

Kaija Nuutila

Projektihallinnon kehittäminen talouden näkökulmasta

Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Kaija Nuutila Projektihallinnon kehittäminen talouden näkökulmasta Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimi 77 sivua + 11 liitettä 28.4.2014
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Talousjohtaminen
Ohjaaja(t)	lehtori Ritva Salmela
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimessa projektien riskejä ja saada aikaiseksi ohjeistus, jotta riskejä voitaisiin pienentää tai jopa osittain poistaa. Lähtökohtana olivat projektien maksupäätökset ja niissä hylätyt kulut.</p> <p>Työhön sovellettiin laskentatoimea, riskienhallintaa, projektijohtamista ja hyvää hallintotapaa. Tutkimusmenetelmänä oli toimintatutkimus, joka laadullisena tutkimuksena käyttäen havainnointia, haastattelua ja kyselyä. Dokumentti- ja ongelma-analyysissä käytettiin sekä määrällistä että laadullista tutkimusta. Määrällisillä menetelmillä arvioitiin tapausten yleisyyttä ja tämän jälkeen hylkäysperusteita analysoitiin laadullisin menetelmin.</p> <p>Laskentatoimessa käsiteltiin tulojen ja menojen jaksottamista sekä kirjaamisperusteita. Riskienhallinnassa sovellettiin ISO 31000 -standardia. Projektijohtamisessa käsiteltiin projektikansiota, projektin johtamista ja projektityöskentelyä sekä esiteltiin Espoon projektijohtamisen malli EsPro.</p> <p>Työn tuloksena projektien tulot kirjataan maksatushakemuksen jättämisen jälkeen suoriteperusteisesti. Ennen ne kirjattiin maksuperusteisesti ja tilinpäätöksessä arvioitiin varovasti saatava summa. Täten toiminnan tulot kuvaavat paremmin toimintaa. Toimialalla koettiin tarpeeksi luoda myös projektiluettelo, josta nähdään kaikki päättyneet ja käynnissä olevat projektit. Hylättyjen kulujen ja niiden perusteella luotujen riskien perusteella riskien hallintaan luotiin ohjeistus, hyvän hallintotavan muotoon.</p>	
Avainsanat	projektit, riskienhallinta, ISO 31000, toimintatutkimus, laskentatoimi, projektijohtaminen, hyvä hallintotapa

Author(s) Title	Kaija Nuuttila Developing Project Management at Espoo Social and Health Services
Number of Pages Date	77 pages + 11 appendices 28 April 2014
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor(s)	Ritva Salmela, Senior Lecturer
<p>The aim of the present thesis was to identify the possible risks in projects at Espoo Social and Health Services and to create a guide that helps reduce or even partially remove these risks. The starting point was the payment decisions of the projects and the disallowed expenses in these decisions.</p> <p>Accounting, risk management, project management and corporate governance were applied in the study. Accounting focused on revenue and expenditure sequencing and recognition principles. ISO 31000 standard was applied in risk management. Project management, in turn, looked at project folders, project management and project work as well as presented the project management model EsPro of Espoo. The research method was action research using observation, interviews and questionnaires as data collecting methods. In the documentary and problem analysis both quantitative and qualitative research methods were used. Quantitative methods were used to evaluate the prevalence of cases, and qualitative methods were used to analyse the grounds for refusal.</p> <p>Earlier the revenues of the projects were recorded on a cash basis and in the financial statements the sum to receive was roughly evaluated. But as a result of the present thesis, they are now recorded on accrual basis after leaving the application for payment. Therefore, the operating incomes of the services describe the functions better. It was also seen as necessary to create a project list that shows all the completed and ongoing projects. The abandoned costs and the risks based on them, as well as the requirements of corporate governance, were paid attention to when creating the guidelines for risk management.</p>	
Keywords	projects, risk management, ISO 31000, accounting, project management, corporate governance

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Organisaatio	3
1.2	Kehittämistoiminta ja siihen liittyviä käsitteitä	5
2	Työn taustaa, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	6
3	Teoreettinen viitekehys	8
3.1	Laskentatoimi	8
3.1.1	Kirjaamisperusteet	11
3.1.2	Tulojen ja menojen jaksottaminen	13
3.1.3	Johdon laskentatoimen merkitys projektitoiminnassa	14
3.2	Riskienhallinta	16
3.2.1	Yleistä riskienhallinnasta	16
3.2.2	COSO	17
3.2.3	ISO 31000	19
3.3	Projektijohtaminen	23
3.3.1	EsPro-projektiohje	24
3.3.2	Projektin johtaminen	26
3.3.3	Projektityöskentely	27
3.3.4	Projektikansio	31
3.4	Hyvä hallintotapa	33
4	Tutkimusmenetelmät	37
4.1	Toimintatutkimus	38
4.2	Laadullinen tutkimus	39
4.2.1	Dokumentti- ja ongelma-analyysi	40
4.2.2	Havainnointi	41
4.2.3	Haastattelu	41
4.2.4	Triangulaatio	42
4.3	Määrällinen tutkimus	43
5	Työn toteutus	44
5.1	Työn aikataulu	44

5.2	Lähtötilanne	46
5.3	Toteutus	48
5.3.1	Kysely	48
5.3.2	Dokumentti- ja ongelma-analyysi sekä havaintoja rahoittajan hylkäämistä kuluista	48
5.3.3	Jaksotukset	52
5.3.4	Riskienhallinta	54
5.3.5	Haastattelut ja vertaistuki	60
5.3.6	Projektikohtainen seuranta	61
5.3.7	Hyvä hallintotapa	62
5.4	Tulokset	63
5.5	Lopputilanne	64
6	Mittaristo	65
7	Tutkimuksen luotettavuus	68
8	Lopuksi	70
8.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelmaan	71
8.2	Jatkokehitys	72
	Lähteet	74

Liitteet

Liite 1. Sanasto

Liite 2. ESR-projektien maksatushakemus ohjelmakaudella 2007 – 2013

Liite 3. EAKR-projektien maksatushakemus ohjelmakaudella 2007 – 2013

Liite 4. Kaste-ohjelman mukainen maksatushakemus

Liite 5. Kuntakokeilun maksatushakemus

Liite 6. Puolistrukturoidun teemahaastattelun kysymykset

Liite 7. Lähtötilannekysely sekä Lopputilannekysely

Liite 8. Rahoittajien hylkäämät kulut sekä Riskien suuruus ja todennäköisyys

Liite 9. Projektiluettelo

Liite 10. Kaksi esimerkkiä projektikohtaisesta seurannasta

Liite 11. Hyvä hallintotapa

1 Johdanto

Olen hoitanut syyskuusta 2010 lähtien Espoon sosiaali- ja terveystoimen valtiolta perittäviä avustuksia. Tämä tarkoittaa erilaisten kirjanpidon kulujen perusteella valtiolta haettavia avustuksia, joita ei saada valtiolta ilman selvitystä kuluista eli maksatushakemusta. Esimerkkinä mainittakoon projektit ja sotasiirtolaisesta kaupungille aiheutuneet kustannukset. Lisäksi teen selvityksiä tulojen käytöstä, kuten toimentulotuen käytöstä kirjanpidon kokonaislukujen perusteella, ei yksittäisten henkilöiden tasolla, kahdesti vuodessa. Turvapaikanhakijoiden kuluista pitää tehdä kuukausittain selvitys Maahanmuuttoviraston järjestelmässä, mukaan lukien arvonlisävero sekä 5 % laskennallinen kulukorvaus. Pakolaiskulujen maksatushakemus tehdään Maahanmuuttopalveluissa. Maksatushakemuksen perusteella kohdistan tulot kuluja vastaavasti kirjanpitoon. Tämän lisäksi eteen tulee erilaisia talouden seurantaan liittyviä selvityksiä.

Noin puolet työajastani kuluu erilaisten projektien asioiden hoitamiseen. Työ kattaa maksatushakemuksen kokoamisen tarvittavine liitteineen. Sitä ennen on oikaistava kuluja projektille tai projektilta muistiotositteella. Esimerkkinä mainittakoon os aikaisten työntekijöiden palkkojen kohdistaminen projektille tehdyn työajan suhteessa kokonaistyöaikaan. Nämä pitää laskea ja kirjata kirjanpitoon työnantajan sivukulut mukaan lukien sen kuukauden kirjanpitoon, jolloin maksatuskausi päättyy. Toisena esimerkkinä mainittakoon työhuoneenvuokrakulujen siirto projektilta pois. Koska siivouskulut halutaan kohdistaa projektille, joudutaan sallimaan vuokrakulujen kohdistuminen projektille. Näiden kulujen lähde on sama tietojärjestelmä, jolloin ne kohdistuvat samalle kustannuspaikalle. Työtilavuokria ei kuitenkaan kaikissa projekteissa hyväksytäkään kuluiksi, jolloin ne eivät saa olla kirjanpidossa projektin kuluina.

Projektikuluja täytyy lisäksi selvittää ja haalia tositteet eri lähteistä, jotta voidaan varmistua kyseisten kulujen kuuluvan oikeasti projektille. Toisinaan joku saattaa muistaa projektinumeron väärin tai tiliöinnissä tulee inhimillinen näppäilyvirhe, jolloin projektikulut ovatkin väärällä projektilla. Joskus taas projektinumeron käyttö on unohtunut, se ei ole ollut tiedossa tilausta tehdessä tai sitä ei ole perustettu toiseen järjestelmään, kuten tietotekniikan rekisteriin. Lisäksi rahoittaja tekee usein lisäselvityspyynnön maksatushakemusta tarkistaessaan. Näihin kysymyksiin ei aina pysty suoraan vastaamaan, vaan sitä varten täytyy selvittää asioita yhteistyössä projektipäälliköiden kanssa. Hyvin perusteltu selvitys voi taata kaupungille sen hakeman tulon saamisen.

Sinä aikana, kun olen näitä töitä hoitanut, olen kiinnittänyt huomioita projektien ongelmiin, joista osa toistuu usein eri projekteissa. Esimerkkinä mainittakoon, ettei kaikkea tarvittavaa aineistoa, kuten lehti-ilmoituksia tai matkalaskuja, ole arkistoitu. Nämä ongelmat aiheuttavat sen, että Espoo menettää tuloja. Toisaalta toimintaa voidaan tehostaa. Aihe syntyi tältä pohjalta. Mielestäni oli tärkeää puuttua ongelmiin. Näin talouden huonona aikana jokainen saatu senttikin on tärkeää. Työn tavoitteena oli parantaa tilannetta niin, että maksatushakemusten perusteella maksettavat tulot vastaisivat mahdollisimman hyvin haettua summaa. Tällöin ei jouduta jälkikäteen oikomaan tuloja tai jopa tekemään poistopäätöstä saamatta jääneistä tuloista.

Projektien maksatushakemukset hoidetaan nykyisin Palveluysikössä, Maksupäätökset ja hankehallinto –tiimissä. Muut tiimin jäsenet tekevät erilaisia maksupäätöksiä, kuten pitkäaikaisen laitoshoidon tai kodinhoidon asiakasmaksut. Minä edustan yksin hankehallintoa. Koska Espoossa ei nykyisin puhuta enää hankkeista, vaan projekteista, olisi oikea nimitys täten projektihallinto. Tästä tulee työn nimi.

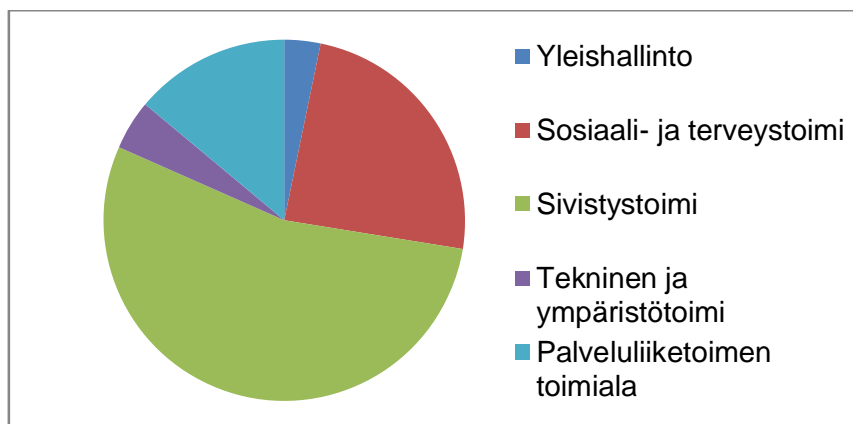
Asiaa lähestytään talouden näkökulmasta. Espoon projekti- ja ohjelmajohtaminen, EsPro, sisältää talousohjauksen ohjeet. Sosiaali- ja terveystoimessa projektitoiminta kuuluu osittain sekä Palveluysikköön että varsinaiseen toimintaan, joten on selkeämpää puhua taloudesta. Talousohjaus, jota osa EsPro-ohjeesta koskee, on tekninen yksikkö. Se vie toiminnan antaman projektibudjetin kaupungin budjettiin sekä seuraa taloutta yleisellä tasolla. Taloushallinto on pääosin keskitetty Talouspalvelut liikelaitokseen, jossa hoidetaan palkanlaskenta, myynti- ja ostoreskontra sekä kirjanpito.

Taloudellisen tilanteen muutos heijastuu myös kehittämistoimintaan. Ulkopuolista rahoitusta saavien projektien lukumäärä on vähentynyt, mutta kaupunki ei liene silti muuttunut projektikielteisemmäksi. Kehittämistoiminta tuntuu hyvältä säästämiskohteelta, koska siitä aiheutuu lyhyellä tähtämellä vain menoja. Tuloja joudutaan odottelemaan muutamia kuukausia tai jopa yli vuosi. Tuloksetkin ovat nähtävissä vasta tulevaisuudessa. Kuitenkin monesti kehittämistoiminta tuo pitkällä aikavälillä säästöjä, esimerkiksi toiminnan tehostuessa tai asunnottomuuden vähentymisenä.

