelmää organisaation prosessien kehittämiseen (Popescu ja Popescu, 2015. 694),



Kuvio 9. PDCA-sykli ja prosessien jatkuva parantaminen (CIP) (Saier, 2017. 144)

PDCA-menetelmän perusidea on dynaamisuus: prosesseja voidaan ottaa uudelleen arvioitavaksi milloin tahansa. Kun prosessiin on tehty suunniteltu parannus, sen toimivuus testataan ja arvioidaan. Mikäli tehty parannus ei ollut onnistunut, aloitetaan sykli uudelleen alusta. Jatkuvan kehittämisen tuloksena organisaation kyvykkyys ko. prosessissa kasvaa. (Popescu ja Popescu, 2015. 694)

Suunnitteluvaihe (Plan) toteutetaan kahdessa vaiheessa, koska tarkoituksena on valita kehittämissykliin ne elementit, joilla on saatavissa eniten hyötyjä ponnistuksiin nähden. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan prosessin ongelmakohdat ja ne analysoidaan sekä asetetaan mittarit, joiden avulla edistymistä voidaan myöhemmässä vaiheessa arvioida. Toisessa vaiheessa suoritetaan analyysi, jossa tunnistetaan ongelman riippuvuussuhteet muihin prosesseihin ja valitaan pilottiprosessi sekä kerätään parannusehdotukset. Tämän lisäksi tunnistetaan

syyt, jotka aiheuttavat ongelman ja kerätään tarvittavat lisätiedot tarpeen vaatiessa. (Popescu ja Popescu, 2015. 694-695)

Toteutusvaiheessa (Do) suoritetaan ehdotettujen parannusten kokeellinen testaus todellisessa ympäristössä. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään kriteerit, joiden perusteella ratkaisuehdotuksia arvioidaan sekä valitaan suunnitteluvaiheessa esiin tulleet parhaimmat ratkaisuehdotukset toteutukseen. Toisessa vaiheessa ratkaisu toteutetaan pilotoinnin avulla, tunnistetaan puutteet ja kehitetään parempia ratkaisuja ongelman poistamiseksi. Saavutettu parannus dokumentoidaan ja lopuksi tarkistetaan, ettei ratkaisu aiheuttanut ristiriitoja muissa prosesseissa. (Popescu ja Popescu, 2015. 695)

Arviointivaiheessa (Check) tarkistetaan, miten ratkaisu täyttää sille suunnitteluvaiheessa asetut kriteerit ja varmistetaan että prosessi toimii tehtyjen muutoksien mukaisesti. Kehittämisvaiheessa (Act) suoritetaan lopullinen varmennus ratkaisun toimivuudesta ja päätetään, voidaanko se ottaa käyttöön. Kun päätös käyttöönotosta on tehty, tulee henkilöstö kouluttaa, seurata ratkaisun vaikutuksia sekä tunnistaa mahdollisia jatkokehittämistarpeita. Jos ratkaisulla ei saavutettu haluttuja parannuksia, siitä luovutaan. (Popescu ja Popescu, 2015. 695)

PDCA-syklillä voidaan parantaa esimerkiksi organisaation projektinhallintaa, laadunhallintaa tai talouden hallintaa, riippuen organisaation omista tarpeista sekä ulkopuolelta tulevista vaatimuksista. Menetelmän käyttö edellyttää suorituskriteerien määrittelyä, joiden pitää olla linjassa organisaation pitkän aikavälin tavoitteiden kanssa. Oikeiden suorituskriteerien tunnistaminen auttaa arvioimaan, onko niiden käyttöönotto ja toteutus nostanut organisaation suorituskykyä. (Popescu ja Popescu, 2015. 696)

### 3.4 Projektitoiminnan laatustandardit

Projektitoiminnan laatustandardit määrittelevät ne peruseriaatteet ja vaatimukset, joilla ohjataan projektien toteutustapaa tai projektihallintajärjestelmää organisaatioissa. Standardeihin onkin kerätty projektihallinnan parhaat käytännöt,

joilla pyritään edistämään ja helpottamaan projektihallinnan eri osa-alueiden toteutusta sen koko elinkaaren aikana. (Mougouei, 2017. 578, 586) Jonkin olemassa olevan projektihallinnan laatustandardin käyttäminen on siis yksi tapa projektin kokonaislaadun varmistamiseen ja keino selkeyttää laadunhallinnan prosesseja. (Tarinová, Mráziková ja Svitová, 2020. 257).

Projektit eivät toimi ilman yhteisiä pelisääntöjä ja monimutkaisten projektien yleistyessä toteuttamisessa tarvitaan myös enenevässä määrin systemaattisia työkaluja ja tekniikoita. Tämän vuoksi organisaatioissa on ryhdytty projektitoiminnan standardisoimiseen ja hakemaan projektihenkilöstölle laatusertifikaatteja. On kuitenkin huomattava, että standardit eivät yksinään vie hyviä käytäntöjä käytäntöön. Koko projektihenkilöstön on sitouduttava niiden asianmukaiseen soveltamiseen (Moya-Colorado, León-Bolaños ja Yagüe-Blanco, 2021. 2)

Projektitoiminnan laatustandardit määrittelevät toiminnalle muun muassa seuraavia edellytyksiä:

1. johtamisen toiminnot kuvataan kirjallisesti,
2. vastuut määritellään selkeästi,
3. henkilöstölle on laadittava ja jaettava heitä koskeva laatuohjeisto,
4. toiminnan on vastattava ohjeita käytännössä ja
5. työnkulun on oltava jäljitettävissä ja versionhallinnan on oltava kunnossa (Pelin, 2020. 28).

Useat laatustandardit korostavat auditointien eli katselmusten soveltamista osana laadun varmistamista ja ohjausta. Katselmukset voivat olla ennakoituja tai yllättäviä, muodollisia tai epämuodollisia. Niiden sisältö voi myös olla tilannekohtainen tai ennalta suunniteltu. Auditoinneissa voi nousta esille laatupoikkeamia tai ongelmia, jotka johtavat muutostarpeeseen ja sen myötä projektien kokonaishallinnan kehittämiseen jatkotoimien muodossa. (Artto, Kujala ja Martinsuo, 2006. 228-229)

Laatustandardit painottavat myös laatu käsikirjan laatimista organisaatioon, koska kirjalliset ohjeistukset luovat edellytykset koko henkilökunnan yhdenmukai-

selle ja oikealle toimintatavalle (Pelin, 2020. 29). Kun standardeja ja työmenetelmiä otetaan käyttöön, ne on ensin määriteltävä ja sovittava, miten niitä käytetään. Tämä on tärkeää siksi, että standardit määrittelevät sisällöt ja osa-alueet, jotka projekteissa tulee ottaa huomioon, mutta eivät säännömukaista sitä, miten projektissa tulisi toimia. Organisaatioiden tuleekin määritellä itse, mitä käytäntöjä projekteissa sovelletaan ja mistä hyvä laatu syntyy. (Mougouei, 2017. 585, 589)

Kansainvälisesti tunnettuja projektien johtamiseen liittyviä laatustandardeja on monia ja niissä on erilaisia painotuksia. The International Project Management Association (IPMA) on kehittänyt projektijohdon pätevyksiin perustuvan standardin "The Individual Competence Baseline (ICB)". The Project Management Institute (PMI) kehittämän standardin, Project Management Body of Knowledge (PMBOK®), painopiste on projektihallinnan prosesseissa ja osa-alueissa. Projects in Controlled Environment (PRINCE2) taas tarjoaa tuote-näkökulmaan pohjautuvan projektin johtamismetodin. (Moya-Colorado, León-Bolaños ja Yagüe-Blanco, 2021. 2-3).

International Organization for Standardization (ISO) on kehittänyt seitsemän eri standardia projektijohtamisen alalle. Näistä esimerkiksi ISO 10006 (Quality management – Guidelines for quality management in projects) käsittelee projektien laadunhallintaa ja ISO 21500 (Project, programme and portfolio management – Context and concepts) projektien, ohjelmien ja portfolioiden hallintaa. Myös Euroopan komissio on julkaissut oman sisäisen projektien johtamiseen liittyvän metodologiansa (Open PM<sup>2</sup>) kaikkien käyttöön vuonna 2016. (Moya-Colorado, León-Bolaños ja Yagüe-Blanco, 2021. 2-3)

### 3.5 Projektien laatukäsikirja

Kirjallisuudessa projektikäsikirja rinnastetaan laatukäsikirjaan (Pelin, 2020. 29), projektiohjeistuksiin (Rolstadås *ym.*, 2014. 653), standardeihin ja menetelmäkuvauksiin (Ruuska, 2012. 238) tai projektimalliin, johon kootaan yhteen projektioh-

jeet ja –menetelmät (Projekti-instituutti Oy, 2021. 10). Kirjallisuudessa on kuitenkin yhteneväinen näkemys siitä, että kirjalliset ohjeet ovat edellytys yhtenäisille toimintatavoille ja ne pitää sovittaa organisaatioon ja projektitoimintaan sopiviksi.

Projektien laatukäsikirja voi koostua monista eritasoisista ohjeistoista. Ylimmälle tasolle koostetaan suppea käsikirja, joka sisältää viittaukset tarkempiin ohjeisiin. Seuraavalle tasolle laaditaan esimerkiksi tulosityksikkökohtaiset yksityiskohtaiset laatukäsikirjat, jossa toiminnot kuvataan joko laatu- tai projektikäsikirjana. Kolmas taso sisältää kuvaukset johtamisen työkaluista ja menetelmäohjeet. (Pelin, 2020. 29-30)

Projektikäsikirjaan eivät Pelinin (Pelin, 2020. 32) mukaan kuulu johtamisen toiminnoista myynti ja markkinointi, henkilöstöjohtaminen ja kehittäminen, sopimusasiat, tuotannon ohjaus eikä työmenetelmät (esim. systeemityö).

Ruuskan (Ruuska, 2012) mukaan projektiohjeistuksista tulisi pyrkiä tekemään konkreettisia, selkeästi jäsenneiltyjä ja sen tulisi sisältää käytännön esimerkkejä, asiakirjamalleja sekä tarkistuslistoja. Projektiohjeistusten ei pitäisi myöskään sisältää projektityöskentelyn perusteita. Standardien ja menetelmien toimivuutta tulisi testata käytännön projektityössä ja niiden ajantasaisuus ja tarkoituksenmukaisuus testata vuosittain. Tarkistuksen yhteydessä ei pidä tyytyä pelkkiin yksityiskohtien päivitykseen, vaan standardit ja ohjeistukset on käytävä läpi kokonaisuutena ristiriitaisten ohjeiden välttämiseksi. (Ruuska, 2012. 238-240)

Projektikäsikirjassa ei tulisi kuitenkaan määritellä liian tarkasti ja yksityiskohtaisesti tietoa siitä, mitä pitää tehdä, kenen toimesta ja milloin. Nämä yksityiskohdat tulisi ennemminkin käydä läpi yksittäisten projektien säännöllisissä kokouksissa, jotta riittävä joustavuus säilyy ja kiireellisimmät asiat tulevat käsitellyksi ja varmistetaan yhteisten toimintamallien käyttö projektin aikana. (Akkermans ja van Helden, 2002. 42)

Projektikäsikirjan tulisi sisältää perusvalikoima ohjeistuksia, joiden avulla voidaan varmistaa johdonmukainen toimintatapa projekteissa. Ohjeistusten tulisi olla linjassa toiminnan ja organisaation tarpeiden kanssa sekä luoda mahdollisuudet

projektinhallintaprosessien jatkuvalla parantamiselle. (Rolstadås ym., 2014. 653, 655)