1.1 Organisaatio

Espoo on maamme toiseksi suurin kunta ja kolmanneksi suurin kunnallinen työnantaja. Se työllistää noin 14.000 henkilöä, joten se on maamme suurimpia työllistäjiä Suomessa (vrt. Taskutilasto 2013, 25). Kaupungin tehtävänä on tuottaa palveluita asukkailleen ja alueensa yrityksille. Kaupunki on myös asiantuntijaorganisaatio, sillä monissa tehtävissä edellytetään korkeakoulututkintoa tai muuten erikoisosaamista. Kaupunki on kasvava ja asukkaita on tällä hetkellä yli 260.000. Asukkaat ovat keskimääräistä koulutetumpia. Asukkaista jo yli 10 % on muun kuin suomen- tai ruotsinkielisiä. (ibid., 11 & 13.) Nämä tuovat haasteita palveluranteen turvaamiseen.

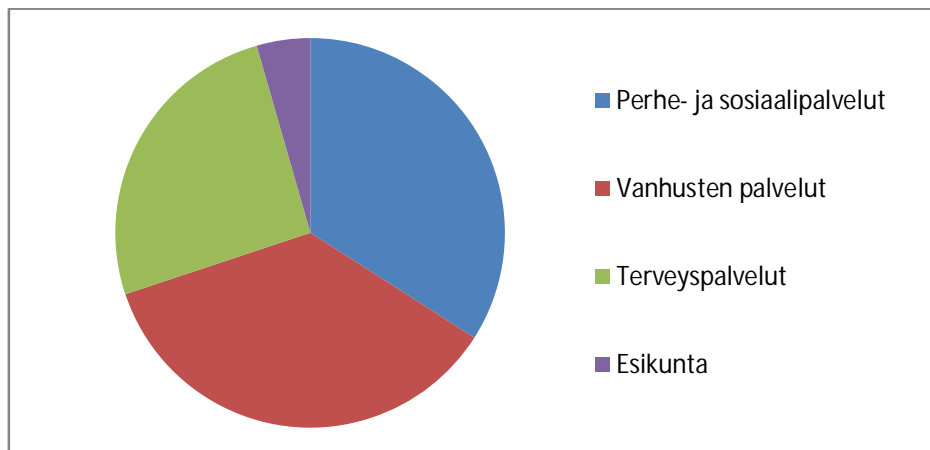
Espoo jakautuu neljään toimialaan sekä yleishallintoon, konsernihallinto: kaupungin ylin johto ja tarkastusyksiköt. Suurin työllistäjä, yli puolet työntekijöistä, on sivistystoimi, kattaen päiväkodeista lukioihin ja ammatilliseen oppilaitokseen, liikunnan, kirjastot ja museot. Toisena on sosiaali- ja terveystoimi, neljännes, johon tässä työssä keskitytään. Toimialasta kerrotaan tarkemmin seuraavalla sivulla. Kolmanneksi isoin toimiala on liikelaitoksista, kuten Talouspalvelut ja Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos, vastaava palveluliiketoimi. Yhteispalvelupisteet kuuluivat sivistystoimeen vielä vuonna 2013, mutta vuoden 2014 alusta lähtien ne ovat osa palveluliiketoimen toimialaa. Tällä muutoksella ei ollut suurta vaikutusta henkilöstömääriin. Pienin toimialoista, tekninen ja ympäristötoimi, käsittää kaupunkisuunnittelun ja rakennusvalvonnan sekä ympäristökeskuksen. (vrt. ibid., 25.) Tähän liittyy kuvio 1. Nämä muodostavat peruskaupungin. Tämän lisäksi Espoo muodostaa kaupunkikonsernin tytäryhtiöineen, esimerkiksi Espoon asunnot eli syykuuhun 2012 asti Espoonkruunu, ja säätiöineen, kaupunginteatterisäätiö.



Kuvio 1. Henkilöstön jakautuminen toimialoittain 31.12.2012 (ibid.)

Toiset haluavat vertailla toimialoja niiden käyttämien menojen perusteella. Tämä ei kuitenkaan kerro todellisuutta, sillä toimialojen menoissa on mukana myös osakkuuskuntayhtymien, kuten Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän, HUS, tai Helsingin seudun liikenne, HSL, menoja. Menojen perusteella tarkasteltuna sosiaali- ja terveystoimin on hieman suurempi kuin sivistystoimi (Tilinpäätös 2011, 92.).

Sosiaali- ja terveystoimi jakautuu kolmeen tulosityksikköön ja esikuntaan. Esikunta kattaa toimialan hallinnon: talouden tulosalue, Palvelu-, Talousohjaus-, Henkilöstö- ja Tietohallintoyksikkö, sekä kehittämisen tulosalue, kuten viestintä ja toimialan projekti-toimisto. Vanhustenpalvelut, koti- ja laitoshoidto, ovat hieman isompi kuin perhe- ja sosiaalipalvelut, joka kattaa muun muassa maahanmuuttajapalvelut, sosiaalisen luototuksen, lastensuojelun, vammaispalvelut ja neuvolat. Terveyspalvelut, terveyskeskukset ja ympäristöterveydenhoito sekä yhteistyö HUS:n kanssa, jäävät edellisistä selvästi, kattaen noin neljänneksen toimialasta. (vrt. Sosiaali- ja terveystoimen toimintakertomus 2012, 19.) Tähän liittyy kuvio 2.



Kuvio 2. Henkilöstön jakautuminen sosiaali- ja terveystoimen tulosityksiköihin (ibid.)

Kehittämistoiminnan tarkoituksena on uusien käytäntöjen, joita ei muuten ehkä toteutettaisi, tuominen organisaatioon. Ulkopuolisen rahoittajan kehittämistoimintaan saadaan jälkikäteen ulkopuolista rahoitusta 50 % - 100 % toteutuneista hyväksytyistä kuluista. Jälkikäteen tarkoittaa hyvin eripituista ajanjaksoa projektista ja rahoittajan resursseista riippuen. Hyväksyttävät kulut vaihtelevat projekteittain: mikä on jossain projektissa hyväksyttävää, ei sitä välttämättä toisessa olekaan. Nämä perustuvat projektin rahoittajan tekemään rahoituspäätökseen sekä yleisiin rahoittajakohtaisiin tukielpöisyusehtoisin. Lisäksi rahoittaja voi antaa vielä tapauskohtaisia ohjeita.

Eniten projekteja on perhe- ja sosiaalipalveluissa. Tämä selittyy tulosityksikön monipuolisuudella sekä työn luonteen suomilla paremmilla mahdollisuuksilla toiminnan kehittämiseen kuin vanhusten- tai terveystalveluissa. Toisinaan projekti saattaa olla kahden tulosityksikön yhteinen tai jopa toisen toimialan, lähinnä sivistystoimen, kanssa yhteinen. Joskus valitettavasti hyväkään käytäntö ei jää pysyväksi, jos kuntalaisten hyväksi kehitetty palvelu ei kiinnosta kuntalaisia tarpeeksi tai siitä ei todeta olevan hyötyä.

1.2 Kehittämistoiminta ja siihen liittyviä käsitteitä

Kehittämistoimintaa on aina ollut, mutta se lisääntyi merkittävästi Suomen liittyttyä Euroopan Unioniin. Tällöin alettiin saada EU-komission myöntämää rahoitusta kehittämistoimintaan ja innostuttiin projektimuotoisesta toiminnasta. Siitä tuli tärkeä ja näkyvä osa organisaation toimintaa. Se oli hyvä tapa ottaa uusi idea käyttöön ensin koeajaksi ja myöhemmin vakinaistaa, mikäli toiminta koetaan hyväksi. Projektitoiminnan pitäisi tuoda mukanaan uusia vakituisia käytäntöjä, jotka projektin päätyttyä jäävät organisaation omaksi toiminnaksi. Aina ei tässä onnistuta, sillä asiakkaat eivät haluaakaan palvelua, joka teoriassa näyttää hyvältä.

EU-rahoitteiset projektit ovat käytetyin projektimuoto. EU-rahoitusta saavat eniten erilaiset oppilaitokset, sillä rahoitusta myönnetään eniten erilaisiin opetustoiminnan kehittämisiin. Sitä voidaan myöntää myös yksityissektorin toimintaan, jos vain muuten edellytykset täyttyvät. Espoo on saanut tukea myös Euroopan pakolaisrahastosta. Niiden lisäksi on olemassa EU:n maaseuturahasto ja Euroopan Kalatalousrahasto, jotka eivät kuulu tämän työn aihepiiriin. Myös eri ministeriöt rahoittavat hallinnonalaansa kuuluvia projekteja.

Projektitoimintaan liittyy paljon sanastoa ja tässä työssäkin käytetään projekteihin liittyviä käsitteitä. Osa näistä liittyy yleisesti julkishallintoon, mutta nekin kaipaavat selvitystä, sillä ne eivät ole itsestään selviä kaikille. Tästä syystä liitteessä 1 selvitetään näitä käsitteitä aakkosjärjestyksessä. Liitteissä 2 - 5 on erilaisia maksatushakemuksia, joista saa käsityksen kulujen raportoinnista rahoittajille.

2 Työn taustaa, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön olisi hyvä liittyä tutkijan työtehtäviin. Kehittämistyötä tehdään yhdessä organisaation kanssa. Kehittämistyön idea tuli täten esiin käytännön työssä havaittujen ongelmien kautta.

Viitekehykseen valikoitui riskienhallinta, sillä vuonna 2012 ilmestyi kaksi yamk-opinnäytetyötä projektien riskienhallinnasta Lahden ammattikorkeakoulusta. Molemmat olivat EU-projektien, toinen ESR- ja toinen EAKR-projektien, rahoittajien näkökulmasta. Toisessa toivottiin riskienhallintaa projektintoteuttajan näkökulmasta. Toisessa taas esitettiin rahoittajalle jonkinlaisen riskianalyysin vaatimista jo hakuvaiheessa. Tämän työn tavoitteena oli selvittää projektien riskejä ja sitä, miten niitä voitaisiin pienentää ja osittain jopa välttää.

Pelkkä riskienhallinta olisi ollut kuitenkin riittämätöntä, joten toin viitekehykseen myös projektijohtamista. Projektijohtamista ei tarvinnut käsitellä projektien vaiheiden kautta, sillä Espoossa on luotu ohjelma- ja projektijohtamisen malli, EsPro. EsPro-ohjeistus julkaistiin pääosin kesän 2013 alussa. Viimeisimpänä ilmestyi talousohjauksen ohje syksyn 2013 alussa. Espoossa on luotu projektitoimisto, joka auttaa kehittämistoiminnassa tukemalla projektijohtamista ja projektipäälliköitä joko kokopäiväisesti tai muun toiminnan ohessa (vrt. Projektinhallinta). Lisää EsProsta luvussa 3.3.1.

Espoon projektitoimiston sosiaali- ja terveystoimen henkilöstö sekä heidän esimiehensä olivat sitä mieltä, ettei ohjeita tarvitse täydentää. Koska käytännön työ taas vaatii jonkinlaista selkeää sääntöä, syntyi ajatus kirjata ohjeistus hyvän hallintotavan muotoon. Tällöin kaikki sovitut ja sovittavat asiat ovat selkeästi kirjattuna johonkin. Henkilöiden vaihtuessa voidaan aina palata tähän ohjeeseen. Ohjeistus on Palveluyksikön tekemä, mutta yhteistyötä on tehty Talousohjauksen ja projektipäälliköiden kanssa. Toisaalta hyvä hallintotapa saattaa herättää toisenlaista mielenkiintoa kuin ohje.

Tavoitteena oli pyrkiä luomaan mahdollisimman tarkka arvio projektin hyväksytyistä kustannuksista maksatushakemuksen teon yhteydessä. Tämä tieto auttaa suoriteperusteisesti tuloja kirjatessa. Tarkkaa arviota luodessa oli hyvä analysoida vanhoja maksatushakemuksia ja erityisesti niissä hylättyjä kuluja. Tämän tiedon perusteella osasin päätellä, mitä kuluja ei kannata kohdistaa maksatushakemukseen kirjanpitoon kirjaamalla, koska rahoittaja ei kuitenkaan hyväksy kuluja. Kun niitä ei ole maksatusha-

kemuksessa, ei niitä kirjata tuloiksikaan. Tällöin tulot vastaavat paremmin todellisuutta, eikä niitä tarvitse jälkikäteen korjailla.

Työn toteutusvaiheessa haluttiin siirtyä maksuperusteisesta tulojen kirjaamisesta suoriteperusteiseen kirjaamiseen. Siitä tuli osa toteutusta. Alun perin ajatus oli arvioida projektin tuloja tilinpäätöstä varten, mutta se muuttui maksatuskausittaiseksi. Tätä varten työhön otettiin myös laskentatoimen yleistä teoriaa, jota toki tarvitaan myös projektiprosessin aikana. Projektikohtainen seuranta koettiin myös tarpeelliseksi, joten se otettiin osaksi toteuttamisprosessia. Myös projektiluettelon luominen oli tarpeellista, jotta olisi luotettavaa tietoa käynnissä olevista ja jo päättyneistä projekteista.

Tämän perusteella tutkimusongelmaksi muodostui: miten projektihallintoa voidaan tehostaa?

Tutkimuskysymyksiä ovat

- millaisia riskejä projekteilla on?
- miten riskejä voitaisiin pienentää tai osittain jopa poistaa?
- mitä ja millaisia sekä millaisin perustein rahoittaja hylkää kustannuksia? Voisiko tähän vaikuttaa?
- miten ennustaa jäljellä olevaa määrärahaa?
- miten projektitoimintaa pitäisi ohjeistaa, että projektitoiminta sujuisi mahdollisimman helposti, ilman suuria ongelmia?

Ongelmat on rajattu talouden näkökulmasta ratkottaviin riskeihin. Tiloihin tai työvälineisiin eli omaisuuteen liittyvät ongelmat ja riskit on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Varsinaiseen kehittämistoimintaan ei opinnäytetyössä puututa. Tosin aina tämän rajan vetäminen ei ole helppoa. Mielestäni varsinaiseen kehittämistoimintaan kuuluu vain kohdeyleisölle tarkoitettu toiminta.

Projektien ongelmat ovat hyvin moninaisia. Nämä tulevat ilmi käytännön työssä, esimerkiksi rahoittajan tai tilintarkastajien kommentaareista. Työn tavoitteena oli ratkaista sekä esittää ratkaisuedellytyksiä havaittuihin ongelmiin. Kaikkia ongelmia ei pystytty tämän prosessin kuluessa ratkaisemaan, mutta ne oli hyvä tuoda esille jo tässä vaiheessa, jotta ne eivät unohtuisi. Työn kuluessa tuli esille uusia ja tärkeitä ongelmia. Joitakin tavoitteita jouduttiin siirtämään tämän työn jälkeiseen aikaan. Tämä oli luonnollista.

3 Teoreettinen viitekehys

3.1 Laskentatoimi

Organisaatioissa tarvitaan luotettavaa tietoa toimintaan ja päätöksentekoon. Laskentatoimi tuottaa tätä tietoa rahamääräisenä. Se on prosessi, joka kerää, mittaa, tallentaa ja kommunikoi tiedolla tukeakseen toimintaa ja päätöksentekoa. Sen ydin on kirjanpito, taloudellisen tiedon välittäjänä. Laskentatoimen perusasiat tulisi jokaisen vastuullisessa asemassa olevan hallita. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2009, 11–12.)

Laskentatoimen alan ammattilaisilta vaaditaan monenlaisia taitoja. Heidän on hallittava alan normit ja päätöksentekojärjestelmän lisäksi toimiminen organisaation muiden toimijoiden kanssa. (vrt. *ibid.* 22.) Informaation käyttäjien pitää kuitenkin ymmärtää vastaanottamansa tieto, jotta he saisivat mahdollisimman paljon oikeaa tietoa päätöksenteon tekemiseen. Aina ei johtajilla ja esimiehillä ole juuri minkäänlaista laskentatoimen osa-alueiden tuntemusta. Tämä tuo haasteita laskentatoimen ammattilaisille, asiat pitää kääntää sellaiseen muotoon, että muutkin pystyvät niitä ymmärtämään. Lisäksi pitää pystyä välittämään vain oleellinen tieto. Projektien kohdalla tämä tulee usein eteen, sillä projektipäälliköillä ei yleensä ole minkäänlaista laskentatoimen tuntemusta.

Laskentatoimi tuottaa laskelmia organisaation tarpeisiin. Sen tehtävät jaetaan rekisteröinti- ja hyväksikäyttötehtäviin. Rekisteröinnissä kerätään tietoa, jota sitten hyväksikäytetään päätöksenteossa. Täten laskentatoimesta on tullut yhä tärkeämpi osa johtamista, sillä yhä enemmän päätöksenteon tulee perustua laskentatoimen tuottamiin tietoihin. Laskentatoimen ammattilaisista on tullut soveltajia ja tulkitsijoita, jotka arvioivat tietojen luotettavuutta ja oleellisuutta.

Organisaation pitää päättää, mitä tietoja rekisteröidään ja kenen tehtävä se on. Järjestelmät pitäisi rakentaa niin, että tieto kulkisi järjestelmästä toiseen. Käytännössä tämä ei aina kuitenkaan toimi. Rekisteröimistietoja pitää säännöllisesti pohtia ja kerättäviä tietoja muutetaan tarpeen mukaan. Elämme yhä nopeammin muuttuvassa maailmassa, jossa tietoja tarvitaan yhä nopeammin päätöksenteon tueksi. Taloushallinnon tehtäväksi jää tietojen rekisteröintitehtävän suorittaminen huolellisesti ja oikein, jotta se voi tuottaa tätä tietoa. Johto tarvitsee luotettavaa tietoa. Kun tiedot ovat oikein, ei niiden jatkojalostus tuota väärää tietoa organisaation sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille.

Kirjanpitolaki ja –asetus muodostavat kirjanpidon yleislainsäädännön. Nämä kuitenkin väistyvät, mikäli jossakin toisessa laissa tarkemmin asiasta säädetään. Lisäksi Euroopan yhteisön yhteisöoikeudellisista direktiiveistä neljäs ja seitsemäs direktiivi on huomioitava. Neljännessä direktiivissä käsitellään yleisesti tilinpäätöstä. Seitsemännessä direktiivissä käsitellään konsernitilinpäätöstä, joka koskee myös Espoota kuntakonsernina. (vrt. *ibid.* 34, 36 & 37.)

Kuntien kirjanpitovelvollisuus perustuu kuntalakiin, ei kirjanpitolakiin. Kunnissa sovelletaan soveltuvilta osin myös liikekirjanpitoa. Kuntaliitto on antanut oman suosituksensa kuntien tililuetteloksi sekä tilinpäätösmallin. Kirjanpitolautakunnan kuntajaosto antaa suosituksiaan kunnalliseen kirjanpitoon. Kunnan tilivuosi on aina kalenterivuosi. (Kuntalaki 1995, 67 §.) Vaikka kuntalakia ollaan uusimassa, en usko sen tuovan kovin paljon muutoksia talouden osioon.

Kunnat toimivat nykyisin yhä enemmän yritysmaailman kaltaisesti. Kuitenkin eroja on. Suurimmat erottava tekijät on omistuspohja sekä tulot. Kunnan ”omistajia” ovat kuntalaiset sekä kunnassa toimivat yritykset. Heitä edustavat ”agentit” eli kunnanvaltuutetut. Kuntalaiset toivovat mahdollisimman alhaista verokantaa, mutta samalla mahdollisimman hyvää vastinetta maksamilleen veroille. Kunnan tuloista suurin osa tulee veroista sekä erilaisista valtionavustuksista. Kuntien valtionosuuksia ollaan parhailleen uusimissa ja Espoo kuuluu niihin kuntiin, jotka tästä uudesta esityksestä hyötyisivät.

Kaikki organisaatiot pyrkivät toimimaan kannattavasti ja tehokkaasti. Tehokkuusajattelu on tullut myös julkishallintoon. Nykyisin harkitaan tarkkaan, mitä tehdään itse ja mitä ostetaan ulkopuolisilta sekä kuinka paljon resursseja mihinkin toimintaan tarvitaan. Nykyisin julkishallinnossa tarvitaan yhä enemmän asiantuntijuutta, vain harvassa tehtävässä toimitaan nykyisin ilman alan koulutusta. Tulevaisuudessa yhä enemmän pohditaan myös automatisointia sekä tietojen saamista sujuvasti järjestelmästä toiseen, jolloin voidaan välttää turhaa työtä.

Laskentatoimi jaetaan kahteen osaan: rahoittajien laskentatoimeen ja johdon laskentatoimeen (Ikäheimo ym. 2009,13). Nämä kaksi laskentatoimen aluetta eivät kuitenkaan ole erillään toisista. Rahoittajien laskentatoimen tuottamaan tietoa käytetään johdon laskentatoimen perustana.

Rahoittajien laskentatoimi palvelee ulkoisia sidosryhmiä. Se antaa kuvan organisaation taloudellisesta tilanteesta. Siitä johdetaan tilinpäätös, tuloslaskelma ja tase liitetietoineen sekä toimintakertomus ja rahoituslaskelma. Tilinpäätöksen tarkastavat tilintarkastajat, jotka antavat kommenttinsa tilikauden tapahtumista. Rahoittajien laskentatoimi perustuu melko pitkälle säädettyihin normeihin. (ibid.) Rahoittajien laskentatoimesta käytetään myös nimitystä ulkoinen laskentatoimi.

Projekteissa tarvitaan usein myös tilintarkastajien lausunto. Kaste-ohjelmassa se on pakollinen. EU-projekteissa sen pakollisuudesta on luovuttu, mutta käytännössä monet tällä hetkellä käynnissä olevat projektit kuuluvat yhä tilintarkastettaviin projekteihin. Tilintarkastuksissa avustaa konsernihallinnon alaisuudessa toimiva ulkoisen tarkastuksen yksikkö.

Johdon laskentatoimen organisaation johdolle tuottamaa tietoa käytetään sekä pitkällä että lyhyellä tähtäimellä toiminnan suunnitteluun ja valvontaan sekä päätöksentekoon. Sitä eivät säätele säännökset samalla lailla kuin rahoittajien laskentatoimea, joten sen tuottama informaatio on vapaamuotoisempaa. (ibid. 14.) Johdon laskentatoimea kutsutaan myös sisäiseksi laskentatoimeksi.

Projekteissa tarvitaan myös johdon laskentatoimea. Jo projektia suunniteltaessa on tehtävä budjetti eli rahoitussuunnitelma. Rahoituspäätöksen saaneelle projektille on vuosittain luotava kaupungin budjettiin vuoden aikana arviolta käytettävä summa. Tämä summa eroaa rahoituspäätöksessä ilmoitetusta budjetista, jota ei ole jaettu eri vuosille. Poikkeuksen tästä muodostaa Kuntakokeilu, jolle rahoittaja myöntää vuotuisen budjetin hakemuksen perusteella.

Kirjanpitoon merkitään organisaation rahaprosessi eli organisaation rahamääräiset tapahtumat. Kirjanpidolla on erilläänpito-, tuloksenlaskenta- ja hyväksikäyttötehtävä. Erilläänpito tehtävän tarkoitus on pitää eri organisaatioiden liiketapahtumat erillään toisten organisaatioiden vastaavista tapahtumista. Kirjanpito perustuu tositteisiin, joiden tietojen perusteella kulut ja tulot kirjataan kirjanpitoon. Tuloksenlaskentatehtävän tarkoitus on selvittää tilikauden tulos, joka saadaan tuloista menot vähentämällä. Hyväksikäyttötehtävän tarkoitus on mahdollistaa tietojen hyväksikäyttö muihinkin tarkoituksiin, kuten budjetointiin, kustannuslaskentaan ja hinnoitteluun. (Ihantola, Leppänen, Kukkonen & Sivonen 2009, 13.)

Kirjanpidon tärkeimpiä tehtäviä on pitää eri kirjanpitovelvollisten tulot ja menot erillään toisten kirjanpitovelvollisten menoista ja tuloista. Projektitoiminnassa rahoittajat edellyttävät projektin menojen ja tulojen erottamista organisaation muusta kirjanpidosta. Espoossa tämä on ratkaistu avaamalla projektille oma projektinumero, joka on rahoittajien mielestä riittävä keino eriyttämään projektin menot ja tulot organisaation muusta kirjanpidosta.

Hallinnoija käsittelee muiden toimijoiden tuloja kirjanpidossaan läpikulkuerinä. Läpikulkuemat ovat harvinaisia, sillä suurimmalla osalla kirjanpitovelvollisista ei ole sellaisia eria, jotka kulkevat heidän pankkitilinsä kautta toisille talousyksiköille. Toisten toimijoiden tuloja ei viedä kirjanpitoon tuloiksi. (vrt. Leppiniemi & Leppiniemi 2007, 88.) Rahoittajalta saatava tulo kirjataan saatavaksi ja oman organisaation tulot normaalisti tuloiksi sekä muille toimijoille maksettavat tulot veloiksi.

Oleellisuuden periaatteen mukaisesti tilinpäätöksessä suoriteperusteisesti kirjattavien tulojen ja menojen on oltava merkittäviä organisaation kokoon sekä kulloiseenkin tilanteeseen nähden (vrt. Ikaheimo 2009, 18.). Yleensä Espoossa tilinpäätöksessä jaksotetaan yli 10.000 euron arvoiset tulot ja menot. Tilinpäätöksen tulee kuitenkin antaa oikeat ja riittävät tiedot toiminnan taloudesta ja tuloksesta. Tästä syystä projektien kohdalla tätä rajaa ei kuitenkaan noudateta.

Varovaisuuden periaate tarkoittaa tulojen arvioimista varovasti, huomioiden mahdolliset tulevat menetykset tai luottotappiot. Projektien tuloissa ei yleensä ole tarvetta varovaisuuden periaatteelle. Kuitenkin, jos on oletettavissa, että rahoittaja hylkää osan kuluista tietystä syystä, on syytä käyttää varovaisuuden periaatetta. Tällöin tuloksi kirjata vain se, mitä varmasti on odotettavissa. On helpompi kirjata lisätuloja projektille kuin vähentää jo kirjattua tuloa, jolloin pahimmillaan joudutaan tekemään poistopäätös.

3.1.1 Kirjaamisperusteet

Tilikauden aikainen kirjanpito voidaan tehdä sekä suorite- että maksuperusteisesti. Kirjanpitolaki sallii molempien käytön. Tilinpäätös on kuitenkin laadittava aina suoriteperusteisesti. Täten maksuperusteisesti tehty kirjanpito on muutettava suoriteperusteiseksi viimeistään tilinpäätöksessä.

Jaksottamisella tarkoitetaan tulojen/kulujen kohdistamista sille kaudelle, jolle se kuuluu. Jaksottamisessa pitää muistaa myös sen vaatima työmäärä suhteessa siitä saatuun hyötyyn. Jaksottaminen ei helposti avaudu henkilöille, joilla ei ole laskentatoimen tuntemusta.