### 3.6 Laadunhallinta Turun yliopistossa

Yliopistoilla (ja ammattikorkeakouluilla) on laissa määritelty velvoite osallistua säännöllisesti toimintansa ja laatujärjestelmänsä ulkopuoliseen arviointiin. (Karvi, 2019. 5; Yliopistolaki 558/2019, 2019). Turun yliopisto on tilannut auditointinsa Kansalliselta koulutuksen arviointikeskukselta (Karvi), joka on tehnyt auditointeja varten käsikirjan. Käsikirja määrittelee arviointialueet ja niiden kriteerit, jotka noudattavat eurooppalaisen korkeakoulualan laadunhallinnan standardeista ja suosituksista laadittuja linjauksia (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)). Karvi myönsi Turun yliopistolle laatuleiman 16.6.2017 ja se on voimassa 6 vuotta (Turun yliopisto, 2019. 47)

Karvin auditointimallin keskeinen lähtökohta on korkeakoulujen autonomia, jota myös ESG painottaa (*Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*, 2015. 6; Karvi, 2019. 5-6) Tämä tarkoittaa sitä, että jokaisen korkeakoulun tulee kehittää laatujärjestelmänsä omista lähtökohdistaan ja omien tavoitteidensa mukaisesti. Karvin tekemien auditointien kohteena on korkeakoulun laatujärjestelmän tarkoituksenmukaisuus, toimivuus ja vaikuttavuus. Auditoinneissa tarkastellaan myös menettelytapoja, joilla korkeakoulu ylläpitää ja kehittää toimintansa laatua. (Karvi, 2019. 5-7)

#### 3.6.1 Turun yliopiston laatukäsikirja

Turun yliopistolla on käytössä laatukäsikirja, joka sisältää laatujärjestelmän kuvauksen, yliopiston toimintakulttuurin ja perustehtävien laadunhallinnan, toiminnanohjauksen periaatteet, yliopistopalvelujen roolin sekä sen tuottamien palvelujen laadunhallinnan ja palautejärjestelmän sekä laatutyön kehittämisen periaatteet. (Turun yliopisto, 2019. 3)

Perustoimintamallina Turun yliopiston laatutyössä noudatetaan PDCA-sykliä. Laadunhallinnan ydintoimintoja ovat ohjeistaminen, hyvien käytäntöjen edistäminen sekä palautejärjestelmät. Hyviä käytäntöjä havainnoidaan ja nostetaan esiin jatkuvasti ja niitä levitetään ja vakiinnutetaan yliopistoyhteisöön aktiivisesti. Palautejärjestelmien avulla seurataan ja kehitetään yliopiston toimintoja jatkuvasti PDCA-syklin mukaisesti. Ohjeistukset käsittävät yliopiston laatudokumentaation. (Turun yliopisto, 2019. 10-11, 46)



Kuvio 10. Laadunhallinnan toiminnot Turun yliopistossa (Turun yliopisto, 2019. 45).

Turun yliopiston laatudokumentaatio on kolmetasoinen, ylimmällä tasolla on laatu käsikirja, jossa kuvataan yliopiston laatu järjestelmä ja sen kehittämisen periaatteet. Seuraavalla tasolla on yliopistotasoiset toimintaohjeet ja määräykset, jotka on koottu yliopiston Intranetin palvelu- ja asiahakemistoon. Kolmannella tasolla ovat yksikkökohtaiset ohjeet, joita laaditaan tarpeen vaatiessa täydentämään yliopistotason ohjeita. Keskeinen osa laatudokumentaatiota on myös toiminnanohjauksen asiakirjat, jotka sisältävät muun muassa strategiaprosessin, vuosisuunnittelun sekä Opetus- ja kulttuuriministeriön sopimusneuvottelujen asiakirjat. (Turun yliopisto, 2019. 3, 9, 16)

### 3.6.2 Täydentävän rahoituksen projektien laadunhallinta Turun yliopistossa

Täydentävän rahoituksen projekteja säätelevät keskeisimmät laatudokumentit ovat taloussääntö sekä vastuullisen johtajan opas (Turun yliopisto, 2019. 42) Taloussäännössä määritellään muun muassa projektien hakemusten, sopimusten ja raporttien hyväksymisoikeus sekä käytännöt menopäätösten, menojen sekä työajan hyväksymiseen. Taloussääntö määrittelee myös vastuullisen johtajan nimeämiskäytännön sekä vastuut. (Turun yliopisto, 2020a. 8-10)

Projektin vastuullisen johtajan oppaassa käsitellään ko. tehtävää hoitavan henkilön vastuut ja oikeudet sekä tehtävät projektin elinkaaren eri vaiheessa. Opas sisältää myös käytännön neuvoja ja ohjeita tehtävän hoitamiseen sekä tiedot tukea tarjoavista yliopistopalvelujen yksiköistä. (Turun yliopisto, 2021a)

Toiminnanohjausjärjestelmää (TOPI) käytetään vuosisuunnittelun lisäksi täydentävän rahoituksen projektien hallintaan koko sen elinkaaren ajan. Projektien kriittiset päätöspisteet dokumentoidaan ja tehdään TOPIssa: Hyväksymisoikeuden omaava henkilö antaa luvan rahoitushakemuksen/ tarjouksen jättämiseen, rahoituksen vastaanottamiseen sekä projektin avaamiseen yliopiston kirjanpitoon SAP-järjestelmässä. Projektit ovat merkittävä osa yliopiston budjettisuunnittelua ja ennustamista. TOPI:n avulla projektit saadaan kiinteäksi osaksi yliopiston budjettia ja ennustetta, samalla kun se tarjoaa vastuulliselle johtajalle tietoa yksittäisen projektin taloustilanteesta. TOPI:n tallennetaan myös projektin asiakirjat ja huolehditaan sen päättämisestä kirjanpidossa (Turun yliopisto, 2019. 24, 41)

Rahoittajien toteuttamat arvioinnit, tarkastukset ja varmennuskäynnit sekä yliopiston tilintarkastajien suorittamat projektien tarkistukset ovat perusta täydentävän rahoituksen myöntämisen ja käytön laadunhallinnalle. Arvioinnit voivat kohdistua tutkimussuunnitelmaan, projektin toteutumiseen, etenemiseen ja onnistumiseen tai organisaation prosesseihin ja toimintatapoihin eli toimintaympäristöön, jossa projekteja toteutetaan. Arvioinneista saatua palautetta ja suosituksia käytetään yliopiston projektitoiminnan kehittämiseen. Yliopistolle on perustettu täy-



dentävän rahoituksen kehittämistyöryhmä, jonka vastuulla on rahoittajien erityis-  
tarkastusten koordinointi ja toimeenpano sekä yliopistotason kehittämiskohteiden  
kartoitus, analysointi ja edistäminen. (Turun yliopisto, 2019. 23-24)

## 4 Kehittämistyön toteutus

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia rakennerahastot-tiimille projektikäsikirja ERI-rahastoista rahoitettavien projektien talouden hallintaan ja sen rahoittajaraportointiin. Tavoitteeseen pääsemiseksi kehittämistyö päätettiin suorittaa viidessä vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa määriteltiin tiimin tehtäväkuva, joka rajaa ja määrittelee tiimin tehtävät sekä vastuut toimien samalla pohjana käsikirjaan tarvittavalle ohjeistukselle samoin kuin toisessa vaiheessa järjestetyt työpajat.

Turun yliopiston laadunhallinnan periaatteiden mukaisesti on tärkeää kerätä palautetta yliopistoyhteisöltä, minkä vuoksi kolmannessa vaiheessa kartoitettiin kokemukset ERI-rahastoprojektien vastuullisilta johtajilta tiimin toiminnasta. Myös neljännessä vaiheessa kerätyt tilintarkastusyhteisön kokemukset tiimin toiminnan kehittämistä vaativista kohteista oli tärkeä selvittää, jotta käsikirjan ohjeistukset palvelisivat mahdollisimman hyvin myös sidosryhmien tarpeita. Viidennessä vaiheessa käsikirjaa päivitettiin, täydennettiin ja kehitettiin tiimipalaverissa kerätyn tiedon pohjalta jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaisesti.

### 4.1 Rakennerahastot-tiimin tehtävien määrittely

Työ aloitettiin määrittelemällä rakennerahastot-tiimille tehtäväkuva. Tehtävien määrittelyssä käytettiin hyväksi olemassa olevaa tietoa ERI-rahastojen rahoitusehtojen, taloudenhallinnan ja rahoittajaraportoinnin vaatimuksista sekä YPA-uudistuksen yhteydessä sovitusta työjaosta eri tiimien välillä. Myös yliopiston omat käytännöt, käytössä olevat järjestelmät sekä prosessit asettivat omat reunaehdonsa tiimin tehtävämääritykselle.

Tiimin tehtäväkuvausta ei voi määritellä täysin sitovasti, koska rahoittajat asettavat erilaisia ehtoja palkkakustannusten tukikelpoisuudelle. Prioriteettina yliopistolla oli, että tiimin palkkakustannukset voidaan sisällyttää projektien suoriksi kustannuksiksi, koska tehtävä työ on suoraan projekteista aiheutuvaa ja siten rahoitussääntöjen mukaisesti osa projektin budjettia. Tiimin tehtäväkuvaus muodostui seuraavan laiseksi:

### Hakuvaiheen palvelut

- Projektibudjetin laatimisessa opastaminen ja avustaminen
- Projektibudjetin syöttäminen TOPlin ja rahoittajan järjestelmään
- Osatoteuttajien neuvonta budjetin laatimisessa
- Vaadittavien liitteiden kokoaminen
- ALV-ohjauspyynnön laatimisessa avustaminen
- Sopimusten valmistelussa avustaminen

### Toteutusvaiheen palvelut

- Projektin avauksesta huolehtiminen
- Osallistuminen rahoittajan järjestämiin koulutuksiin/ aloituskokouksiin sekä projektin sisäisiin kokouksiin
- Yliopiston sisäisen talouspalaverin organisointi projektin alkaessa
- Yhteydenpito rahoittajiin, tilintarkastajaan sekä partnereihin talouteen ja raportointiin liittyvissä asioissa
- Hankinta-asioissa opastaminen
- Projektin talouden seuranta ja ”talouden lähituki”
- Sole-korjausten tekeminen
- Osatoteuttajien neuvonta talous-, rahoitus- ja maksatusasioissa
- Budjettimuutoksissa avustaminen ja syöttäminen TOPlin ja rahoittajan järjestelmään
- Maksatushakemusten laatiminen (pl. sisällön raportointi), indikaattoritietojen syöttäminen rahoittajien järjestelmiin
- Lisäselvityspyyntöjen koordinointi ja kokoaminen
- Tilintarkastajan sertifiointi ja tilintarkastusten hoitaminen
- Paikan päällä tehtävien varmennuskäyntien sekä toisen tason tilintarkastusten tarkastusten hoitaminen
- Partnerimaksujen tilittäminen

### Päätösvaiheen palvelut

- Talouden raportoinnista syntyneen aineiston arkistointi
- Projektin päättämisestä huolehtiminen TOPI:ssa ja SAP:ssa

## 4.2 Tarvittavien ohjeistuksien määrittely

Toisessa vaiheessa järjestettiin työpajoja tiimin kesken, jotta pystyttiin määrittelemään, minkälaisia ohjeistuksia projektin elinkaaren eri vaiheissa tarvitaan tehtävän hoitamisen tueksi. Työpajoja järjestettiin kaksi, vuoden 2018 loka- ja marraskuussa.

Ensimmäisessä työpajassa pohjamateriaalina oli tiimin tehtävänkuvaus sekä lista projektin eri vaiheesta. Tiimi jaettiin kolmeen pienryhmään, jotka kukin pohtivat eri elinkaaren vaiheen ohjeistustarpeita sekä yliopiston, rahoittajan että tiimin omista lähtökohdista.

Ennen toista työpajaa tulokset kirjoitettiin puhtaaksi ja toinen versio sisällysluettelosta lähetettiin tiimiläisille tutustuttavaksi hyvissä ajoin. Toisessa työpajassa luonnos käytiin yhdessä läpi ja kommenttien perusteella siihen tehtiin tarvittavat lisäykset ja muutokset.