Suoriteperusteisuus tarkoittaa tulon kirjaamista suoritteiden luovuttamishetkellä. Suoritteeksi voidaan katsoa myös projektin maksatushakemuksen luovuttaminen eteenpäin. Täten tulo voi syntyä jo paljon ennen maksun saamista. (vrt. Alhola, Koivikko, Rätty & Tuominen 2001, 35 & 74.) Maksuperusteisuus tarkoittaa tulon kirjaamista vasta sillä hetkellä, kun tulo saadaan. Vastaavasti menojen kohdalla, kun meno kirjataan laskun vastaanottohetkellä, on kyse suoriteperusteisuudesta. Maksuperusteisessa kirjanpidossa meno kirjataan vasta maksuhetkellä.

Suoriteperusteisuutta voidaan tehdä myös jatkuvasti, jopa kuukausittain. Käytännössä näin yleensä toimitaankin. Tilikauden aikana laskut kirjataan sitä mukaan, kun ne tulevat. Toisinaan on kuitenkin epäselvyyttä laskun oikeellisuudesta tai sen maksajasta. Tällöin lasku saatetaan kirjata vasta jopa muutaman kuukauden päästä sen saapumisesta.

Projektit muodostavat suoriteperusteisuudesta helposti poikkeuksen. Usein jäädytään odottamaan maksuspäätöstä tai rahoittajan pyytämiä lisätietoja sekä mahdollisia vihjeitä hylättävistä kuluista. Projektitulojen arvioiminen on hankalaa, erityisesti EU-projekteissa. Erityisen hankalaa se on tapauksissa, joissa organisaation kulurakenne muuttuu. Näistä pitäisi muistaa tiedottaa rahoittajaa, jotta tämä osaa arvioida muuttuneen kulurakenteen vaikutuksen tukikelpoisuuteen. Espoossa tällainen tapaus oli henkilöstöhallinnon menojen kohdistaminen projektille. Rahoittaja katsoi kuitenkin, ettei se ole tukikelpoinen laskennallisena eränä, sillä se ei ole suoraan riippuvainen projektin toteutuksesta.

Tosite todentaa liiketapahtuman. Se voi olla selväkielinen asiakirja paperilla tai tietovälineellä. Tositteesta pitää käydä ilmi suoritteiden luovutusajankohta tai tuotannon tekijän vastaanottoajankohta. Kirjanpidon tositteet järjestetään siten, että kirjauksien ja tositteiden välinen yhteys on helppo todeta ongelmitta. Tositteet pitää numeroida niin, että kirjaustosite on myöhemmin helppo löytää. (ibid. 37, 38 & 40.) Kirjanpidossa tositteet järjestetään aika- ja asiajärjestyksessä. Projektien tositteet on suositeltavaa järjestää

mapissa maksatuskausittain pääkirjan mukaisessa järjestyksessä. Tämä helpottaa ja nopeuttaa pääkirjan tarkistamista tai tietyn tosittteen etsimistä.

3.1.2 Tulojen ja menojen jaksottaminen

Mikäli suoritetta tai tuotannon tekijää ei ole saatu, on vastakirjaus tehtävä siirtosaamisiin tai –velkoihin. Siirtosaamisia ovat tulojäämät, joilla tarkoitetaan tilikauden aikana ansaittua tuloa, jota ei ole vielä saatu. Näin on yleensä projektien kohdalla, tulo saadaan vasta selvästi maksatushakemuksen toimittamisen jälkeen. Siirtovelkoja ovat meno-
jäämät, joilla tarkoitetaan tuotannon tekijän vastaanottoa ilman maksua. Projekteissa tällainen on tuloista maksettava hallinnoijan velka muille toteuttajille, kun he eivät vielä ole saaneet heille kuuluvia tulojaan.

Meno tulon kohdalle –periaatteen mukaisesti menot jaksotetaan tuloja vastaavasti. Projektien kohdalla voidaan kuitenkin puhua tulo menon kohdalle –periaatteesta, sillä menot ovat maksatuskauden kirjanpidossa. Tulot pitää täten menojen perusteella jaksottaa huomioiden rahoittajan maksuosuus eli esimerkiksi 25 % omarahoitusosuudella tuloja kirjataan siten 75 % menoista ja loppuosa on omarahoitusosuutta. Tosin osassa projekteja hallinnoija maksaa tulot kokonaisuudessa ja lähettää sitten jälkikäteen omarahoitusosuudesta laskun. Tällöin tulot on tietysti kirjattava kokonaan.

Tärkeä jaksottamiskohde on lomapalkkavelat, jotka ovat työssäolokuukausina ansaittu palkka, joka maksetaan loma-aikana. Kesäloman palkka pitää kohdistaa kuluksi tilikaudelle sen aikana kertyneiden lomapäivien perusteella. Kunnallisella sektorilla vuodenvaihteessa on jaksotettava kirjanpitoon velaksi yhdeksän kuukauden, huhtikuusta joulukuuhun, osuus lomapalkoista. Myös aikaisemmilta lomanmääräytymisvuosilta pitämättä olevat lomapäivät on huomioitava lomapalkkavelkaa laskettaessa. (vrt. Ihan-tola ym. 2009, 126).

EU-projekteissa palkanlaskennan tekemät lomapalkkajaksotukset eivät ole tukikelpoisia. Projektin päättyessä voidaan tehdä lomapalkkavaraukset projektille sen aikana kertyneiden, vielä siltä maksamattomien lomien osalta. Ongelmana on nykyisin se, että nämä pitää olla kirjattuna kirjanpidossa, vaikka ne maksetaan vasta lomanmääräytymisvuoden jälkeen heinäkuussa. Aikaisemmin ne hyväksyttiin, vaikka niitä ei ollut kirjattu kirjanpitoon. Koska niitä ei ole kirjanpidossa projektin päättymishetkellä, tällöin

kaupungilta jää saamatta rahaa. Tämä kysymys on jotenkin kyettävä ratkaisemaan tämän vuoden kuluessa, sillä sitä ei keritty ratkaista tämän työn aikana.

Kustannusten seuraaminen on tärkeää sekä organisaatiolle että projektille. Toisinaan on vaikea määritellä projektin oikeat kulut, eikä sen kuluista saada todellista tietoa. Organisaation kannalta olisi hyödyllistä, että kaikki projektitoiminnasta aiheutuneet kulut kohdistettaisiin projektille. Kaikkia kuluja ei kuitenkaan voida kirjata projektille, sillä rahoittaja ei hyväksy kaikkia projektikuluja. Projektin pääkirjan tulisi täsmätä maksatushakemuksen summaan, jolloin pääkirjan raportit eivät kerro koko totuutta projektin todellisista kuluista. Tulevaisuudessa flat rate –projektit aiheuttavat ongelmia esimerkiksi matkakulujen kirjaamisessa, sillä normaalisti ne kirjataan sinne, minne palkkakin. Näissä projekteissa niitä ei kuitenkaan saa kirjata projektille ja usein projektin kustannuspaikalle ei saa kirjata kuluja ilman projektitunnusta eli 0-projektille.

Projektien kustannusrakenne ei kuitenkaan ole ainoa ongelma, vaan myös tulorahoitus, joka realisoituu maksatushakemuksen perusteella jälkikäteen pitkänkin ajan kuluttua. EU-projekteissa saattaa kulua vuosikin, ettei rahoittajalta saada yhtään maksupäätöstä. Tällöin on vain arvailtava, mitkä kulut rahoittaja hyväksyy. Aikaisempien kokemusten perusteellakaan ei voida täysin ennustaa tulevaa, sillä projektikohtaiset erot vaikuttavat maksupäätöksiin.

3.1.3 Johdon laskentatoimen merkitys projektitoiminnassa

Vaikka projektitoiminta perustuukin pääosin kirjanpidon raporttiin, tarvitaan projektitoiminnassa kuitenkin johdon laskentatoimea, esimerkiksi budjetoinnissa, kuten luvussa 3.1 jo todettiin. Lisäksi osa terminologiasta on otettu johdon laskentatoimen käsitteistä.

Projektia, kuten organisaatiotakin, on johdettava kohti tavoitteita. Johtamisen osaluokkia ovat suunnittelu, toteuttaminen ja valvonta. Suunnittelua on lähinnä budjetointi, kuten jo aiemmin mainittiin. Sitä on myös toiminnan suunnittelu, joka ei kuitenkaan ole tämän työn aihepiirissä. Toteuttamista on se käytännön työ, jossa tiettyyn päämäärään pyritään käytännön toimenpitein. Tästä aiheutuneiden kustannusten osalta pitää varmistaa toisaalta, että ne tulevat kirjattua kirjanpitoon sekä toisaalta se, ettei projektille tule kirjatuksi sille kuulumattomia kuluja. Tämä on osittain jo valvontaa. Valvontaa on maksatushakemuksien yhteydessä annettava tieto projektin etenemisestä aikataulus-

saan sekä poikkeamien raportoiminen ja perusteleminen. Valvontaa on myös tulojen saamisen valvominen. On tärkeää tarkistaa, että projekti saa sille kuuluvat tulonsa.

Erilaisten raporttien ja seurantojen tuottaminen ei ole perusteltua, elleivät ne palvele niitä, joita varten ne on tarkoitettu. Tällöin niitä ei kannata toteuttaa. Tiedon pitää olla myös luotettavaa ja toisaalta myös sen käyttäjien kannalta oleellista. Projektien kohdalla usein tärkeä kysymys on jäljellä olevan rahan määrä. Maksatushakemusten perusteella voi toki päätellä jotain, mutta niistä eivät näy rahoittajan hylkäämät kulut. Myös hylkäämisperusteet ovat mielenkiintoista tietoa, ne auttavat jatkossa kohdistamaan projekteille vain sellaisia kuluja, joita rahoittaja hyväksyy. Tämä vähentää tietojen epäluotettavuutta.

Taloudellisen raportoinnin pitää olla sellaista, että viestin vastaanottaja sen ymmärtää. Valitettavan usein tietoa joudutaan selventämään projektihenkilöstölle, sillä heillä ei ole talouspuolen tuntemusta. Osa projektihenkilökunnasta on hyvin valveutuneita ja halukkaita perehtymään projektin talouteen, kun taas toisia se ei kiinnosta juuri lainkaan. He luottavat talouden asiantuntijoiden kertovan heille tärkeimmät tiedot sekä auttavan heitä talouspuolen asioissa. Haasteena onkin tiedon saaminen ymmärrettävään muotoon sekä projektihenkilöstön kiinnostuksen herättäminen talousasioihin.

Kustannuslaskennan puolelta on kirjanpidon puolelle otettu käsite kustannuspaikka. Sillä tarkoitetaan organisaation pienintä yksikköä, jolle kustannuksia kohdistetaan. Toteutuneita kustannuksia voidaan verrata budjettiin ja siten arvioida toiminnan kannattavuutta. Kun tulot ja menot kirjataan suoriteperusteisesti, helpottuu tämä vertailu. Tietoja voidaan tällöin myös analysoida.

Kustannuslaskennan puolelta tulee myös jako välillisiin ja välittömiin kustannuksiin. Välittömät kustannukset voidaan kohdistaa suoraan projektille tai tietylle yksikölle. Sellaisia on esimerkiksi pelkästään projektityötä tekevien palkkakulut sekä heidän kulunsa, kuten puhelinkulut. Välittömiä kustannuksia ei pystytä kohdistaman suoraan, vaan siinä tarvitaan apuna jotain apukeinoja. Näitä ovat esimerkiksi projektin osaaikaisten palkat, jotka kohdistetaan projektille sille tehdyn työajan suhteessa kokonaistyöaikaan. Muutkin osaaikaisten kulut, kuten tietotekniikkakulut, voidaan kohdistaa yllä mainitulla perusteella projektille, mutta yleensä tämä jää tekemättä.

3.2 Riskienhallinta

3.2.1 Yleistä riskienhallinnasta

Riskienhallinta ei ole uusi termi, vaikka se onkin viimeaikoina yleistynyt, kun sen merkitys on laajentunut (Jaecklin 2007,1). Perinteinen riskienhallintatapa on ollut lähinnä sitä, että on mietitty sitä, mitä vakuutetaan ja mitä pidetään omalla vastuulla sekä isommissa organisaatioissa myös, mitä rahoitetaan rahastoilla. Riskienhallinta on kunnallisella sektorilla kehittymässä, sillä kuntalain mukaan 1.1.2014 kunnanvaltuuston tehtäviin kuuluu kunnan riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan perusteista päättäminen (Kuntalaki 1995, 3a §). Espoossa on tähän kehitetty monipuolinen riskienarviointityökalu, jossa arvioidaan erikseen eri lajien riskejä ja lopuksi niistä muodostuu yhteenveto. Tämä kuitenkin mielestäni painottuu enemmän erilaisiin vahinkoihin, mahdollisuuksiin ei siinä kiinnitetä huomiota.

Yleisesti ollaan siirtymässä kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan eli enää ei tarkastella pelkästään vahinkoriskejä, vaan organisaation tuottavuutta haittaavien riskien hallintaa. Ulkopuoliset sidosryhmät ovat kiinnostuneet entistä enemmän riskienhallinnan tilasta organisaatioissa. Riskienhallinnan tuloksia tulkitsevilla organisaatioilla on paremmat valmiudet hyödyntää mahdollisuuksia niiden ilmetessä, mikä auttaa organisaatiota menestymään muuttuvassa liiketoimintaympäristössä (PwC 2008, 3).

Riskienhallinta on tehokasta vain silloin, kun se viedään kaikkiin organisaation prosesseihin eli koko henkilöstö osallistuu siihen. Käytännön riskit tuntevat parhaiten niiden parissa työskentelevät työntekijät, eikä sitä käsitellä erillisenä johtamismuotona. (vrt. Jaecklin 2007,1.) Projektien riskienhallinta on hyvien projektikäytäntöjen mukaan projektien kustannusten, resurssien ja tavoitteiden riskien hallintaa. Projektitoiminnan jatkuvuuden vuoksi on tärkeää löytää olemassa olevat riskit ja hallita niitä. Merkittävät riskit on oltava tiedossa ja sisäistetty.