## 4.3 Kysely projektien vastuullisille johtajille ja projektipäälliköille

Yliopiston näkökulmasta on tärkeää, että yliopistoyhteisöllä on tarpeeksi mahdollisuuksia ja kanavia antaa palautetta. Tiimi saa palautetta suoraan kanssakäymisessä vastuullisten johtajien ja muun projektihenkilöstön kanssa. Nyt haluttiin aidosti saada kaikkien tiimin kanssa yhteistyötä tekevien vastuullisten johtajien ja projektipäälliköiden näkemykset esille, jotta voitaisiin saada selville tiimin tuottamien palvelujen nykytilanne sekä mahdolliset laatuaukot ja kehittämisen kohteet.

Kyselyyn valittavat henkilöt kartoitettiin TOPI-toiminnanohjausjärjestelmän kautta. TOPIssa on projektihaku-toiminnallisuus, jonka kautta on mahdollisuus etsiä projekteja koko yliopiston tasolla halutuina kriteerein. Rakennerahastot-tiimin projektien osalta on sovittu, että projektin lyhenne-kenttään merkitään koodi RR sekä projektin virallinen lyhenne (RR\_projektin lyhenne). Tämän toiminnallisuuden avulla koko yliopiston projektisalkusta suodatettiin rakennerahastot-tiimin hoidettavana olevat projektit. Saadusta aineistosta suodatettiin projektit, joiden

tilana oli: 1) Hyväksytty haettavaksi, 2) Hakemus lähetetty, 3) Rahoitettu 4) Projektin hyväksyntä, 5) Hyväksytty käynnistettäväksi, 6) Käynnissä ja 7) Päättynyt. Suodatetusta aineistosta saatiin suoraan selville projektien vastuulliset johtajat (51 hlö). Otantaa rikastettiin lisäämällä mukaan myös projekteille nimetyt projektipäälliköt (12 hlö), koska joissakin yliopiston yksiköissä on käytössä kahden henkilön työpanokseen perustuva johtamismalli.

Vastauspyyntö kyselyyn lähetettiin 12.3.2019 yhteensä 63 henkilölle. Sähköpostilla lähetetyssä saatekirjeessä kerrottiin hyvin lyhyesti tiimin perustehtävä sekä päärahoittajat, jotta vastaajat pystyvät ymmärtämään, mistä näkökulmasta palautetta pyydetään; yliopistolla on satoja rahoittajia ja talouden tukea projekteille annetaan rahoittajaluokitusten mukaan eri tiimeistä. Saatekirjeessä tuotiin esiin myös kehittämisenäkökulma ja hyödyt vastaajalle, jotta vastausprosentti saataisiin mahdollisimman korkeaksi. Vastausaikaa kyselyyn annettiin 22.3.2019 asti eli lähes kahden työviikon ajan. Vastausaika haluttiin pitää lyhyenä siksi, että saataisiin henkilöt vastamaan kyselyyn heti eikä se hautautuisi muiden sähköpostiviestien sekaan. Muistutusviesti lähetettiin 19.3.2019 kaikille alkuperäisille vastaanottajille, koska kyselyssä henkilön nimi -kenttä jätettiin tarkoituksella vapaaehtoiseksi, jotta se ei nostaisi tarpeettomasti kynnystä vastaamiseen. Tämän vuoksi muistutusviestin saatetekstissä kiitettiin kaikkia jo palautteensa antaneita. Kysely on esitetty kokonaisuudessaan liitteessä 1 ja kyselyn tulokset luvussa 5.1.

#### 4.4 Palautepyyntö tilintarkastusyhteisölle

Palautepyyntö lähetettiin erikseen yliopiston silloiselle tilintarkastusyhteisölle, koska se tarkistaa vuosittain noin 45 rakennerahastot-tiimin valmistelemaa projektiraporttia. Lisäksi kyseinen tilintarkastusyhteisö oli ollut yliopiston käyttämä jo vuodesta 2010, joten heillä oli myös erittäin hyvä näkemys tilintarkastusprosessin toimivuudesta Turun yliopistossa ennen ja jälkeen YPA-uudistuksen toteutusta. Palaute pyydettiin kyselyn sijaan vapaamuotoisena. Myös tässä tapauksessa sähköpostilla lähetetyssä saatekirjeessä kerrottiin hyvin lyhyesti tiimin perustehtävä sekä päärahoittajat, jotta vastaaja pystyi ymmärtämään, mistä näkökulmasta palautetta pyydetään. Viestissä pyydettiin kertomaan vapaasti, mitkä asiat ovat

toimineet ja missä tiimillä on vielä kehitettävää tilintarkastusprosessin aikana. Palautteen tulokset on kuvattu luvussa 5.2.

#### 4.5 Tiimipalaverit jatkuvan kehittämisen työkaluna

Rakennerahastot-tiimin tiimipalaverit pidettiin ja pidetään edelleen joka toinen viikko. Yhtenä pääasiallisena aiheena on rahoittajilta ja tarkastuksista saadun palautteen käsittely, jotta hiljainen tieto sekä projektiopit saataisiin jaettua kaikille sitä tarvitseville. Nämä palautemekanismit on kuvattu luvuissa 5.4.1 ja 5.4.2. Toisena pääaiheena on yliopistossa tapahtuvat muutokset ja tiimin kannalta ajankohtaiset asiat sekä niistä kumpuavat aukot ohjeistuksissa. Käsitellyt palautteet, käytännöt ja ohjeistukset kerätään tiimipalaverien muistioihin.

Tiimipalaverin muistiot tallennetaan tiimin omalle Teams-alueelle, mutta hakutoiminnallisuuksien käyttäminen on mahdotonta, kun tulee tarve palata käsiteltyihin asioihin. Jotta tiimipalavereissa käsiteltyihin asioihin, kokemuksiin ja hyviin käytäntöihin voidaan palata helpommin, ne päätettiin ottaa osaksi tiimin projektikäsi-kirjaa. Erillisiä ohjeistuksia tehdään, kun aihealue on laaja tai ohjeistus koskee koko yliopistoa ja kuuluu yliopistotason toimintakäsikirjaan eli Intranetin palveluhakemistoon.

##### 4.5.1 Rahoittajilta ja tilintarkastajilta saatava palaute

Rakennerahastot-tiimi saa jatkuvasti palautetta projektien rahoittajilta sekä Interreg ja ENI CBC -projektien tilintarkastuksista (First Level Audit). Tilintarkastuksia suoritetaan myös joihinkin kansallisiin EAKR-projekteihin, mutta se on hyvin harvinaista.

Rahoittaja/ tilintarkastaja tarkistaa maksatushakemuksen sekä sen tukena olevat dokumentit ja lähettää niiden perusteella lisäselvityspyynnön projektin toteuttajille. Projektin päätoteuttaja kerää selvitykset kaikilta projektin toteuttajilta ja lähettää ne rahoittajalle. Saatujen lisäselvitysten perustella rahoittaja tekee päätök-

sen kustannusten tukikelpoisuudesta eli hyväksyttävyydestä sekä hyväksyy samalla projektissa tehdyt toimenpiteet ja tuotokset. Lisäselvityspyynnöistä ja rahoituspäätöksistä saadaan tiimille arvokasta tietoa prosessin sujuvuudesta ja tehtyjen toimenpiteiden oikeellisuudesta sekä laadukkuudesta. Projektikohtaisissa tilintarkastuksissa saadut lisäselvityspyynnöt toimivat samalla tavoin kehittämisen välineenä kuin rahoittajienkin tarkastukset.

#### 4.5.2 Varmennuskäynneiltä ja toisen tason tilintarkastuksista saatava palaute

Tavanomaisten maksatushakemusten tarkistuksien lisäksi ERI-rahastoissa rahoitettavissa projekteissa voidaan suorittaa rahoittajan tekemiä varmennuskäynnejä tai tehdä toisen tason tilintarkastuksia (Second Level Audit). Tämän lisäksi projekteihin voidaan tehdä EU-tason tarkastuksia. Varmennuskäynnejä ja toisen tason tarkastuksia suoritetaan projekteihin otantamenettelyn kautta, eli rahoittajat arpoivat vuosittain tietyn osuuden rahoittamistaan projekteista tarkistettaviksi.

Varmennuskäynneillä tarkistetaan jo raportoituja maksatuskausia uudelleen, mutta tarkemmalla tasolla. Käynneillä voidaan tarkistaa esimerkiksi kirjanpidosta jäljitysketjuja, seurantatietojen jäljitysketjua tai lopputuotoksien laatua ja viestintävelvoitteiden täyttämistä.

Toisen tason tilintarkastuksissa tarkistetaan oikeastaan tilintarkastajien ja rahoittajien toimintaa. Tarkastaja pyytää nähtäväksi materiaalit, jotka on toimitettu ensimmäisen tason tilintarkastajalle (First Level Controller, FLC) sekä rahoittajan niiden perusteella tekemät päätökset. Toisen tason tarkistuksessa siis havainnoidaan sitä, onko FLC ja rahoittaja tehnyt saamansa materiaalin perustella oikeat tulkinnat kustannusten tukikelpoisuudesta. Tarkistus kohdistuu toki myös näissä tapauksissa projektin etenemiseen ja tuotoksiin. Tarkastuksista saatua palautetta käytetään hyväksi tiimin toimintaa kehitettäessä.

## 5 Kehittämistyön tulokset

### 5.1 Kyselyn tulokset

Projektin vastuullisille johtajille ja projektipäälliköille suunnattuun kyselyyn vastasi määräaikaan mennessä 22 henkilöä (N = 22), Kyselyn vastausprosentti jäi melko alhaiseksi (34,92 %) muistutusviestistä huolimatta. Kyselyssä vastausvaihtoehdon ”en osaa sanoa” käyttö nousi suureksi valitun otanta-tavan vuoksi. Mukaan otettujen projektin tilojen vuoksi otokseen valikoitui pelkästään hakuvaiheessa mukana olleita vastuullisia johtajia, joilla ei ole kokemusta toteutus- tai päätösvaiheen palveluista. Koska tiimi perustettiin vasta vuonna 2017, käynnissä olevien projektien vastuulliset johtajat eivät välttämättä olleet saaneet hakuvaiheessa tukea rakennerahastot-tiimiltä. Päätösvaiheeseen ehtineitä projekteja oli vastauksista päätellen myös hyvin vähän. Kyselyn avoimista vastauksista saatiin kuitenkin arvokasta palautetta tiimin toiminnasta ja kehittämistä vaativista kokonaisuuksista. Kyselyssä esiin nousseet asiat on sisällytetty projektikäsikirjaan ja yliopistopalvelujen eri tiimien välistä yhteistyötä saatu terävöitettyä.

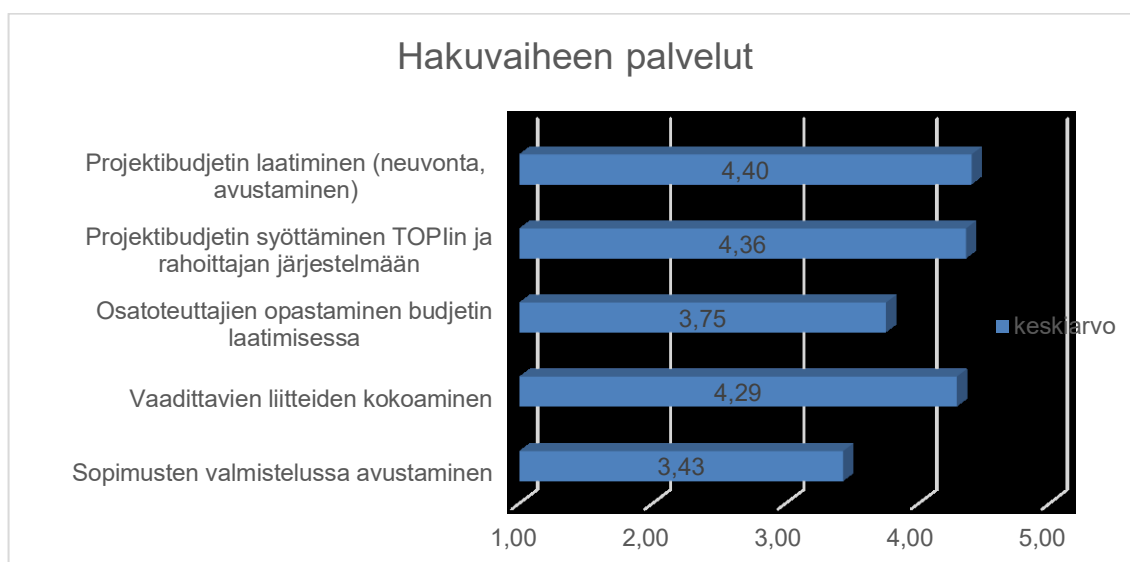
Kyselyssä käytettiin asteikkona Likertin 5 portaista asteikkoa, kun vastaajia pyydettiin arvioimaan tiimin tuottamien palvelujen laatua projektin eri vaiheissa (5 = erittäin hyvä, 4 = melko hyvä, 3 = ei hyvä eikä huono, 2 = melko huono ja 1 = erittäin huono) (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara, 2009. 200). Jokaisesta vaiheesta pyydettiin antamaan myös yleisarvosana kouluarvosanana neljästä kymmeneen. Tämän annettiin mahdollisuus vapaaseen sanaan, jossa vastaajia pyydettiin kertomaan, mitkä vaiheen palvelut ovat toimineet, missä on kehittävää ja millaista tukea henkilö jäi kaipaamaan.

#### 5.1.1 Hakuvaiheen palvelut

Vastaajat (N=22) kokivat saamansa palvelun laadun melko tai erittäin hyväksi projektibudjetin laatimisessa (90%), budjettien syöttämisessä rahoittajan/ yliopiston järjestelmään (85%) sekä liitteiden kokoamisessa (85%). Eniten kehitettävää



löytyi sopimusten valmisteluun liittyvässä tuessa, jossa laatu arvioitiin erittäin tai melko hyväksi vain 38 prosentissa vastauksista. Myös osatoteuttajien opastamisessa budjetin laatimisessa koettiin olevan parantamisen varaa. Laatua piti erittäin tai melko hyvänä 63% vastaajista. En osaa sanoa –vaihtoehdolle annettiin hakuvaihe-osiossa vastauksia kaiken kaikkiaan 63 kappaletta 110:stä, eli 64 %.



Kuvio 11. Koetun palvelun laatu, keskiarvot projektin hakuvaiheessa.

Yleisarvosanaksi hakuvaiheen palvelut saivat kouluarvosanoilla arvioituna 8,3. Minimiarvo oli kuusi (6) ja maksimiarvo kymmenen (10).

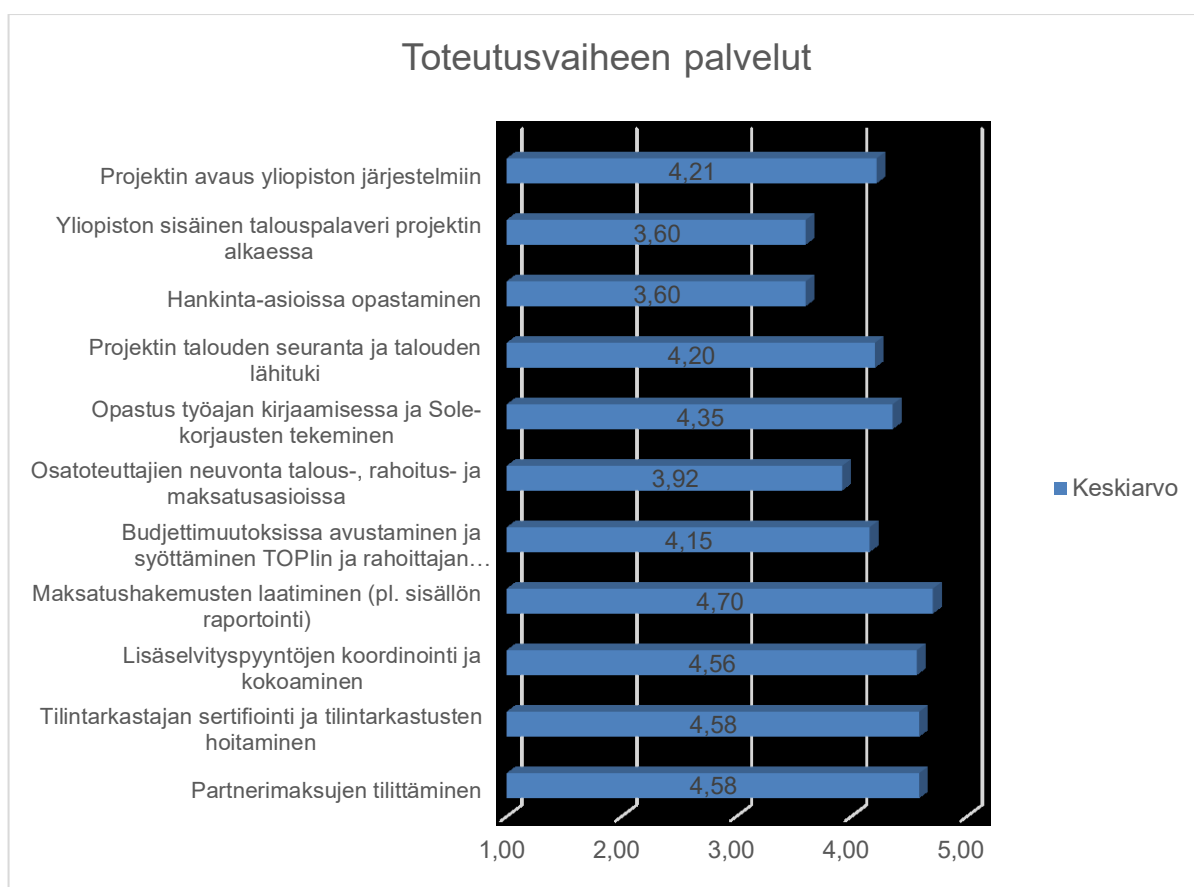
Avoimista vastauksista (N = 13) kävi ilmi, että rakennerahastot-tiimi ja siltä saatavat hakuvaiheen palvelut eivät olleet juurikaan vastuullisten johtajien ja projektipäälliköiden tiedossa. Monet projektit olivat myös alkaneet ennen tiimin perustamista, eikä kokemuksia palveluista vielä ollut. Vastauksista nousi myös esiin, että ERI-rahastoista rahoitettujen projektien hakuvaiheen tuki oli puuttunut lähes kokonaan ennen tiimin perustamista. YPA-uudistuksen jälkeen palvelujen koettiin olevan vieläkin hajallaan, eikä vastuullisilla johtajilla ja projektipäälliköillä ollut täyttä selvyyttä, kenen puoleen missäkin asiassa tulisi kääntyä.

"Olen tähän asti hoitanut itsenäisesti hakuvaiheen kaikki toimet. Itse asiassa en ole edes ymmärtänyt pyytää näihin toimenpiteisiin apua."

"En ole tiennyt, että em. kohdissa talouspalvelut olisivat käytettävissä. Tässä on varmasti toiminnan terävöittämisen paikka!"

### 5.1.2 Toteutusvaiheen palvelut

Vastauksista (N =22) kävi ilmi, että laatu koettiin melko tai erittäin hyväksi maksatushakemusten laatimisessa (95%), tilintarkastusten hoitamisessa (92 %), työajankirjaamiseen liittyvissä asioissa (88%), lisälevityspyyntöjen kokoamisessa (87%), budjettimuutosten teossa (85%) sekä partnerimaksujen tilittämisessä (83%). Tiimin todettiin onnistuneen melko tai erittäin hyvin myös projektien avaamiseen liittyvissä asioissa (79%) ja projektin talouden seurannassa (75%). Eniten kehitettävää vastaajien mielestä löytyi sisäisten talouspalaverien järjestämisessä että hankinta-asioissa opastamisessa, joissa palvelun laatua piti erittäin tai melko hyvänä 60% vastaajista. Myös osatoteuttajien neuvonnassa oli vastaajien mielestä kehitettävää (67% erittäin tai melko hyvä –vastauksia). En osaa sanoa –vaihtoehdolle annettiin toteutusvaihetta koskevista vastauksista yhteensä 87 kappaletta 242:stä, eli 46 %.



Kuvio 12. Koetun palvelun laatu, keskiarvot projektin toteutusvaiheessa.

Yleisarvosanaksi toteutusvaiheen palvelut saivat kouluarvosanoilla arvioituna 8,7. Minimiarvo oli kuusi (6) ja maksimiarvo kymmenen (10).

Avoimissa vastauksissa (N=15) tiimi sai kiitosta erityisesti maksatushakemusten laadinnasta, lisäselvitysten kokoamisesta sekä tilintarkastusten hoitamisesta. Vastaajien mielestä myös rahoitusehdot olivat erittäin hyvin tiimin hallussa. Muutama vastaajista koki, että talouden seurannassa on ollut viipeitä entiseen verrattuna. Talouden seurannan ylläpito erillisissä Excel-taulukoissa koettiin tärkeäksi, koska TOPI-toiminnanohjausjärjestelmässä ja SAPin projektikirjanpidossa toteutuneet kustannukset luokitellaan eri tiliryhmiin/ pääkirjatileille kuin rahoittajaraportoinnissa. Tiimiltä toivottiin jatkossa parempaa perehtymistä De Minimis –asioihin sekä projektihenkilöstön perehdyttämistä työnjakoon sekä projektin että talouspalvelujen eri tiimien välillä. Yliopiston sisäiset aloituspalaverit eivät olleet vielä kovin tunnettuja ja niiden pitämistä projekteissa toivottiin.

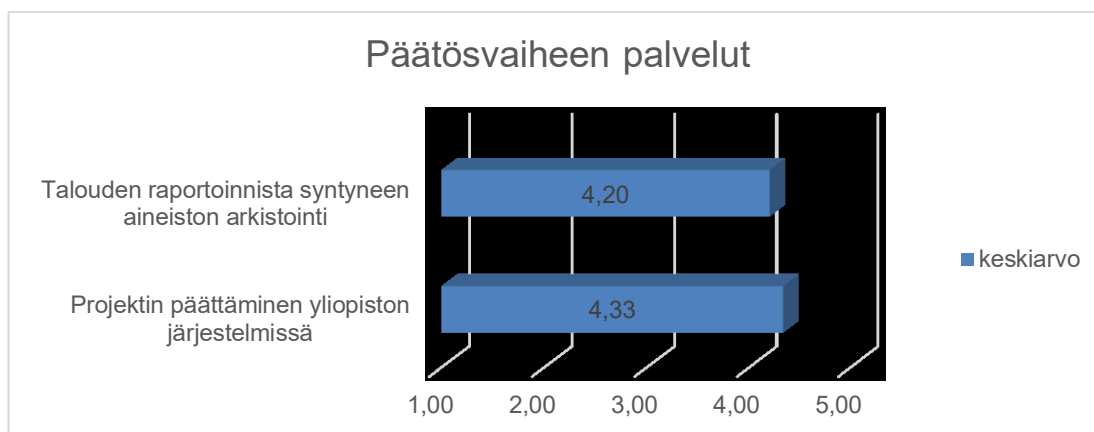
”De Minimis –asioissa oli aika paljon selvitettävää ja niistä ei tiimilläkään tuntunut olevan kovin selvää käsitystä entuudestaan. Tilintarkastus/ FLC asiat ovat hoituneet erinomaisesti eikä minun ole tarvinnut murehtia niitä”

”Ehkä projektin alkaessa olisi hyvä käydä yhdessä läpi, mitä kukin tekee, tehtävällisten tms. pohjalta. Ensikertalaiselle koordinaattorille ei ole itsestään selvää, mikä on talouspalvelujen eri tiimien työnjako”

”Projektin alkaessa rakennerahastot-tiimiä ei vielä ollut, joten alkukuvioista ja aloituspalavereista en osaa vastata muuta kuin että olisipa ollut hyvä, jos sellaiset olisi olleet! Hyvä, että tiimi on perustettu.”