Käytettäväksi malliksi valikoitui ISO 31000 -standardi, joka on käytännönläheisempi ja nykyaikaisempi malli. Siihen on koottu tietoa muista standardeista ja poimittu niiden hyviä puolia. Standardin riskienhallintaprosessi on jatkuva prosessi, mikä on tärkeää. Olin itse ajatellut lähestyä asiaa samalla lailla ennen teorioihin tutustumista. Lisäksi kaupunki on päättänyt soveltaa kyseistä standardia (Tilinpäätös 2011, 23).

Valtionhallinnossa riskienhallinta on ollut jo vuosia ja siellä on tähän asti sovellettu COSO-mallia. Valtionhallinnon suositus on ajalta ennen ISO 31000 –standardin luomista. Tulevaisuudessa siellä siirryttäneen kuitenkin ISO 31000 -standardiin. Muitakin riskienhallintastandardeja on käytössä, kuten it-alalle luotu Cobit, sekä COSO järjestelmästä enemmän johdolle suunnattu kanadalainen versio CoCo.

Riskienarviointiprosessin aikana tärkeää on tiivis keskinäinen yhteistyö suunnittelusta toteuttamiseen. Prosessista päättävä johto päättää vastuut, valtuudet ja tehtävät. Työyhteisön ulkoisten ja sisäisten asiantuntijoiden, jotka toimivat pääsääntöisesti ilman päätösvaltaa, käyttäminen kehittää työpaikan kykyjä varautua ja ennakoita riskejä. (Parantainen & Soini 2011, 31.)

Riskienhallinnassa puhutaan usein tietyn suuruisten riskien hallinnasta. Yleensä ajatellaan organisaation kokoa. Mielestäni kuitenkin riskiraja pitää suhteuttaa toimintaan. Täten projekteissa jo muutaman sadan euron tappio on mielestäni riittävä peruste ryhtyä selvittämään riskienhallintakeinoja.

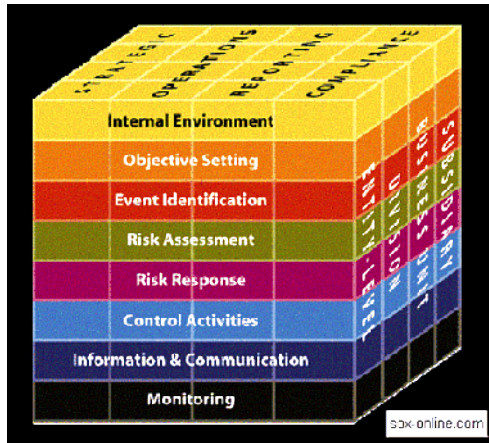
Riskienhallinta suuntautuu tulevaisuuteen. Tarkoitus ei ole etsiä syyllisiä, vaikka toteutuneet riskit analysoidaan. Sen integrointi prosesseihin helpottaa keskittymistä oleellisiin asioihin. (Immonen, Kallio & Rajamäki 2010, 19 & 45.)

Riskienhallinnassa katsotaan olevan neljä keinoa: riskin ottaminen eli hyväksyminen, riskin siirtäminen eli yleensä vakuuttaminen, riskin vähentäminen tai pienentäminen eli jakaminen, esimerkiksi yhteistyökumppanin kanssa tai rakennusten palo-osastot ja riskin välttäminen tai poistaminen, esimerkiksi riskialttiin toiminnan lopettamisella. (Suominen 2003, 101-102; Hopkin 2010, 245.) Riskienhallinnalla pyritään saamaan riskit siedettävälle tasolle.

3.2.2 COSO

Tunnetuin riskienhallintastandardi on The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission vuonna 2004 julkaisema COSO ERM. ERM on lyhenne sanoista Enterprise Risk Management eli kokonaisvaltainen riskienhallinta. COSO-ERM on kolmiulotteinen neliö, jossa ylhäällä ovat strategia, toiminta, raportointi ja vaatimustenmukaisuus. Suoraan edessä ovat sisäinen ympäristö, tavoitteenasettelu, tapahtumien tunnistaminen, riskien arviointi, riskeihin vastaaminen, valvontatoimenpiteet, tieto &

viestintä ja seuranta. Oikealla on tytäryhtiö, liiketoimintayksikkö ja koko organisaatio. Eli jokaiseen osa-alueeseen tarkastellaan kolmea tekijää. Kaikki työntekijät ovat jollakin tasolla vastuussa riskienhallinnasta. (Committee of Sponsoring Organizations of The Tradeaway Commission 2006.) COSO-malli on esitelty kuviossa 3.



Kuvio 3: The New COSO Cube (Sox-online).

COSOn sanotaan olevan pakollinen Yhdysvaltain pörssissä noteeratuille yhtiöille. Kuitenkin muidenkin riskienhallintastandardien käyttö on sallittua. Tämä standardi on hylätty hankala ja monimutkaisena mallina erityisesti muille kuin liiketaloudellisen koulutuksen omaaville, kuten sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöstölle.

COSO on suunniteltu lähinnä isoille yrityksille. Lähes kaikki osa-alueet vaikuttavat tai voivat vaikuttaa toisiinsa. Siinä huomioidaan vain sisäinen ympäristö, mikä on puute, sillä kehittämissuunnitelmissa ulkoinen toimintaympäristö on tärkeää. Toisaalta siinä on paljon yhteistä ISO 31000 –standardin kanssa, joten nämä eivät ole toistensa vihollisia. Tulevaisuudessa nämä kaksi standardia saattavat sulautua yhdeksi standardiksi tai ainakin lähentyvät toisiaan. (Moeller 2011, 331 & 334.)

COSO julkaisi päivitetyn version riskienhallintastandardistaan toukokuussa 2013. Uusi versio on kuvattuna kuviossa 4. Muutos oli tarpeen, sillä maailma on muuttunut kansainvälistymisen vuoksi (McNally 2013, 2). COSO on päivittänyt kuutiotaan jo kahdesti. Alkuperäinen malli julkaistiin vuonna 1992.



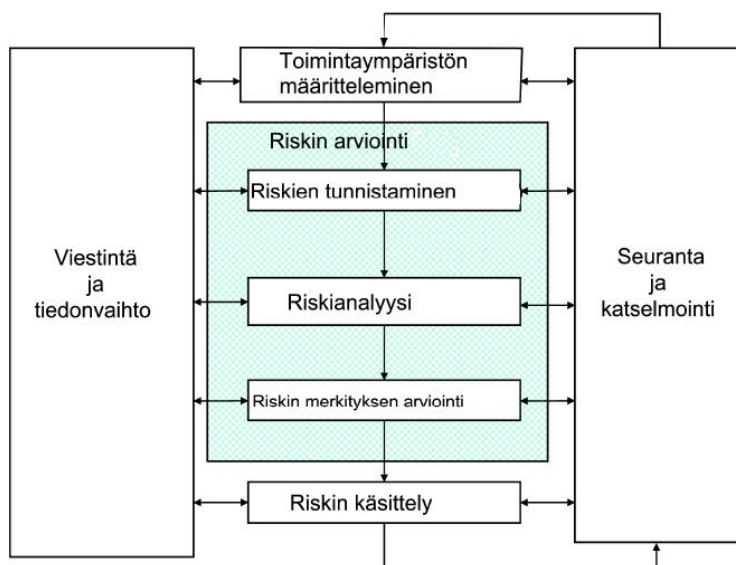
Kuvio 4: Uusittu COSO (ibid. 4).

3.2.3 ISO 31000

International Organization for Standardization julkaisi vuonna 2009 yli neljän vuoden työn tuloksena ISO 31000 -standardin. Teorioiden monipuolisuus oli hämmentävää ja esti osittain riskienhallinnan kehittymisen vaikutusvaltaiseksi lähestymistavaksi. Tämän vuoksi alettiin kehittää uutta teoriaa. (Kuhn 2012, 24.) Se sai vaikutteita Australian ja Uuden-Seelannin standardista AS/NZ 4360 (Brühwiler 2007, 18). Sen kehittelyyn osallistui satoja riskienhallinnan ammattilaisia ympäri maailmaa (Purdy 2010, 881). Tämä standardi on ensimmäinen kaikenlaisille (voittoa tavoitteleville kuten voittoa tavoittelemattomille) organisaatioille tarkoitettu riskienhallintamalli.

Malliin on tehty myös kansainväliset sovellusohjeet. Tämä uusi standardi ISO 31004 Guidelines for the application of ISO 31000 ilmestyi 2013 ja tätä odotettiin riemuiten. Monissa maissa on kehitetty myös kansallisia ohjeita ISO 31000:sta. (vrt. Kuhn 2012, 25; Veijola 2012, 49.) Suomessa ei kuitenkaan ainakaan toistaiseksi ole tällaisia ohjeita tehty.

Riski nähdään sekä uhkana että mahdollisuutena. Tarkoitus onkin selvittää, onko riski siedettävä vai ei. Riskienhallinta etenee toimintaympäristön määrittelemisestä riskien arvioinnin kautta riskien käsittelyyn. Riskien arviointi pitää sisällään riskien tunnistamisen, riskianalyysin ja riskien arvioinnin merkityksen. Koko prosessin ajan rinnakkain toimivat jatkuvana prosessina viestintä ja tiedon vaihto sekä seurata ja katselmointi. Monissa maissa tämä standardi onkin korvannut kansalliset riskienhallintastandardit. (Purdy 2010, 882–884.) Prosessi on kuvattu kuviossa 5.



Kuvio 5: Riskienhallintaprosessi (vrt. SFS-käsikirja 828, 246)

Sisäisen tarkastuksen ammattilaiset ovat toistaiseksi olleet kovin yksimielisesti COSO-ERM:n kannalla, koska se on käytössä pörssiyhtiöissä ja syynä voi olla myös haluttomuus muuttaa käytäntöjä. Uusi käytäntö monissa (pörssi)yrityksissä on sekä COSOn että ISO 31000 käyttäminen. COSO luo viitekehyksen ja sitä sovelletaan ISO 31000 –standardilla.

Suomessa standardiksi on hyväksytty ISO 31000 -standardi. Tarkemman tiedon puute on estänyt standardin leviämistä Suomeen. Arvioni on, että ISO 31000 -standardin käyttö tulee Suomessakin lisääntymään, kun siitä on nyt saatu suomenkielinen versio. Julkishallinnossa sen käyttö tulee lisääntymään, koska malli on yksinkertaisempaa helpompi ottaa käyttöön. Toisaalta Kuntaliitto on antanut epävirallisen suosituksen tämän mallin käytölle.

Toimintaympäristön määrittely pitää sisällään sekä ulkoisen että sisäisen toimintaympäristön määrittelyn. Molemmassa organisaatio pyrkii saavuttamaan tavoitteensa. Ulkoiseen toimintaympäristöön kuuluu esimerkiksi lainsäädäntö, talouteen, rahoitukseen tai kilpailukykyyn liittyvä toimintaympäristö, organisaation tavoitteisiin vaikuttavat kehityssuunnat sekä ulkoisiin sidosryhmiin liittyvät suhteet. Sisäiseen toimintaympäristöön kuuluu esimerkiksi hallintotapa, resurssit ja organisaatorakenne. (ibid. 248–251.) Toimintaympäristö on aina määriteltävä tapauskohtaisesti. On tärkeä seurata muutoksia ja tarvittaessa myös tehdä muutoksia.

Riskien tunnistamisessa organisaation on tunnistettava syyt ja seuraukset riskien lähteistä, vaikutusalueista ja tapahtumista, sisältäen myös olosuhdemuutokset. Tarkoitus on aikaansaada perusteellinen luettelo riskeistä, jotka voivat estää tai mahdollistaa tavoitteiden saavuttamista tai haitata, nopeuttaa, parantaa tai viivästyttää sitä. Prosesissa on pyrittävä löytämään kaikki riskit, sillä tässä vaiheessa tunnistamattomat riskit eivät ole mukana myöhemmin analyysissä. (ibid. 252–253)

On tärkeää tunnistaa kaikki riskit välittämättä siitä, voiko organisaatio itse vaikuttaa niihin tai ei. Riskien toistuminen tai sen mahdollisuus sekä erilaiset seuraamukset on myös tärkeää huomioida. On määriteltävä, mitä voi tapahtua sekä ennusteet ja syyt. Nämä kertovat minkälaisia seurauksia voi esiintyä. (ibid.)

Riskianalyysissä muodostetaan käsitys riskistä. Riskianalyysi auttaa arvioimaan sitä, täytyykö havaituille riskille tehdä jotain ja mitkä ovat parhaimmat riskinkäsittelymenetelmät ja –strategiat. Riskianalyysi auttaa usein erityyppisten ja –tasoisten riskienkäsittelyn päätöksenteossa. (ibid.)

Riskianalyysissä tapahtuu riskien lähteiden ja syiden, niiden haitallisten ja myönteisten seurausten sekä näiden seurausten tapahtumien todennäköisyystarkastelu. On tunnistettava tekijät, jotka vaikuttavat tapahtumistodennäköisyyksiin ja seurauksiin. Riskit analysoidaan määrittelemällä seurauksia ja niiden tapahtumistodennäköisyyksiä sekä muita riskiin liittyviä ominaisuuksia. Tapahtumalla saattaa olla useita seurauksia, joilla se pystyy vaikuttamaan tavoitteisiin. On huomioitava käytössä olevat hallintakeinot sekä niiden tehokkuus ja vaikuttavuus. (ibid. 254–255.)

Riskityyppi, saatavilla oleva tieto ja riskin arvioinnin tuloksien käyttö vaikuttavat todennäköisyyksien ja seurauksien ilmaisemaan tapaan, jolla nämä yhdistetään riskitason arvioimiseksi. Näiden tulee olla yhteneväisiä riskikriteerien kanssa. Lisäksi on tärkeää huomioida eri riskit sekä niiden lähteiden riippuvuudet toisistaan. (ibid.)

Päätöksentekijöille ja tarpeen mukaan muillekin sidosryhmille on tiedotettava tehokkaasti riskitason määrittelyn luotettavuudesta ja riskitason herkkyyden ennakkoehtojen ja oletusten vaikutuksien huomioimisesta analyysissä. Tiedon laatu, saatavuus, määrä ja ajanmukaisuus on tuotava esiin ja näitä voidaan korostaa. (ibid.)

Riskeistä, resursseista, tietoaineistosta sekä analyysin tarkoituksesta ja saatavilla olevasta tiedosta riippuu riskianalyysin yksityiskohtaisuus. Analyysi voi olla sekä laadullinen että määrällinen tai näiden yhdistelmä. (ibid.)

Riskien merkityksen arviointi auttaa päätöksenteossa riskianalyysin tulosten perusteella siitä, mitä riskejä pitää käsitellä ja mikä on käsittelyn tärkeysjärjestys. Päätöksissä on huomioitava lait ja viranomais määräykset. Analysointiprosessin aikana havaittua riskitasoa verrataan riskikriteereihin, jotka oli määritelty toimintaympäristön määrittelyn yhteydessä. (ibid.)

Riskin käsittely sisältää riskinkäsittelytavan valinnan ja toteuttamisen. Riskinkäsittelytavat muuttavat tai luovat hallintakeinoja. Tämä on toistuva prosessi. Se sisältää riskin käsittelyn arvioimisen, päätöksen riskiarvion tason siedettävyydestä, riskinkäsittelyn vaikuttavuuden arvioimisen sekä tilanteen, jolloin jäännösriskin tason sietämättömyyden vuoksi aloitetaan riskien käsittely uudelleen. (ibid.)

Riskin käsittelytavan valintaan vaikuttaa kustannukset suhteessa hyötyyn. Tässä on kuitenkin huomioitava lait ja viranomaisten määräykset. Mukaan päätöksentekoon on otettava ne sidosryhmät, joihin toiminta kohdistuu. Riskien käsittelystä voi seurata seurannaisriskejä, jotka pitää arvioida, katselmoida, käsitellä ja seurata. Nämä on sisällytettävä samaan suunnitelmaan alkuperäisen kanssa, ei uusina riskeinä, vaan yhteys on tunnistettava ja säilytettävä. (ibid. 256–257.)

Riskinkäsittelysuunnitelman laatiminen ja toteuttaminen dokumentoidaan. Valitut käsittelyvaihtoehdot kirjataan ylös. Ainakin tietoa pitää kirjata riskinkäsittelytapojen valintaperusteista ja niistä odotettavissa olevista hyödyistä, suunnitelman hyväksymisestä ja toteuttamisesta vastaavista, ehdotetuista toimenpiteistä, resurssivaikutuksista, myös poikkeustilanteisiin varautumisesta, toiminnan tason mittareista ja rajoituksista, raportointi- ja seuranta vaikutuksista sekä ajoituksesta ja aikataulusta. Tämä on yhdistettävä organisaation johtamisjärjestelmään. (ibid.)

Seuranta ja katselmuksista tehdään koko prosessin ajan säännöllisesti ja tilannekohtaisesti. Sen pitää kattaa osa-alueet riskienhallintaprosessissa. Prosessi on oltava jäljitettävissä eli työkalut ja menetelmät sekä koko prosessin kehittämislähtökohta pitää olla tallennettu. (ibid. 258–259.)

3.3 Projektijohtaminen

Projekti on oma pienoisorganisaatio isossa organisaatiossa, mutta ei kuitenkaan erillään, vaan sillä on rajapintoja muuhun toimintaan. Kehittämiprojekteissa kuluja syntyy sekä ennen projektin alkua että sen päättymisen jälkeen. Esisuunnittelu ei ole projektiaikaa, mutta nykyisin EU-projekteissa on mahdollista hakea tähän vaiheeseen kertaluonteista tukea, lump sum, tietysti etukäteen ja silloin arvioitujen kulujen perusteella (Rakennerahastojen ajankohtaispäivä syksy 2012).

Esiselvitys voidaan toisinaan toteuttaa pienimuotoisena projektina, jossa voidaan syventää projektiehdotuksia alustavaksi projektisuunnitelmaksi. Esiselvitys sisältää ehdotuksen suunnittelusta tiedottamisen ja toteuttamisen kautta loppuun saattamiseksi. Siinä voidaan analysoida, onko projektilla onnistumisen edellytyksiä, maksaako se toivotussa ajassa itsensä takaisin ja pystyykö organisaatio maksamaan sen toteuttamisesta aiheutuvat kustannukset. Lisäksi voidaan selvittää, miten muut ovat menelleet. Lopulta esiselvitysraportin ja päätösehdotuksen jälkeen tehdään päätös aloitetaanko projektin suunnittelu vai ei. Päätöksen tekee toimeksiantaja tai ohjausryhmä. (Lööv 2002, 54–55.)

Lump sum on tarkoitettu pienille projekteille, joiden julkirahoitus on enintään 50.000 euroa. Tämä on tarkoitettu ennen kaikkea pienille organisaatioille, joilla ei ole mahdollisuutta olla mukana rakennerahastojen projekteissa niiden byrokraattisuuden vuoksi. Se sopii myös tapahtuman järjestämiseen. Tässä mallissa tositteita ei tarvitse esittää, vaan korvaus perustuu hakuvaiheessa esitettyjen tavoitteiden tuloksiin. (Rakennerahastojen ajankohtaispäivä syksy 2012.)

Projektijohtaminen on myös tulosjohtamista, sillä projektilla on ajalliset, laadulliset, sisällölliset ja taloudelliset tavoitteet. Projektia pidetään onnistuneena, kun se saavuttaa laadulliset ja sisällölliset tavoitteensa aikataulussaan sekä budjetissään. Resurssipula johtaa usein projektin aikataulun siirtymiseen. Valitettavan usein ihmiset eivät olekaan projektin käytettävissä suunnitellusti projektin tarvitsemana ajankohtana. (Pelin 2011, 35 & 38.) Kehittämiprojekteissa aikataulua voidaan joutua siirtämään jo siitä syystä, että rahoituspäätöksen saaminen kestää odotettua kauemmin, eikä projektia uskalleta käynnistää ennen päätöksen saamista. Joskus projektiin saattaa tulla uusia toteuttajia, jolloin projektin aikataulua on pidennettävä.

Potentiaalisten ongelmien ja mahdollisten riskien selvitys kuuluu hyvään projektisuunnitteluun. Näiden ennakointi on etukäteen toiminnan varmistamista, ongelmakohtien kartoittamista ja suunnitelmallista tulevien työvaiheiden läpikäyntiä. Tulevien ongelmien ennakoinnissa täytyy vain katsoa menneisyyteen. Toteutunut poikkeama on ongelma, eikä enää riski, joka vaatii päätöksentekoa ja toimenpiteitä. Mahdollisia ongelmia ja riskejä on syytä tarkkailla koko projektin ajan eri työvaiheissa, ongelmakohtien arvioinnilla ja etukäteisellä toiminnan varmistamisella. (ibid. 217, 218 & 224.)

Organisaation henkilöstö on otettava mukaan kehittämiseen. On aikaansaattava innostus ja mielenkiinto uusien asioiden käyttöönottoon. Projektin johtamisen kehittämisen lähtökohtana ovat todelliset ongelmat ja kehittämistarpeet. Haasteena on organisaation nykyisten johtamismallien ongelmien ja heikkouksien tunnistaminen. Kehittämisessä erityisesti johdon tuki on tärkeää. Usein sille on lähijohdon tuki, mutta ylemmän tason tuki puuttuu, jolloin hyvinkin kehittämistyö saatetaan hylätä. (ibid. 355–356.)

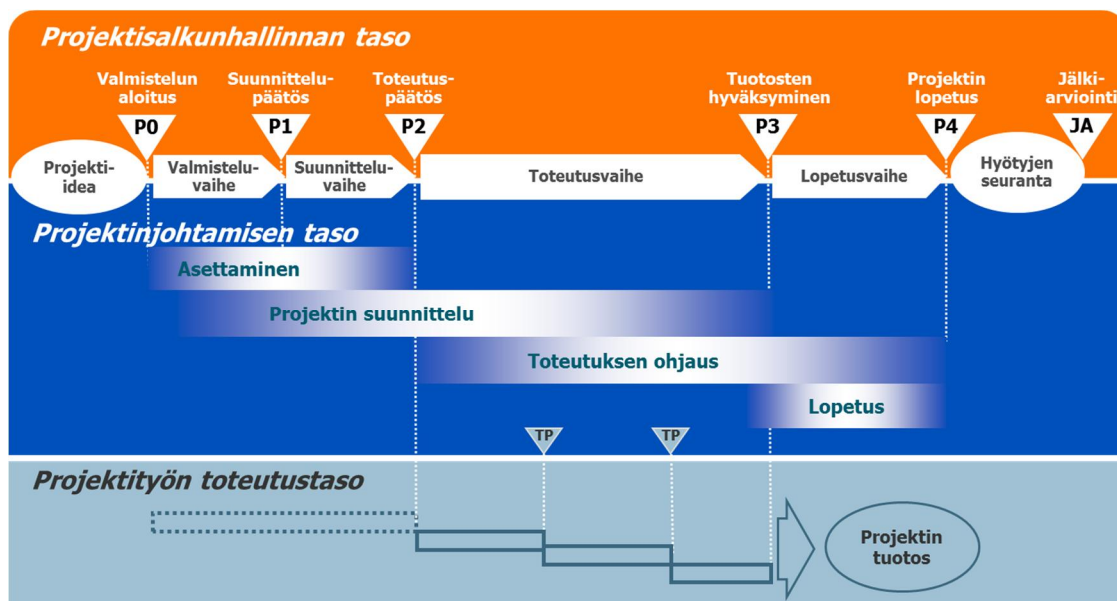
Projektijohtamista säätelee ulkopuolinen rahoitus. Kuntien strategiasta johdettuja palvelujen kehittämisprojekteja on hankala toteuttaa hankkeina, sillä niihin ei aina ole saatavissa rahoitusta. (Paasivaara, Suhonen & Nikkilä 2008, 127.)

3.3.1 EsPro-projektiohje

Koska Espoossa on julkaistu yhtenäinen projektijohtamisen ohjeistus, ei projektijohtamista ole tarkoituksenmukaista käsitellä projektien vaiheiden kautta, kuten luvussa 2 jo mainitsin. Projektijohtaminen on muutakin kuin pelkästään projektin eri vaiheista huolehtimista. Kuitenkin on hyvä ensin luoda katsaus Espoon projektiohjeeseen, jotta ymmärretään sen vaikutus Espoon projekteihin sekä niiden johtamiseen ja toteuttamiseen.

Kuviossa 6 on kuvattuna Espoon projektimallin perusrakenne. Malli perustuu Suomen projekti-instituutin ABC Projektimalliin. Se otettiin käyttöön 1.8.2013 jälkeen aloitetuissa sekä soveltuvien osin ja halutessaan myös sitä ennen aloittaneissa projekteissa. Käytön edellytyksenä on lisäksi kolmen seuraavista kriteereistä täytyminen: Kokonaistyömäärä sisältäen sekä sisäisen että ulkoisen työn määrä on vähintään 150 tuntia, resursseja tarvitaan useammalta toimialalta tai useammasta yksiköstä, työhön osallistuu ulkoisia kumppaneita tai toimijoita, ulkoiset kustannukset ovat vähintään 30.000 euroa

ja tavoitteiden saavuttamiseen liittyy merkittäviä riskejä (Espoon ohjelma- ja projektijohtamisen malli EsPro, projektiohje, 3).



Kuvio 6: Espoon projektimallin perusrakenne (ibid. 4)

Etapeiksi nimitetään usein välitavoitteita tai tärkeitä määräaikoja. Välitavoitteita tarvitaan myös projektin laadun varmistamiseen. Etapit ovat projektien luontaisia tarkistuspisteitä. Ohjausryhmä tekee päätöksensä näiden pisteiden jälkeen. (Lööv 2002, 64.) Espoossa näitä kutsutaan päätöksentekopisteiksi eli porteiksi. Jokaisen portin kohdalla tehdään päätös projektin jatkamisesta seuraavaan vaiheeseen. Projektien tulee tukea Espoo-tarinaa. (Espoon ohjelma- ja projektijohtamisen malli EsPro, projektiohje, 4.) Espoo-tarina on Espoon tarinan muotoon tehty strategia. Siinä kerrotaan lyhyesti Espoon historiasta, nykyhetkestä ja tulevasta sekä lopuksi missio, tavoitteet ja strategia.

EsPro-mallia pidetään hyvin onnistuneena. On tärkeää, että on luotu yhteiset ohjeet. Sitä on arvosteltu siitä, että se tekee projektityöskentelystä entistä byrokraattisempaa. Sen on sanottu jopa estävän kehittämissuunnitelmien käynnistämistä. Lomakkeet ovat tarpeellisia, mutta pitkät lomakkeet ovat hankalia. Toisaalta niiden käyttäminen on aina projektikohtaista ja toisinaan ne tuntuvat helposti unohtuvan. Käytön valvontaa olisi ehkä syytä tulevaisuudessa parantaa. Mielestäni jälkiseuranta on erittäin tärkeää. Hyödyt tulevat usein esille vasta tulevaisuudessa, projektin päättymisen jälkeen. Tällöin niitä voidaan arvioida paremmin. Joskus jonkun ajan kuluttua projektin päättymisestä tulee hyviä ja tärkeitä projekti-ideoita. Tällöin saatetaan myös tarvita edellisten projektien aikaansaannoksia.