### 5.1.3 Projektin päätösvaihe

Päätösvaiheen palveluja koskevissa kysymyksissä selvisi, että ne eivät näy projektien vastuullisille johtajille eikä projektipäälliköille. Tämän vuoksi niiden laatua oli vaikea arvioida. Ja en osaa sanoa –vaihtoehdolle annettiin päätösvaihetta koskevista vastauksista yhteensä 28 kappaletta 44:stä, eli 73 %. Erittäin tai melko tyytyväisiä saamaansa palveluun oli kuitenkin arkistointiin liittyvissä asioissa 80% ja projektien päättämiseen yliopiston järjestelmissä 100%.



Kuvio 13. Koetun palvelun laatu, keskiarvot projektin päätösvaiheessa.

Yleisarvosanaksi päätösvaiheen palvelut saivat kouluarvosanoilla arvioituna 8,6. Minimiarvo oli kuusi (8) ja maksimiarvo kymmenen (10).

Avoimista vastauksista (N = 10) kävi ilmi, että monikaan projekti ei ollut vielä käynyt päätösvaihetta läpi. Ja toisaalta myös se, että päätösvaiheen toimenpiteet eivät useinkaan ole näkyviä projektien vastuullisille johtajille tai projektipäälliköille. Projektien taloudesta ja rahoittajaraportoinnista syntyneen materiaalin arkistoinnista oli käyty keskustelua myös yliopistopalvelujen muiden yksiköiden kanssa, mutta yhtenäistä ratkaisua tähän ei ollut olemassa.

"Ilmeisesti projektien talous on päätetty ihan sujuvasti, koska ei se ole minulle koskaan näkynyt."

"Kaikkia asiakirjoja ei voida mitenkään tallentaa TOPLin, verkkolevyt lienevät ainoa mahdollinen paikka? Kysyin tätä jo IT-palveluistakin."

## 5.2 Tilintarkastusyhteisöltä saatu palaute

Tilintarkastusyhteisöltä saadun palautteen mukaan ERI-rahastoista rahoitettujen projektien raportoinnin laatu oli parantunut merkittävästi rakennerahastot-tiimin perustamisen jälkeen. Kehittämiskohteiksi nousivat:

- 1) Kumulatiivisen kirjanpidon raportin ja täsmäytyslaskelman käyttäminen varsinkin tilanteissa, joissa kustannukset joudutaan raportoimaan maksupäivän mukaisesti rahoittajalle eri ajanjaksolla kuin se on kirjanpidossa.

- 2) Palkkojen raportointiin tulisi kohdistaa enemmän huomiota, erityisesti lomien ja lomarahojen raportoinnissa.
- 3) Tarkastukseen tulevissa materiaaleissa on ollut jonkin verran puutteita ja tilintarkastusta ei päästä suorittamaan kerralla loppuun. Myös tiedostojen nimeämiseen olisi kiinnitettävä enemmän huomiota, jotta materiaali olisi helposti tunnistettavissa.

"Kokonaisuutena tiimin perustaminen on meidän kannaltamme ollut positiivinen muutos. Taloudellisen raportoinnin laatu ja yhdenmukaisuus on parantunut huomattavasti aiempaan verrattuna. Kannattaa edelleen kiinnittää huomiota tiimin kesken toimintatapojen yhtenäisyyteen ja parhaiden käytäntöjen jakamiseen koko tiimin kesken."

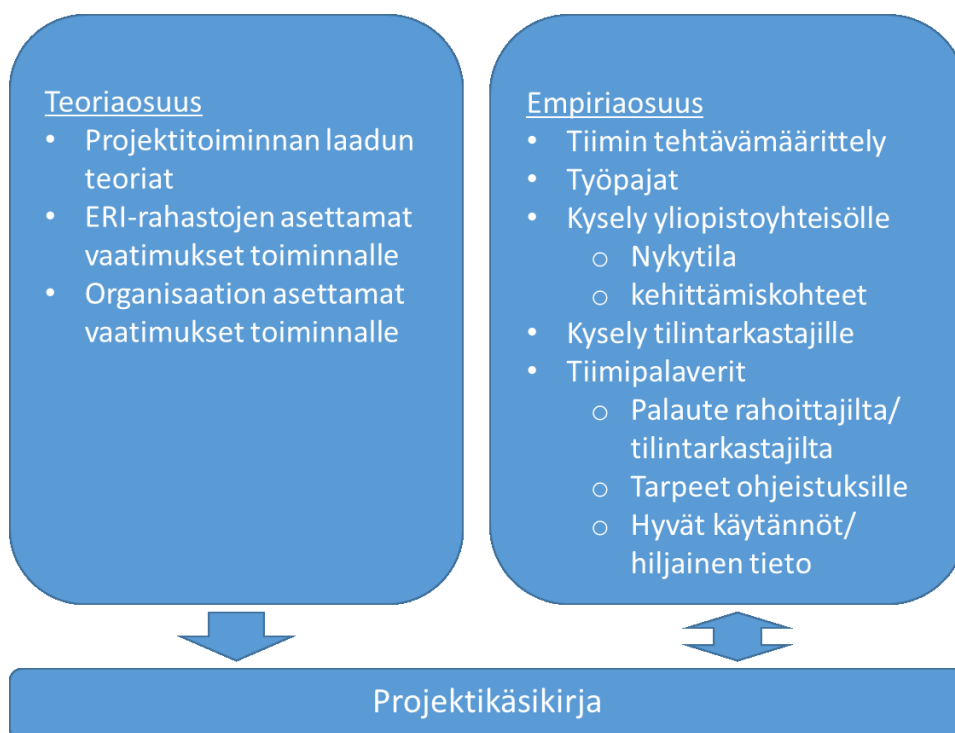
Tilintarkastajilta saadun palautteen perusteella päivitettiin Turun yliopiston tilintarkastusohje projektien taloutta hoitaville henkilöille. Koska ohje palvelee yliopistoa laajemminkin kuin yhden tiimin tarpeita, ohje koottiin erilliseksi tiedostoksi ja se linkitettiin rakennerahastot-tiimin projektikäsikirjaan.

### 5.3 Projektikäsikirja

Rakennerahastot-tiimin projektikäsikirja on tarkoitettu ERI-rahastoista rahoitettavien projektien taloudenhallinnan ja rahoittajaraportoinnin laadun varmistukseen ja ohjaukseen. Projektikäsikirjan laatimisessa on hyödynnetty sekä opinnäytetyön teoria- että empiria osuutta (kts. kuvio 13). Teoriaosuudesta nousivat esiin varsinkin projektihenkilöstön työnjaon ja vastuiden määrittelyn tärkeys, hyvien käytäntöjen ja projektioppien keräämisen merkitys sekä niiden hyödyntäminen tulevissa projekteissa. Lisäksi painotettiin laatuksiteerien määrittelyä sekä tarkistuslistojen tekemistä. Myös organisaation asettamat vaatimukset projektitoiminnalle on tärkeä ottaa huomioon. Yhtenäisten toimintatapojen luominen ja noudattaminen ovat laadunhallinnan peruslähtökohta.

Empiriaosuuden toteutuksen aikana käsikirjaa on täydennetty havaittujen ohjeistusaukkojen, saadun palautteen (mukaan lukien katselmuksella eli rahoittajilta, tilintarkastajilta, varmennuskäynneiltä sekä toisen tason tarkastuksista saatu palaute) sekä kerääntyneiden projektioppien ja kokemusten perusteella. Erityisesti tiimipalavereissa kerääntyneen tiedon kokoamista käsikirjaan on tiimissä pidetty

tärkeänä toiminnan laatua ja yhtenäisyyttä parantavana tekijänä. Tämän vuoksi projektikäsikirjaan on kerätty monen eri tason ohjeistusta, suuremmista kokonaisuuksista aina yksittäisiin palautteisiin asti. Suuri osa tiimin toimintaan liittyvistä ohjeista on yliopiston toimintakäsikirjassa eli Intranetissä sekä rahoittajien omilla Internet-sivuilla ja näihin ohjeistuksiin on tehty linkitykset. Tämän lisäksi on paljon rahoittajalta saatuja ohjeistuksia, asiakirjapohjia ja muita esimerkkejä, jotka on kerätty rakennerahastot-tiimin omalle verkkoalueelle. Myös näihin on tehty linkitykset käsikirjaan. Projektikäsikirjaa päivitetään säännöllisesti jokaisen tiimipalaverin jälkeen. Käsikirja on siis iteratiivisen prosessin tuotos, jossa jokaisen rakennerahastot-tiimiin kuuluvan henkilön panos on merkityksellinen.



Kuvio 14. Käytetyt menetelmät ja niillä selvitetty asiakokonaisuudet.

Projektikäsikirjan ensimmäisessä luvussa käsitellään rakennerahastot-tiimin toimintaan liittyviä asioita. Siihen on kerätty tiimin tehtävät projektin eri vaiheissa sekä vastuualueeseen kuuluvat rahoitusohjelmat. Tämän lisäksi on luvussa on

kuvattu varamiesjärjestelyt, jotta tiimin jäsenille on selvää, miten lyhyiden ja pidempien poissaolojen aikana asiat tulisi hoitaa projektin vastuullisten johtajien suuntaan. Yliopistossa yhteistyö eri yliopistopalvelujen tiimien välillä on tiivistä ja luvussa on kuvattu myös tehtävänjako läheisimmin työhön kytkeytyvien tahojen kanssa.

Luvussa kaksi on listattu tärkeimmät yliopiston järjestelmät, joiden avulla tiimin tehtäväkenttää hallitaan. Jokaisen järjestelmän osalta on kuvattu, miten ja mihin tarkoitukseen kyseistä järjestelmää käytetään. Lisäksi käsikirjaan on sisällytetty ja/tai linkitetty yliopistotason ohjeistukset järjestelmän käyttöön liittyen.

Luku kolme käsittelee tällä hetkellä tiimillä käytössä olevia rahoittajien järjestelmiä. Lähes jokaisen rahoitusohjelman tarpeita varten on kehitetty oma järjestelmänsä ja niitä koskevat Internet-osoitteet ohjeistuksineen on linkitetty käsikirjaan. Mikäli järjestelmän käyttö vaatii vahvaa tunnistautumista ja käyttöoikeuksien hakemista yliopistolta, ohjeet tähän löytyvät käsikirjasta. Jokaisen järjestelmän käyttöön liittyy myös kirjoittamatonta tietoa, ja se on kerätty käsikirjaan tiimin kokemusten perusteella.

Luvussa neljä on kuvattuna toimintaohjeet projektien hakuvaiheeseen. Käsikirjassa esitellään hakujulistuksesta poimittavat tärkeimmät tiedot, ohjeet budjetointiin sekä tarvittavien liitteiden keräämiseen. Lopussa on laadittuna kaksi erillistä tarkistuslistaa. Toinen tilanteisiin, joissa yliopisto toimii projektin päätoteuttajana ja toinen niihin projekteihin, joissa yliopisto on osatoteuttajan roolissa.

Luku viisi käsittää projektin toteutusvaiheen. Projektin toteutusvaihe on käsikirjassa jaoteltu teemoihin, jotka läpileikkaavat kaikkia tai useita rahoittajia sekä rahoitusohjelmakohtaisiin ohjeistuksiin. Yleiseen osioon on kerätty toimintaohjeet esimerkiksi loma-ajan palkkojen laskemiseen ja kohdentamiseen projektille, lomarahojen kohdennukset, kuukausittain tehtäviin tarkistuksiin, rahoituksen vastaanottamiseen ja partnerimaksujen tekemiseen, De Minimis –tuen alaisten toimenpiteiden dokumentointiin ja raportointiin sekä tilintarkastuksiin. Rahoitusohjelmakohtaisiin ohjeistuksiin on linkitetty rahoittajan omat ohjeistukset ja lomak-

keet sekä tiimin verkkolevylle kerätyt ohjeet ja asiakirjapohjat. Lisäksi rahoitusohjelmakohtaisiin ohjeisiin on kerätty kokemuksia ja käytäntöjä, jotka ovat tulleet esiin kokemusten kautta eri projektien toteutusvaiheessa. Myös tämän luvun loppuun on laadittu tarkistuslista, jolla pyritään varmistamaan kaikkien tehtävien laadukas hoitaminen.

Luvussa kuusi on kuvattu projektin päättämiseen liittyvät toimenpiteet. Ohjeissa käsitellään asiakirjojen arkistointikäytäntöjen lisäksi yliopiston järjestelmiin liittyvät asiat, eli projektin päättäminen TOPI-toiminnanohjausjärjestelmässä sekä projektin kirjanpitotapahtumien päättäminen SAPissa. Loppuun on laadittu tarkistuslista, jonka avulla voidaan arvioida päätösvaiheen laatua.

Projektikäsikirjan sisällysluettelo on opinnäytetyön liitteenä 2. Käsikirjaa ei julkaista, koska se sisältää yksityiskohtaista tietoa yliopiston projekteista sekä henkilötietoja.

Projektikäsikirjan toimivuus käytännössä testattiin heikon markkinatestin avulla. Testi suoritettiin anonyymillä Webropol-kyselyllä ajalla 21. – 28.10.2021 ja se lähetettiin tiimin jokaiselle työntekijälle (N = 7). Vastauspyynnössä korostettiin rehellisyyttä ja avoimuutta, jotta käsikirjasta saataisiin mahdollisimman toimiva työkalu ERI-projektien taloudenhallintaan ja rahoittajaraportointiin. Kysely on opinnäytetyön liitteenä 3.

Ensimmäiseksi kysyttiin, käytätkö käsikirjaa aktiivisesti ja toimitko sen sisältämien ohjeiden mukaisesti. Kaikki vastaajat (N =7) vastasivat myöntävästi. Toisessa kysymyksessä pyydettiin kertomaan käsikirjan ohjeistuksissa ilmenevistä puutteista sekä antamaan kehitysideoita käsikirjan sisältöön. Esiin nousseista puutteista ja huomioista pienimmät täydennettiin käsikirjaan heti kyselyn päättymisen jälkeen. Suuremmat kehityskohteet on esitelty luvussa 6. Yleisesti avoimen kysymyksen vastauksissa kiiteltiin ohjeistuksien keräämistä yhteen dokumenttiin.

"Kattava projektityökalu!!"

"On todella hyvä, että asiat on keskitetty yhteen dokumenttiin, eivätkä ne ole ripoteltuna moneen paikkaan."



## 6 Johtopäätökset ja kehittämiskohteet

### 6.1 Johtopäätökset

Projektin laatu koostuu kahdesta tekijästä: projektin lopputuotoksen laadusta sekä projektihallinnan laadusta. Organisaatioiden on pystyttävä kehittämään jatkuvasti projektihallinnan laatua sekä luomaan sille sopivat ja yhtenäiset projektihallinnan käytännöt kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Koko organisaation on sitouduttava laatutoimintaan ja sen tulee ohjata joka päiväistä projektitoimintaa.

Laatua arvioidaan sen mukaan, onko se todennettu yhdenmukaiseksi asetettujen vaatimusten kanssa. Näin ollen myös organisaation laatuperiaatteet ja –tavoitteet vaikuttavat vahvasti projekteihin, eikä asiakkaan/ sidosryhmien asettamia vaatimuksia projekteille ja projektien hallinnalle voi myöskään unohtaa. Laatuvaatimukset vaihtelevat tyypillisesti projektin eri vaiheissa tarpeiden ollessa erilaiset.

Projektien onnistumisen kannalta on tärkeää hyödyntää kokemuksista oppimista tehokkaasti yhdistämällä sekä eksplisiittinen että hiljainen tieto. Kun projektihenkilöstöä rohkaistaan yhdistämään uusi tieto olemassa oleviin projektihallinnan prosesseihin ja käytäntöihin, edesautetaan niiden jatkuvaa parantamista.

Projektitoiminnassa voidaan hyödyntää jotakin olemassa olevaa laatustandardia, mutta projektihallinnan peruseriaatteet, parhaat käytännöt ja laatuvaatimukset voidaan kerätä myös projektien laatukäsikirjaan tai projektikäsikirjaan. Pelkkä jaettava laatuohjeisto ei riitä, vaan toiminnan on myös vastattava ohjeita käytännössä.

Opinnäytetyön tuloksena luotuun rakennerahastot-tiimin projektikäsikirjaan on kerätty ERI-rahastoista rahoitettavien projektien talouden hallintaan ja rahoittajaportointiin liittyvät parhaat käytännöt eli luotu oma laatustandardi. Tiimin toimialue on niin spesifi, ettei siihen ole saatavilla valmista ratkaisua kirjallisuudesta. Käsikirjan laadinnassa on otettu huomioon rahoittajien sekä Turun yliopiston asettamat vaatimukset toiminnalle. Jokaiselle projektin vaiheelle (haku-, toteutus-

ja päätösvaihe) on omat ohjeistuksensa sekä määritellyt laatuvaatimukset, jotka on esitetty käsikirjassa tarkistuslistojen muodossa.

Projektikäsikirjaa päivitetään jatkuvasti tiimipalaverissa kerättävien projektioppien perusteella. Käsikirjaan kerätään myös yksittäisistä projekteista nousseet huomiot tarkentaviksi tukikelpoisuusehdoiksi rahoittajittain. Kun samat huomiot toistuvat muissakin projekteissa, ne lisätään kaikkia ko. rahoittajan projekteja koskeviksi ohjeiksi, tai jopa kaikkia ERI-projekteja koskeviksi käytännöiksi jatkuvan parantamisen menetelmän mukaisesti. Projektikäsikirjan toimivuus käytännössä, eli sen hyödyntäminen ja ohjeistuksen mukainen toiminta todennettiin kehittämistyön aikana heikon markkinatestin avulla. Voidaan siis todeta, että opinnäytetyön tavoite yhtenäisten toimintatapojen luomisesta, projektioppien hyödyntämisestä sekä tasavertaisesta ja laadukkaasta rahoittajaraportoinnista saavutettiin.

Rakennerahastot-tiimin projektikäsikirjaan laatimista ohjeistuksista on ollut hyötyä myös yliopistotasolla. Näistä hyvinä esimerkkeinä toimivat tilintarkastus- ja partnerimaksuohjeistus, joissa toiminnan peruseriaatteen ovat aina samat. Nämä ohjeistukset on tallennettu yliopiston Intranet-sivuille eli toimintakäsikirjaan.

Yhtenä opinnäytetyön tavoitteena oli minimoida tukikelvottomien kustannuserien syntyminen ERI-projekteissa. Talouden hallinnan ja rahoittajaraportoinnin näkökulmasta tätä olisi helppo mitata tilintarkastajien ja rahoittajien hylkäämien eli tukikelvottomien kustannusten rekisteröinnillä. Projektille kohdennettavien kustannusten päätöksenteko-oikeus on kuitenkin Turun yliopistossa vastuullisilla johtajilla ja rakennerahastot-tiimi voi ainoastaan antaa suosituksia/ ehdotuksia kustannusten poistamiselle ko. projektilta eli kirjanpidon sisäiseltä laskentakohteelta. Toinen mahdollinen vaihtoehto olisi rekisteröidä tilintarkastajien/ rahoittajien lisäselvityspyyntöjen määrä ja ko. vaiheessa raportoinnista pois jätettyjen kustannusten luonne sekä määrä. Myös tässä kohdassa törmätään päätöksenteko-oikeuteen, eli asia ei ole täysin tiimin vaikutusmahdollisuuksien sisäpuolella. Tämän problematiikan sekä tiimin avoimen toimintaperiaatteen säilyttämisen vuoksi

paremmaksi keinoksi turvata talouden hallinnan ja rahoittajaraportoinnin laatua on nostettu kokemuksista oppiminen ja niiden jakaminen tiimipalavereissa.

ERI-rahastoista rahoitettujen projektien, sekä muiden EU-projektien, hakuvaiheessa olisi tärkeä hyödyntää toteutusvaiheessa kerättyjä projektioppeja riskienhallinnan näkökulmasta. Näiden projektien kustannusarvio- ja rahoitussuunnitelma laaditaan hakuvaiheessa, eikä niihin sallita kovinkaan suuria muutoksia. Hakuvaiheessa tehdyt erehdykset siis kumuloituvat toteutusvaiheessa. Rakennerahastot-tiimi huolehtii tuesta koko projektin elinkaaren ajan, mutta toimintatapa on Turun yliopistossa poikkeuksellinen. Tyypillisesti projektien hakuvaiheen tuki annetaan Tutkimuspalvelut-yksiköstä ja toteutusvaiheen tuki joko Projektipalvelut-yksiköstä tai tiedekunnissa olevien talousosaajien toimesta. Näiden projektien kohdalla projektioppien jakaminen yksiköiden välillä nousee ensiarvoisen tärkeäksi laadukkaan lopputuloksen varmistamiseksi.

Projektien ja projektihallinnan laatu kytketään projektien onnistumisen kautta koko organisaation menestykseen. Opinnäytetyön pitkän tähtäimen tavoitteeksi asetettiin projektiosaamisen brändin syntyminen ja Turun yliopiston näkeminen haluttuna projektikumppanina verkostoissaan myös tulevaisuudessa, kun kilpailu täydentävästä rahoituksesta kiristyy. Näyttää siltä, että ERI-rahastojen osalta suunta on oikea: vuonna 2017 käynnissä olevia projekteja oli 65 kappaletta ja vuonna 2021 lukumäärä oli 81. Nousua vuoteen 2017 verrattuna siis 19,75 prosenttia.

Rakennerahastot-tiimin projektikäsikirjan sisällysluettelo ja sisältökuvausta voidaan hyödyntää myös muissa ERI-projekteja toteuttavissa organisaatioissa tai tarkemmin sanottuna yksiköissä, joiden tehtäväkenttään talouden hallinta ja rahoittajaraportointi kuuluvat. Kuten opinnäytetyön teoriaosuudessa todettiin, käytännöt ja laatuvaatimukset pitää aina sovittaa tilanteen mukaisesti, eivätkä ne ole sellaisenaan kopioitavissa muihin organisaatioihin; organisaatioilla on kuitenkin omat laatuperiaatteensa ja –tavoitteensa sekä käytössä olevat menetelmät ja työkalut projektihallintaan.

## 6.2 Kehittämiskohteet

Rakennerahastot-tiimin työntekijöille tehdyn heikon markkinatestin ohessa pyydettiin kehittämideoita projektikäsikirjan sisältöön. Vastauksista nousi tarve työajankirjaamiseen liittyvien yleisohjeistusten lisäämiselle rahoittajien vaatimusten näkökulmasta. Yliopistotason ohjeet antavat vain perusohjeistuksen järjestelmän käyttöön. Toiseksi kehittämiskohteeksi nousi rahoittajakohtaisten ohjeiden tarkempi jäsentely rahoittajien antamiin virallisiin ohjeisiin sekä projektin toteutuksessa kerättyihin projektioppeihin.