3.3.2 Projektin johtaminen

Projektijohtaminen kattaa projektin kaikki osa-alueet ja niiden koordinoinnin. Projektin johtajalla, projektipäällikkö, on kokonaisvastuu projektin toiminnasta ja taloudesta. Hänen vastuullaan on projektin eteneminen, sen tekemiset ja tekemättä jättämiset. Projektin riskienhallinta on myös hänen vastuullaan. Hänen ei tarvitse itse osata kaikkea, hän saa apua organisaatiosta, kunhan vain osaa ja uskaltaa pyytää apua. Johtajan on karsittava epäolennainen tieto ja keskityttävä olennaiseen. Organisaation osaaminen muodostuu henkilökohtaisesta ja liiketoiminnan osaamisesta. Näihin liittyvät riskejä ei helposti havaita käytännön toiminnassa, vaan johtaja saattaa kuvitella hallitsevansa ne riittävän hyvin. (Rautanen 2011, 81.)

Projektiviestintä tuottaa erilaisia dokumentteja. Tekstin kieliasuun ei kuitenkaan usein ehditä tai välitetä kiinnittää riittävästi huomiota. Tällöin on vaarana, että viesti ei välity oikeanlaisena vastaanottajalle. Tärkeää olisikin kiinnittää huomioita projektin tuottaman tiedon kieliasuun sisällön ohella. (Ruuska 2012, 113.) Julkishallinnossa varsinkin on viime vuosina herätty siihen, että kieli on valitettavan usein kapulakieltä eli sitä on vaikea ymmärtää, eivätkä projektit aina muodosta poikkeusta tästä.

Projektipäälliköltä vaaditaan paljon. Hänen pitää johtaa osallistuvalla tyylillä edistäen projektiryhmän luovuutta ja avointa viestintää. Hänen johtamistyylinsä on oltava ihmisläheisempi johtamistapa kuin linjaorganisaatiossa yleensä. Hänen pitää delegoida toteutusvastuuta projektiryhmälle. Hänen pitäisi olla avoin, huumorintajuinen, innostava, karismaattinen, kommunikointitaitoinen, luova, osaava, päättäväinen, riippumaton aloitteentekijä, rohkea, tavoitteisiin sitoutunut, tietävä ja älykäs. Kehittämiprojektin on paneuduttava todenteolla toteutukseen. (ibid. 131, 137, 140 & 141.)

Projektipäällikön on syytä perehtyä kunnolla projektisuunnitelmaan, rahoituspäätökseen ja sen ehtoihin, jotta hän pystyy hoitamaan ja ohjaamaan projektia. On tärkeää valita projektipäälliköksi oikea henkilö eli sellainen, joka on valmis toimimaan tarpeen vaatiessa nopeasti. Käytännön työ opettaa, eikä sitä koskaan voi täysin oppia kirjoista lukemalla.

Tärkeintä on aito kiinnostus projektityön monipuoliseen hoitamiseen. Kokemus tuo varmuutta, mutta se ei aina takaa projektin onnistumista. Kokenut projektipäällikkö voi

olla kiinnostunut vain käytännön toteutuksesta, kun taas kokematon projektipäällikkö voi olla kiinnostunut kokonaisuudesta. Työelämässä yleensäkin pitää joskus antaa kokemattomalle tilaisuus näyttää kykynsä ja mahdollisuus kehittyä vaativampiin tehtäviin.

3.3.3 Projektityöskentely

Projektimaisen toiminnan omaksumisen on vaativa työ, muttei se ole vaikeaa. 80/20-periaate merkitsee projektityössä paneutumista muutamaan tärkeään perusasiaan, jotka vetävät puolestaan vähemmän tärkeitä mukaansa. Yksinkertaiset ohjeet ovat riittävät jokaisen tietäessä paikkansa ja soveltaessa tehokkaita työtapoja. Tulosta tulee jokaisen toimiessa roolinsa mukaisesti ja pitäen katseensa tiukasti maalitaulussa, mikä varmistetaan yhteisissä palaverissa. (Anttonen 2003, takakansi.) Yhteiset palaverit voivat olla myös epävirallisia tapaamisia tai puhelin-/sähköpostikeskusteluja, jos ei henkilökohtainen tapaaminen ole helposti järjestettävissä. Uutena menetelmänä on pikaviesti ja sähköinen kokousjärjestelmä Lync.

Toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi mikään työ ei saisi olla vain yhden työntekijän vastuulla. Toimivalla sijaisjärjestelyllä varmistetaan riittävän osaamisen ja tietämyksen olevan kaiken aikaa käytettävissä. (Virtainlahti 2009, 89 & 109.)

Projektin tärkein voimavara on ihmiset, sillä mikään ei toteudu ilman henkilöiden panostusta. Projektin toiminta on saatava sujumaan mahdollisimman nopeasti, jottei arvokasta projektiaikaa hukata projektihenkilöstön yhteistoiminnan suunnitteluun. On myös tärkeää huolehtia kaikesta muusta projektiin liittyvästä toiminnasta, kuten dokumentoinnista, ohjeiden noudattamisesta ja tukikelpoisuusehtojen noudattamisesta.

Projektin pitäisi liittyä työyhteisön perustehtävään. Lähtökohtana voi olla organisaation tarve muuttaa toimintatapaansa esimerkiksi muuttuneen lainsäädännön perusteella. Tällöin muutoksella on usein kiire, eikä kokeilevuuteen ole aikaa. Toisinaan muutos lähtee ennakkoinnista, halusta uudistaa toimintaa ennen kuin se on pakollista. Näissä projekteissa kokeillaan erilaisia toimintatapoja. Toiminta voi epäonnistuaakin, sillä tulevaisuutta on hankala ennustaa. (vrt. Paasivaara ym. 2008, 10.)

Julkishallinnossa projektien taustalla on asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden tarpeet. Projektitoiminta on tullut yritysmaailmasta. (ibid. 11.) Suoraan yritysmaailman opit eivät

kuitenkaan sovi julkishallintoon, sillä projektitoiminnan lähtökohtana ei ole minkään konkreettisen tuotteen myyminen asiakkaille. Julkishallinnon projektien tulokset ovat nähtävissä usein vasta muutaman vuoden päästä. Niiden arvoa ei aina voida mitata rahassa suoraan, ainoastaan epäsuorasti, arvioiden saavutettua säästöä verrattuna siihen, ettei mitään olisi tehty ja ongelma olisi tullut esiin. Tämä olisi maksanut huomattavasti enemmän kuin projektin toteuttaminen. Projekti-idean tullessa poliittiselta päättäjältä tämän omasta intressistä siitä on vaikea kieltäytyä.

Luova ajattelu mahdollistaa onnistuneen projektin. Ongelmaa voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Projekti tarvitsee myös erityisesti ajallista panostusta, koska ilman huolellista suunnittelua ja valmistelua mikään projekti ei toimi. On tärkeää pohtia, miten perustyö ja projektityö voidaan yhdistää tai miten perustyö pitää organisoida, mikäli sitä ei voida hoitaa projektityön rinnalla. Kehittämisen lähtökohtana tulee olla aina suoraan tai välillisesti perustehtävän parempi hoitaminen. Myös eri ammattiryhmien välinen yhteistyö on erityisen tärkeää organisaatioiden toiminnan kehittämisessä. (ibid. 14, 18 & 31.)

Organisaatiossa tarvitaan monien eri ammattien edustajia ja usein kehittämistyössä heidän erilaiset näkemyksensä ovat tarpeen. Jokainen ammattilainen edustaa omaa osaamistaan. Yhteistyössä erilaisista ideoista syntyy erilainen kokonaisuus kuin vain yhden alan osaajien näkemyksistä. Yhteistyön esteeksi nousee eri ammattiryhmien osaamisen tuntemattomuus tai jopa väärinymmärtäminen. Usein puutteena on yhteisen terminologian puute ja haluttomuus sellaisen luomiseen.

Toisinaan jopa saman alan eri ammattia edustavienkin välillä on erimielisyyttä toimenkuvista. Saamme lukea lehdistä, kuinka sairaan- ja lähihoitajien välillä on erimielisyyksiä toimenkuvista. Uusi haaste on lähihoitajien ja hoiva-avustajien välinen työnjako. Pelkona on usein oman työn menettäminen. Toisaalta myös hoitohenkilökunnan ja lääkärienkin välillä on joskus epäselvyyttä työnjaosta. Nämä eivät lisää luottamusta prosessiin. Joskus yksittäiset työntekijät eivät ole valmiita jakamaan osaamistaan, vaan pitävät sen omana tietonaan, joskus jopa eläkkeelle jäämiseen asti, kuten eräs haastateltu kertoi. Tiedon jakaminen on tärkeää, sillä tietoa jakavat ihmiset ovat organisaatiossa voimavara, tiedon panttaaminen ei tuo nykyisin arvovaltaa (Virtainlahti 2009, 14).

Työelämässä tarvitaan yhä enemmän moniammatillista osaamista. Tulevaisuudessa pärjäävät parhaiten ne työntekijät, jotka omaksuvat tämän ja ovat tälle avoimia. Jokai-

sella on oma osaamisalueensa ja kun jokaista kunnioitetaan tämän oman osaamisen perusteella, päästään parhaaseen tulokseen. Jokaista ammattiryhmää tarvitaan organisaation toiminnan pyörittämiseen. Kaikille työntekijöille pitää antaa mahdollisuus halutessaan osallistua projektityöskentelyyn sekä yleisesti toiminnan kehittämiseen.

Projektiorganisaatioissa tarvitaan erilaisia taitoja, pelkkä substanssiosaaminen ei riitä. Projektityössä tarvitaan enemmän kuin yhden ihmisen työpanos. Työntekijöiden ajankäyttö on rajallista, joten on hyödynnettävä koko organisaation osaaminen. (Jalava & Virtanen 1998, 108.) Käytännössä usein törmätään organisaation vakiintuneisiin käytäntöihin tai organisaatorakenteisiin. Työ kuuluu jollekin tietylle yksikölle, eikä toinen yksikkö voi siinä apuaan tarjota.

Projektin eri vaiheissa ja eri työtehtävissä on hyvä nimetä joku tietty henkilö. Tällöin se todennäköisesti tulee tehtyä. Mikäli todetaan, että tämä tehdään, ei kukaan ota siitä henkilökohtaisesti vastuuta. Sama on aikataulujen suhteen. Ne pitää tehdä selviksi heti projektin alussa ja niihin pitää kaikkien sitoutua. (Lööv 2002, 72.)

Työyhteisön toiminnan kehittäminen lähtee työyksikön johtajasta. Häneltä tulee yleensä aloite muutoksesta ja sen aloittamisesta. Hän ei kuitenkaan usein itse osallistu varsinaiseen projektityöhön, vaan toimii vastuuhenkilönä. Hänen innostuneisuutensa on merkittävä vaikuttaja projektin etenemisessä sen eri vaiheissa. Hän luottaa projektin toimintaan sekä antaa taustatukea luoden edellytykset projektin toteuttamiselle. Kehittämiprojekteissa projektipäällikön linjaorganisaation mukainen esimies on usein mukana projektin erilaisissa kokouksissa ja palavereissa, jotta hänelle syntyisi kokonaiskuva siitä, missä projektissa mennään. (vrt. Paasivaara ym. 2008, 43 & 60.)

Nykyaikaisessa työyhteisössä jokaisella työntekijällä pitää olla mahdollisuus kehittää omaa työtään ja tuoda hyviä ideoita esille. Käytännön tuntevalla henkilöllä voi olla hyviä ajatuksia työn tai toiminnan kehittämiseksi. Esimiehen pitää hyväksyä tällainen oma-aloitteisuus ja tukea hyvien ideoiden leviämistä. Tämä pitää jotenkin huomioida. Palkitsemisen ei tarvitse aina olla rahallista, vaan myös muunlainen huomioiminen, tunnustuksen antamista sille, jolle se kuuluu. Tämän pitää olla tasapuolista.

Yhä suuremmassa määrässä ymmärretään hiljaisen tiedon olemassaolo eli se, ettei kaikkea tietoa löydy mistään teoksista tai muistakaan lähteistä. Se on työntekijälle kehittynyt rutiininomainen osaaminen. Tulevaisuudessa työntekijöiden osaamista on

jaettava, kehitettävä, hallittava muutoksissa ja johtamalla osaamista. Henkilöstöstä on tullut organisaation tärkein voimavara, erityisesti palvelualoilla, jossa muutos on jatkuvaa. (ibid. 62.)

Johtamisen haasteeksi tuleeikin, miten siirtää työntekijöiden elinikäinen oppiminen ja osaaminen työtehtäviin sekä työyhteisön pääomaksi (ibid. 64). Kokeneelle työntekijälle tulee antaa mahdollisuus siirtää omaa vuosien kuluessa kertynyttä osaamistaan uudelle työntekijälle. Oman osaamisen ja omien kykyjen hyödyntämisen mahdollisuus lisää työmotivaation lisäksi työpaikkaan ja ammattiin sitoutumista. Samalla se lisää työn mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä. (ibid 95.)

Motivaatiota vähentää se, etteivät projektissa kehitetyt ja hyväksi havaitut uudet toimintamallit toteudu osana käytännön toimintaa, sillä niiden toteuttamiseen ei sitouduta tai ei anneta toteuttamisen vaatimia resursseja. Onnistunut projekti tuo pysyviä vaikutuksia. Erityisen tärkeää on, että projektin tuloksia levitetään ja siirretään osaksi normaalia käytäntöä. (ibid. 101 & 123.)