Euroopan unionin ohjelmien uusi seitsenvuotinen ohjelmakausi alkoi virallisesti 2021 vuoden alussa. Rahoitusohjelmien lainsäädännön valmistelu ja ohjelmasiikirjojen hyväksyminen Euroopan komissiossa vie kuitenkin aikaa ja käytännössä Euroopan alue- ja rakennepolitiikan ohjelmien ensimmäiset rahoitushaut avautuvat vuoden 2022 alkupuolella. Uusi ohjelmakausi tuo yleensä mukanaan muutoksia käytettäviin kustannusmalleihin ja kustannuslajeihin sekä tukikelpoisuusehtoihin. Tämän myötä myös rakennerahastot-tiimin projektikäsikirjaan on tehtävä suurempi päivityskierros. Vanhasta versiosta ei voida kuitenkaan luopua vielä muutama vuoteen, koska ohjelmakauden 2014-2020 mukaiset projektit jatkuvat vielä ainakin 2023 vuoden loppuun.

Laajemmaksi kehityskohteeksi voidaan esittää korkeakoulujen yhteistyöverkoston luomista ERI-projekteille uuden ohjelmakauden alkaessa. Verkostossa voitaisiin jakaa kokemuksia ja hyviä käytäntöjä yhtä tiimiä tai organisaatiota laajemmin ERI-projektien hallinnointiin ja hakemiseen liittyen. Esimerkiksi EU:n Horisontti2020-hankkeita toteuttaville korkeakouluille vastaavanlainen verkosto (Finn-ARMA) on jo nyt olemassa.

## Lähteet

Akkermans, H. ja van Helden, K. (2002) "Vicious and virtuous cycles in ERP implementation: a case study of interrelations between critical success factors", *European Journal of Information Systems*, 11(1), ss. 35–46. doi:10.1057/palgrave/ejis/3000418.

Artto, K., Kujala, J. ja Martinsuo, M. (2006) *Projektiliiketoiminta*. Helsinki: WSOY (WSOY Oppimateriaalit).

Backlund, F., Chronéer, D. ja Sundqvist, E. (2015) "Maturity assessment: towards continuous improvements for project-based organisations?", *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(2), ss. 256–278. doi:10.1108/IJMPB-05-2014-0047.

Cooke-Davies, T. (2002) "The 'real' success factors on projects", *International Journal of Project Management*, 20(3), ss. 185–190. doi:10.1016/S0263-7863(01)00067-9.

ELY-keskus (2020a) *Euroopan kalatalousrahasto - ely - ELY-keskus*. Saatavissa: <https://www.ely-keskus.fi/euroopan-kalatalousrahasto> (Viitattu: 25. elokuuta 2020).

ELY-keskus (2020b) *Euroopan maaseuturahasto - ely - ELY-keskus*. Saatavissa: <https://www.ely-keskus.fi/euroopan-maaseuturahasto> (Viitattu: 25. elokuuta 2020).

Euroopan komissio (2020a) *Euroopan rakenne- ja investointirahastot | Euroopan komissio*. Saatavissa: [https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/european-structural-and-investment-funds\\_fi#thefunds](https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/european-structural-and-investment-funds_fi#thefunds) (Viitattu: 25. elokuuta 2020).

Euroopan komissio (2020b) *European Regional Development Fund 2014-2020 - Regional Policy - European Commission*. Saatavissa: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/funding/erdf/2014-2020](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/erdf/2014-2020) (Viitattu: 25. elokuuta 2020).

Euroopan komissio (2020c) *Mikä on ESR?* Saatavissa: <https://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=35&langId=fi> (Viitattu: 25. elokuuta 2020).

Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Interreg BSR Programme (2020) "Interreg Baltic Sea Region Programme Manual 2014-2020". the Programme's Managing Authority/Joint Secretariat. Saatavissa: [https://interreg-baltic.eu/2020-06-23\\_programme\\_manual\\_v-7-1\\_clean\\_cover/](https://interreg-baltic.eu/2020-06-23_programme_manual_v-7-1_clean_cover/).

Jung, J.Y. ja Wang, Y.J. (2006) "Relationship between total quality management (TQM) and continuous improvement of international project management (CIIPM)", *Technovation*, 26(5–6), ss. 716–722. doi:10.1016/j.technovation.2006.01.003.

Karvi (2019) *Korkeakoulujen auditointikäsikirja 2019–2024*. Päivitetty. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus KARVI. Saatavissa: [https://karvi.fi/wp-content/uploads/2019/09/KARVI\\_Korkeakoulujen\\_auditointikäsikirja\\_2019-2024\\_FINAL.pdf](https://karvi.fi/wp-content/uploads/2019/09/KARVI_Korkeakoulujen_auditointikäsikirja_2019-2024_FINAL.pdf).

Kasanen, E., Lukka, K. ja Siitonen, A. (1993) "The constructive approach in management accounting research", *Journal of management accounting research*, 5, ss. 243–264.

Labro, E. ja Tuomela, T.S. (2003) "On bringing more action into management accounting research: process considerations based on two constructive case studies", *European Accounting Review*, 12(3), ss. 409–442. doi:10.1080/0963818032000083559.

Lukka, K. (2001) *Konstruktivinen tutkimusote*. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktivinen-tutkimusote/> (Viitattu: 12. syyskuuta 2020).

Maa- ja metsätalousministeriö (2020) *Rahoitusopas – kooste yhdistyksille, yrittäjille ja...* | *Maaseutu.fi*. Saatavissa: <https://www.maaseutu.fi/rahoitusopas> (Viitattu: 25. elokuuta 2020).

Meri- ja kalatalous (2020) *Suomen toimintaohjelma - Meri- ja kalatalousrahasto*. Saatavissa: <https://merikalatalous.fi/meri-ja-kalatalousrahasto/suomen-toimintaohjelma/> (Viitattu: 25. elokuuta 2020).

Mougouei, F.R. (2017) "Comparison of the Structure, Elements and the Scope of Global Standards in Project Management", *Journal of Economic & Management Perspectives*, 11(3), ss. 578–589. Saatavissa: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/comparison-structure-elements-scope-global/docview/2101265137/se-2?accountid=12268>.

Moya-Colorado, A., León-Bolaños, N. ja Yagüe-Blanco, J.L. (2021) "The role of donor agencies in promoting standardized project management in the spanish development non-government organizations", *Sustainability (Switzerland)*, 13(3), ss. 1–15. doi:10.3390/su13031490.

Pelin, R. (2020) "Projektihallinnan käsikirja". Helsinki: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.

Popescu, C.R. ja Popescu, V.A. (2015) "The assessment methodology PDCA/PDSA - a methodology for coordinating the efforts to improve the organizational processes to achieve excellence", *Challenges of the Knowledge Society*, ss. 693–696.

- Projekti-instituutti Oy (2021) *Projektitoiminnan kehittäjän pikaopas*. Saatavissa: <https://www.bing.com/search?q=projektikehittäjän+pikaopas&cvid=e1a493d825ef4d0abc462c8b46629d0c&aqs=edge..69i57.6619j0j1&pglt=43&FORM=ANNAB1&PC=U531>.
- Radujković, M. ja Sjekavica, M. (2017) "Project Management Success Factors", *Procedia Engineering*, 196(June), ss. 607–615. doi:10.1016/j.proeng.2017.08.048.
- Rolstadås, A. ym. (2014) "Understanding project success through analysis of project management approach", *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(4), ss. 638–660. doi:10.1108/IJMPB-09-2013-0048.
- Ruuska, K. (2012) *Pidä projekti hallinnassa : suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus*. 7. painos. Helsinki: Talentum.
- Saier, M.C. (2017) "Going back to the roots of W.A. Shewhart (and further) and introduction of a new CPD cycle", *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(1), ss. 143–166. doi:10.1108/IJMPB-11-2015-0111.
- SEFR CBC Programme (2021) "South-East Finland – Russia CBC 2014-2020 Programme Manual". Saatavissa: [https://www.sefrcbc.fi/wp-content/uploads/2021/05/Programme-Manual-SEFR-CBC-2014-2020\\_Full-version-0.4\\_English.pdf](https://www.sefrcbc.fi/wp-content/uploads/2021/05/Programme-Manual-SEFR-CBC-2014-2020_Full-version-0.4_English.pdf).
- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) (2015) Definitions*. Brussels, Belgium.
- Tarinová, P., Mráziková, M.K. ja Svitová, E. (2020) "Managing Quality in Project Management", teoksessa *Managerial trends in the development of enterprises in globalization era*, ss. 255–261. Saatavissa: <http://site.ebrary.com/lib/usjmo/docDetail.action?docID=10615024>.
- Turun yliopisto (2017) *Talouden sopeuttaminen ja rakenteiden kehittäminen (Soke)*. Saatavissa: <https://intranet.utu.fi/fi/ajankohtaista/soke/Sivut/home.aspx> (Viitattu: 28. huhtikuuta 2017).
- Turun yliopisto (2019) *Turun yliopiston laatukäsikirja*. Saatavissa: [https://www.utu.fi/sites/default/files/public%3A//media/file/Laatu%20Outra\\_0.pdf](https://www.utu.fi/sites/default/files/public%3A//media/file/Laatu%20Outra_0.pdf).
- Turun yliopisto (2020a) "Turun yliopiston taloussääntö". Saatavissa: <https://intranet.utu.fi/fi/Yksikko/talous/taloussaanto/Sivut/default.aspx>.
- Turun yliopisto (2020b) "Turun yliopiston toimintakertomus ja tilinpäätös 2020". Saatavissa: [https://www.utu.fi/sites/default/files/public%3A//media/file/UTU\\_toimintakertomus\\_ja\\_tilinpaaatos\\_2020.pdf](https://www.utu.fi/sites/default/files/public%3A//media/file/UTU_toimintakertomus_ja_tilinpaaatos_2020.pdf).
- Turun yliopisto (2021a) *Projektin vastuullisen johtajan opas*. Saatavissa: <https://intranet.utu.fi/fi/sivustot/projektin-vastuullisen-johtajan-opas> (Viitattu: 10. lokakuuta 2021).

Turun yliopisto (2021b) *Talouspalvelut*. Saatavissa: <https://intranet.utu.fi/fi/Yksikko/talous> (Viitattu: 9. lokakuuta 2021).

Turun yliopisto (2021c) *Turun yliopiston organisaatio ja johto | Turun yliopisto*. Saatavissa: <https://www.utu.fi/fi/yliopisto/organisaatio> (Viitattu: 9. lokakuuta 2021).

Työ- ja elinkeinoministeriö (2020a) *EAY - Rakennerahasto*. Saatavissa: <http://www.rakennerahastot.fi/web/eay/etusivu> (Viitattu: 25. elokuuta 2020).

Työ- ja elinkeinoministeriö (2020b) *ENI CBC - Rakennerahasto*. Saatavissa: <http://www.rakennerahastot.fi/web/eni-cbc/etusivu> (Viitattu: 25. elokuuta 2020).

Työ- ja elinkeinoministeriö (2020c) *Kumppanuussopimus - Rakennerahasto*. Saatavissa: <https://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot-suomessa> (Viitattu: 25. elokuuta 2020).

Työ- ja elinkeinoministeriö (2020d) *Mitä rakennerahastot ovat? - Rakennerahasto*. Saatavissa: <http://www.rakennerahastot.fi/mita-rakennerahastot-ovat> (Viitattu: 25. elokuuta 2020).

Yliopistolaki 558/2019 (2019) *Yliopistolaki 558/2009 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®*. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090558> (Viitattu: 9. lokakuuta 2021).



# Palautekysely yliopistoyhteisölle rakennerahastot- tiimin palveluista



## Palautekysely: Rakennerahastot-tiimin palveluista

### Euroopan investointi- ja rakennerahastoprojekteille (ESR, EAKR ml. Interreg ja ENI CBC, Maaseuturahasto, EMKR)

#### 1. Vastaajan nimi

---

#### 2. Projekti/ projektit

Nimeä haluessasi projekti/ projektit, joiden talouden hallinnasta/ rahoittajaraportoinnista/ hakuvaiheen talouspalveluista haluat antaa palautetta


#### Hakuvaiheen talouspalvelut

#### 3. Arvioi saamaasi palvelun laatua seuraavissa tehtäväkokonaisuuksissa \*

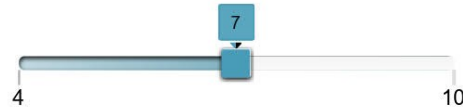
5 = erittäin hyvä 4 = melko hyvä 3 = ei hyvä eikä huono 2 = melko huono 1 = erittäin huono

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
Projektibudjetin laatiminen (neuvonta, avustaminen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektibudjetin syöttäminen TOPlin ja rahoittajan järjestelmään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osatoteuttajien opastaminen budjetin laatimisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
Vaadittavien liitteiden kokoaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopimusten valmistelussa avustaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 4. Yleisarvosanasi hakuvaiheen talouspalveluista (4-10)

\*


 En osaa sanoa

#### 5. Vapaa sana

Kerro vapaasti, mitkä hakuvaiheen palvelut ovat toimineet, missä on kehitettävää, millaista talouspalvelua/ -tukea jäit kaipaamaan.


#### Toteutusvaiheen talouspalvelut

#### 6. Arvioi saamaasi palvelun laatua seuraavissa tehtäväkokonaisuuksissa \*

5 = erittäin hyvä 4 = melko hyvä 3 = ei hyvä eikä huono 2 = melko huono 1 = erittäin huono

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
Projektin avaus yliopiston järjestelmiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yliopiston sisäinen talouspalaveri projektin alkaessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankinta-asioissa opastaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektin talouden seuranta ja talouden lähituki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
Opastus työajan kirjaamisessa ja Sole-korjausten tekeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osatoteuttajien neuvonta talous-, rahoitus- ja maksatusasioissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budjettimuutoksissa avustaminen ja syöttäminen TOPlin ja rahoittajan järjestelmään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maksatushakemusten laatiminen (pl. sisällön raportointi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lisäselvityspyyntöjen koordinointi ja kokoaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilintarkastajan sertifiointi ja tilintarkastusten hoitaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partnerimaksujen tilittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 7. Yleisarvosanasi toteutusvaiheen talouspalveluista (4-10) \*



#### 8. Vapaa sana

Kerro vapaasti, mitkä toteutusvaiheen palvelut ovat toimineet, missä on kehitettävää, millaista talouspalvelua/ -tukea jäit kaipaamaan.

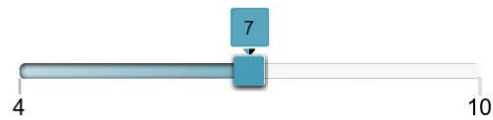

#### Päätös vaiheen palvelut

#### 9. Arvioi saamaasi palvelun laatua seuraavissa tehtäväkokonaisuuksissa \*

5 = erittäin hyvä 4 = melko hyvä 3 = ei hyvä eikä huono 2 = melko huono 1 = erittäin huono

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
Talouden raportoinnista syntyneen aineiston arkistointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektin päättäminen yliopiston järjestelmissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. Yleisarvosanasi päätösvaiheen talouspalveluista (4-10) \***



En osaa sanoa

**11. Vapaa sana**

Kerro vapaasti, mitkä päätösvaiheen palvelut ovat toimineet, missä on kehitettävää, millaista talouspalvelua/ -tukea jäit kaipaamaan.


## Projekäsikirjan sisällysluettelo

### Sisällys

1	Tiimi	7
1.1	Tiimin tehtävät ja vastuut	7
1.2	Tiimin hoidossa olevat rahoittajat	8
1.3	Tiimin verkkolevy ja sinne tallennettavat tiedot	8
1.4	Tiimipalaverit ja tiimin vuosikello	9
1.5	Varamiesjärjestelyt	9
1.6	Yhteistyö Tutkimusrahoitus-tiimin kanssa	9
1.7	Yhteistyö talouden lähituen kanssa	9
2	Käytössä olevat yliopiston järjestelmät ja työkalut	10
2.1	SAP	10
2.1.1	SAP ECCn tarpeellisimmat transaktiot	10
2.1.2	CJI3 – projektin tapahtumat (SAP ECC)	11
2.1.3	SAP BW – tärkeimmät raportit raportointeihin	11
2.1.4	Ohjeet kokonaispalkkaraportin ottamiseksi SAP BW	11
2.1.5	Henkilön nimen kohdalla # (SAP BW)	12
2.1.6	Budjettimuutoksen ja jatkoajan tarkistaminen	13
2.1.7	Valuuttamaksut	13
2.1.8	SAP ECC – vastuuhenkilötransaktiot	13
2.1.9	Projektien avaamiseen liittyviä asioita	14
2.1.10	SAP Projektikyselyt	15
2.2	Sole TM	15
2.2.1	Korjauskirjausten dokumentointi	15
2.2.2	Työajankohdennus sairausloman alkaessa	16
2.3	TOPI	16
2.3.1	Ennustamisen ja vuosisuunnittelun aikataulu ja ohjeet	16

2.3.2	Henkilöiden kuormitus projekteissa	16
2.3.3	Projektihaku YO-tasolla	17
2.3.4	Projektin päätösnumero –kenttä	17
2.3.5	TOPIn tilat ja tiimin tehtävät eri vaiheissa	17
2.3.6	Projektin päättyminen ennen aikaisesti	20
2.3.7	Vastuullisen johtajan vaihtaminen	20
2.4	Tietovarasto	21
2.4.1	Sole vs Mepco –poissaoloraportti	21
2.4.2	Talouden HR-raportti	21
2.5	UTUsign	21
2.6	RT-järjestelmä (tiketti)	22
2.7	PDF-työkaluja helpottamaan etättyötä	23
3	Rahoittajien järjestelmät	24
3.1	BAMOS	24
3.1.1	Tarkentavia ohjeita	25
3.2	eMS	25
3.2.1	Tarkentavia ohjeita	25
3.3	Eura2014	26
3.3.1	Tarkentavia ohjeita	26
3.3.2	Seurantatiedot (yritykset)	26
3.4	Hyrrä	27
3.4.1	Tarkentavia ohjeita	27
4	Projektien hakuvaihe	27
4.1	Hakujulistus	27
4.2	Budjetti	28
4.3	Vaadittavat liitteet	29
4.4	Tarkistuslista projektin hakuvaiheeseen	29
5	Projektien toteutusvaihe	30
5.1	Aloituspalaverit	30
5.2	Loma-asiat	31

5.2.1	Interreg - lomien kohdentaminen ja seuranta	31
5.2.2	Lomien kohdentaminen muille projekteille	32
5.2.3	ESR ja EAKR - lomien raportointi	33
5.2.4	Käytettyjen lomapäivien todentaminen	35
5.3	Lomarahat	35
5.3.1	Lomarahalistat	35
5.3.2	Lomarahojen maksu poikkeuksellisina aikoina	35
5.4	Palkanmaksu	36
5.4.1	Certian ja TY:n välinen työnjako	36
5.4.2	Palkkatuki	36
5.4.3	Äitiysvapaa	36
5.4.4	Puhelinedun vaikutus henkilösivukuluihin	36
5.4.5	JuEL-maksut 1.6.2020 – 31.12.2020	37
5.4.6	Palkkiolaskut tilintarkastuksiin ja rahoittajaraportointiin	37
5.5	Arvonlisävero (ALV)	37
5.5.1	ALV-todistus ja ohjauspyynnöt	38
5.5.2	Kotimaisten ja ulkomaisten ALVien käsittelystä	38
5.6	Flat rate/ office and administration costs/ yleiskustannukset	38
5.6.1	Flat rate –seurannat	38
5.7	Omarahoitusosuus	39
5.7.1	Omarahoitus-seurannat	39
5.7.2	Porin kaupunkirahalla katetut omarahoitusosuudet	39
5.7.3	Rauman kaupunkirahalla katettu omarahoitusosuus	40
5.8	Hankinnat	40
5.9	Kuukausittain tehtävät tarkistukset	40
5.10	Saapuva rahoitus ja partnerimaksut	41
5.11	GDPR ja salassapito	42
5.11.1	Henkilötietojen inventaari ja ohjeet käsittelyyn	42
5.11.2	Seafilen käyttö	42
5.11.3	Työajanseurantalomakkeet ESR/EAKR	42

5.12	Allekirjoitusoikeus ja hyväksymisketjut	43
5.12.1	Allekirjoitusoikeus	43
5.12.2	Hyväksymisketju – projektien työaika, laskut	43
5.12.3	Hyväksymisrajat	44
5.13	De Minimis	44
5.13.1	Turun yliopiston saama De Minimis –tuki	44
5.13.2	Pelissäännöt osallistuvien yritysten De Minimis	44
5.13.3	De Minimis -kiintiön laskeminen	44
5.14	Interreg - Preparation cost/ money	45
5.15	Tilintarkastukset	45
5.15.1	Yleistä	45
5.15.2	Yhteistyö BDO:n kanssa	46
5.15.3	Valuuttamaksujen raportointi	46
5.15.4	Pelissääntöjä/ huomioita	46
5.15.5	SAP tilaustenhallintatositteet	47
5.16	Varmennuskäynnit	48
5.17	Ohjeita projektin toteutusvaiheen loppumetreille	48
5.18	Interreg Central Baltic (CB)	48
5.18.1	Tarkentavia tukikelpoisuusasioita	48
5.18.2	Vastinraha (CB – Varsinais-Suomen liitto)	49
5.19	Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR)	49
5.19.1	Palkkakustannukset	50
5.19.2	Tarkentavia tukikelpoisuusasioita	50
5.19.3	Projektiasiakirjat	51
5.20	Euroopan Sosiaalirahasto (ESR)	51
5.20.1	Joustopot kustannuslajien välillä	51
5.20.2	Palkkakustannukset	51
5.20.3	Tarkentavia tukikelpoisuusasioita	52
5.20.4	ESR -henkilötietolomakkeet	52
5.21	Interreg Baltic Sea Region (BSR)	53




5.21.1	Tarkentavia tukikelpoisuusasioita	53
5.21.2	Palkkakustannukset	53
5.21.3	Muita tarkentavia ohjeita	54
5.21.4	Vastinraha (BSR - TEM)	55
5.22	South-East Finland – Russia ENI CBC	55
5.22.1	Tarkentavia tukikelpoisuusasioita	56
5.23	Kolarctic ENI CBC	56
5.24	Maaseuturahasto	56
5.24.1	Rahoittajaa varten laaditut selvitykset	56
5.24.2	Tarkentavia tukikelpoisuusasioita	56
5.25	Euroopan Meri- ja Kalatalousrahasto (EMKR)	57
5.25.1	Projektimuutokset	57
5.26	Interreg Nord	58
5.26.1	Tarkentavia ohjeita	58
5.27	Alueiden kestävän kasvun ja elinvoiman tukeminen (AKKE)	58
5.28	Tarkistuslista projektin toteutusvaiheeseen	59
6	Projektin päättäminen	59
6.1	Projektin päättäminen TOPIssa ja SAPissa	59
6.2	Projektin asiakirjojen arkistointi	60
6.3	Tarkistuslista projektin päätösvaiheeseen	60

## Kysely projektikäsikirjan käytöstä tiimille



### Kysely projektikäsikirjan käytöstä tiimille 10/2021

 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (\*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

Kyselyn tarkoituksena on selvittää, onko tiimillemme laadittu projektikäsikirja käyttökelpoinen ja tarkoituksenmukainen. Lisäksi kartoitetaan kehittämiskohteet, jotta käsikirjasta saadaan mahdollisimman hyvä ja toimiva työkalu.

**1. Käytätkö käsikirjaa aktiivisesti ja toimitko sen sisältämien ohjeiden mukaisesti \***

Kyllä

En, miksi?

**2. Puuttuuko käsikirjasta jotakin ohjeistuksia? Onko sinulla kehitysideoita käsikirjan sisältöön?**