Ryhmätoiminnassa tärkeää on vertaistuki, jota tapahtuu virallisten yhteyksien lisäksi epävirallisissa yhteyksissä. Vertaistuki ei ole työnohjausta, vaan pitkäkestoista toimintaa ja tavoitteellista toimintaa työtovereiden välillä. Vertaistuki voi olla kahdenvälisen lisäksi ryhmätoimintaa. Työntekijä saa toivomaansa tai pyytämäänsä apua, ohjausta, rohkaisua tai tunnustusta vertaisiltaan, yleensä säännöllisesti. Tavoitteet ja toteutus on sovittu etukäteen. Erilaisissa tilanteissa vertaiset antavat apuaan ongelman ratkaisuun, mutta vastuu on lopulta aina työntekijällä itsellään. Työnantajalle vertaistuen järjestäminen ei vaadi suuria järjestelyjä eikä lisärahoitusta. (ibid. 50.) Vertaistuen puute tuli esiin keväällä 2013 tekemässäni kyselyssäni. Täten sellainen oli tarpeen järjestää. EsProsta sellainen puuttuu. Koulutuksissa toki verkostoidutaan ja on olemassa koulutuspäiväkohtaiset osanottajalistat, mutta niistä on hankala löytää tietoa.

Yhteistyö on projektityöskentelyssä erityisen tärkeää. Mikäli työntekijöillä on yhteinen päämäärä, jota he tavoittelevat, sekä yhteenkuuluvuuden tunne, on päämäärän saavuttaminen helpompaa ja nopeampaa kuin yksin työskennellessä. He saavat vetoapua toisiltaan.

Usein projektit toimivat useassa organisaatiossa eli projektikokonaisuutta toteutetaan esimerkiksi valtiollisten laitosten, toisten kuntien tai oppilaitosten kanssa. Tällöin pro-

jehtit järjestävät projektihenkilöstölleen erilaisia tapaamisia. Olisi hyvä järjestää tapaamisia myös projektin talouspuolesta huolehtivien kanssa tapaamisia. Tapaamisen jälkeen on helpompaa projektin asioiden hoitaminen. Tämä lisää myös keskinäistä luottamusta.

3.3.4 Projektikansio

Hyvän dokumentaation luominen organisaation projekteista on askel kohti oppivaa organisaatiota. Projektikansioon kerätään kaikki projektin kuluessa kertyvä dokumentaatio. Sen sisältö on aina projektikohtaista. Tärkeintä on, että aineisto on helposti löydettävissä silloin, kun sitä tarvitaan. Nykyisin organisaatiot säilyttävät osan aineistosta erilaisissa tietokannoissa ja vain välttämätön aineisto on paperisena mapissa. (Löw 2002, 102–103.)

Kehittämisprosesseissa, erityisesti ulkopuolista rahoitusta saavissa projekteissa, projektiaineiston arkistointi on erityisen tärkeää. Aineisto voidaan säilyttää sähköisessä muodossa, mutta käytännössä se ei ole kovin helppoa. Kirjanpito-ohjelma voi vaihtua, eikä kaikkia vanhoja tositteita ole enää välttämättä saatavilla. Mikäli tarkistus kuitenkin tehdään tällöin, on kaikki materiaali oltava tarvittaessa esittää tarkastajalle. Jos niitä ei voida esittää, on kyseessä tukikelvottomuus ja siitä aiheutuu aina takaisinperintä korkeineen. Projektinhallinnan tietotekniset ratkaisut eivät yleensä sovellu kehittämissprojekteihin, sillä ne on luotu ensisijaisesti laajoihin teollisuus- ja rakentamisprojekteihin (Silfverberg, 51).

On tärkeää koota projektin suunnittelusta, projektisuunnitelma ja –hakemus liitteineen, lähtien kaikki tarpeelliset aineistot talteen. Projektin aloittamisesta on tehtävä viranhaltijapäätös Dynastyyn ja siitä otetaan kopio projektikansioon. Kokouksien osanottolistat, joissa on omakätiset allekirjoitukset, on myös syytä taltioida kokouskutsujen ja –pöytäkirjojen kera. Projektipäällikkö, tai muu projektissa, kerää omalta osaltaan aineistoa johonkin mappiin sekä toimittaa niistä kopiot maksatushakemukset hoitavalle henkilölle, mikäli projekti ei itse hoida maksatushakemusten tekemistä. Toimitustapa voi olla paperinen kopio, sähköpostin liitetiedosto tai muu sähköinen arkistointi, kuten ryhmätyötila, kunhan siihen on helppo palata tarvittaessa. Ryhmätyötilaan on helppo arkistoida tärkeät asiakirjat sähköisesti, mutta se ei korvaa paperia, joka on paloturvaton säilytysmuoto.

Matkalaskuista tai muista menoerittelyistä tulostetaan järjestelmästä tosite, sillä niitä ei saa kuin kyseinen henkilö sekä hänen esimiehensä, hyväksyjänä. Myös ulkopuolisten henkilöiden vastaavista tositteista sekä ulkomaanlaskuista on otettava kopio ennen niiden toimittamista eteenpäin. Niitä ei saa – ainakaan toistaiseksi – kirjanpidon järjestelmästä. Myös hankintojen asiakirjat tarjouspyynnöstä hankintapäätökseen on arkistoitava huolella, sillä niistä rahoittaja on erityisesti kiinnostunut.

Projektikansioon kerätään myös rahoitushakemuksesta aina viimeisempään maksatuspäätökseen asti rahoittajalta saadut viralliset asiakirjat. Myös yhteistyösopimukset ja ohjeet sekä allekirjoitetut työajanseurannat sekä toimenkuvat on syytä arkistoida. Epävirallista aineistoa ei tarvitse säilyttää, ellei sitä katsota tarpeelliseksi. Tällainen voi olla rahoittajalta kysytty neuvo johonkin projektin tuotokseen liittyen. Projektidokumentaatio saatetaan tarvita projektin päätyttyä myös toisissa projekteissa. Projektin päätyttyä eri tahoilla olevat aineistot yhdistetään tai sovitaan, missä mitäkin aineistoa säilytetään. Suositeltavaa olisi luoda organisaatioon vakimuotoinen projektikansio, jolloin henkilön poissa ollessa organisaation muut työntekijät voivat tietoja tarvittaessa hakea (ibid.).

Tilintarkastajat toivovat, että tositteet olisivat pääkirjan mukaisessa järjestyksessä maksatuskausittain. Tämä helpottaa ja nopeuttaa tarkastusta. Rahoittaja puolestaan tarkastelee kustannuslajeittain, mutta on helppo etsiä oikea tosite pääkirjan mukaan. Valitettavasti kirjanpidon järjestelmästä ei saa tositteita tositenumeron perusteella. Järjestelmä uusittaneen lähivuosina, jolloin tämä ongelma toivottavasti myös poistuu. Mitä paremmin dokumentointi on tehty projektin kuluessa sitä helpompaa se on kaikille osapuolille.

Valitettavasti projektien toiminta on hiukan vaikeutunut Talouspalvelut liikelaitoksen ostoreskontran päätettyä yksipuolisesti, ettei se enää toimita laskukopioita projektipäälliköille, ellei kyseisessä laskussa ole jotain epäselvää. Mikäli yhdelle projektille tuotettaisiin tällainen palvelu, olisivat muut projektit vaatimassa vastaavaa palvelua. Täten maksatushakemukset hoitavan henkilön on haettava nämä tositteet kirjanpidon järjestelmästä. Tietoja ei valitettavasti ole kovin helppo hakea, mikäli laskun numero ei ole tiedossa eli se ei ole mahtunut pääkirjan selitekenttään. Tämä on turhauttavaa ja aikaa vievää työtä, jolle toimiala ei voi mitään.

Monesti projektityöskentelyssä vaarana on infoähky eli tietoa alkaa kerääntyä paljon eri lähteistä, eikä niitä pysty enää hallitsemaan. Sähköposti alkaa täytyä ja oma levytilakin

saattaa helposti jäädä pieneksi. Toisaalta tietoa on niin paljon, että oikean tiedon löytäminen alkaa olla vaikeaa ja hidasta. On otettava apuun infoähkyn hallinta. Keskeinen osa siinä on toimiva arkistointijärjestelmä, joka säästää aikaa ja dokumentitkin on helposti löydettävissä. Omaa lukutekniikkaa kannattaa kehittää ja pitää tarvittaessa vaikka infodieetti. Sähköposti kehitettiin nopeuttamaan ja helpottamaan tiedon välitystä. Oikein käytettynä se on ihan hyvä väline, mutta sekin voi olla lisäämässä infoähkyä. (Lampikoski 2001, 52–53.)

Arkistoinnissa kannattaa käyttää sopivasti eri vaihtoehtoja, kuten sähköpostia, omaan verkkokansiota sekä ryhmätyötilaa ja perinteistä paperimappia. Lisäksi rahoittajan lähettämät viralliset asiakirjat pitäisi viedä asianhallintajärjestelmään. Lisäksi on aina pidettävä mielessään myös tietosuojasäännökset. Mitä voidaan säilyttää sähköisenä ja mitä pitää – ainakin toistaiseksi – säilyttää vain ja ainoastaan paperisena. Tulevaisuudessa sähköinen arkistointi helpottuu, kunhan siitä saadaan luotettava säilytysmuoto sekä tietoturva-asiat järjestettyä. Toistaiseksi pysyvästi säilytettävät asiakirjat voidaan arkistoida vain paperisena. Ei ole olemassa sellaista sähköistä järjestelmää, jonka voitaisiin katsoa olevan käytettävissä yli sadan vuoden kuluttua.

3.4 Hyvä hallintotapa

Corporate governance voidaan käentää monella tavalla, mutta työssä käytän hyvää hallintotapaa, joka tuntuu julkishallintoon sopivammalta termiltä. Corporate governance säännökset on tehty yrityksille lähinnä omistajien suojelemiseen, suurten yritysskandaalien, kuten Enron, jälkeen. Näiden jälkeen siihen on kiinnitetty entistä enemmän huomiota. Vastaavia tapauksia on toki ollut aiemminkin, mutta tiedonkulku ei silloin ollut niin nopeaa ja yleistä kuin nykyaikana. Skandaalit ovat myös koskeneet pienempää joukkoa sijoittajia.

Corporate governance tarkoittaa organisaation johtamisen ja valvonnan lisäksi sitä, millaista ja miten tietoa annetaan eri sidosryhmille. Siihen tiivistyvät organisaation menestymisen tärkeimmät seikat. Siihen vaikuttavat monet toisiinsa vaikuttavat tekijät, hallintorakenteet ja toimijoiden kokonaisuus, kuten osaava ja rehellinen henkilöstö sekä johto, avoin päätöksentekojärjestelmä, hyvä sisäinen valvonta ja riskienhallinta sekä tehokas tarkastustyö. (Blumme, Karhu, Kontula, Laitakari, Linna, Nordin, Sovasto, Tarvainen, Tikkanen, Tuurakainen, Urrila & Vesa 2005, 11–13.)

Kiellettyjen keinojen käytön salliminen ja/tai käyttö ja epärehellisyys eivät kuulu hyvään ilmapiiriin. Ilman oikeanlaista arvomaailmaa ja rehellisyyttä ei paraskaan hallintorakenne pysty turvaamaan organisaation tulevaisuutta pitkälle tulevaisuuteen. Oikein mitoitettu riskienhallinta ja tehokas sisäinen valvonta muodostavat tärkeän osan hyvää hallintotapaa, jonka ansiosta organisaatio toimii johdon haluamalla tavalla. Sisäisen valvonnan menetelmät vaihtelevat organisaatioittain, esimerkiksi sisäiset ohjeistukset ovat eri organisaatioissa erilaisia. (ibid. 13, 14 & 33.)

Hyvän hallinnon perusteet on määritelty hallintolaissa. Viranomaisten pitää kohdella asiakkaitaan tasapuolisesti ja puolueettomasti sekä tuloksellisesti. Lisäksi viranomaisten on neuvottava sekä vastattava tiedusteluihin ja kysymyksiin. Kielenkäytön pitää olla ymmärrettävää, selkeää ja asiallista. Viranomaisten on tarvittaessa avustettava toisiaan. (Hallintolaki 2003, 6–10 §.) Valitettavasti käytännössä EU-projekteissa rahoittajan edustaja ei ole aina vastannut kyselyihin. Viranomaisten yhteistyö näkyy projekteissa rahoittajien ja ministeriöiden välisenä yhteistyönä. Hankalimmat asiat päätyvät rahoittavan ministeriön päätettäväksi.

Hyvä hallintotapa tarkoittaa toiminnan suunnittelun, valvonnan ja kannustamisen järjestämistä organisaation resurssien sekä tarkoituksenmukaisessa että tehokkaassa käytössä. Sen puitteissa määritellään organisaation strategiat ja tavoitteet, sovitaan johdon kannustimista sekä järjestetään toiminnan tiedottaminen ja valvonta. (Ikäheimo ym. 225–226.)

Hyvän hallintotavan ohje on luotu Kuntaliiton suosituksen mukaisesti monissa kunnissa niiden omistamia yhtiöitä koskevaksi. Kuntien omistamat yhtiöt toimivat yhä useammin kuten yksityissektorin kilpailijat, joten on hyvä, että näihin yhtiöihin on luotu hyvän hallintotavan säännökset. Varsinaisista kunnista, perusorganisaatiot, se ainakin toistaiseksi puuttuneet, kuten Espoossa. On katsottu, että osakeyhtiöitä koskevat säännökset ovat riittävät. Toisaalta sitä ei ole koettu tarpeelliseksi, sillä kuntien toiminnan on katsottu olevan vakaammalla pohjalla kuin monien muiden organisaatioiden toiminnan. Suomessa ei kunta voi mennä konkurssiin, vaan sen toiminta turvataan aina jollakin tavalla. Mielestäni hyvä hallintotapa olisi kuitenkin hyvä luoda myös perusorganisaatioihin. Se voisi selventää monia asioita ja eri kuntien välistä hallintoakin olisi täten helpompaa vertailla.

Hyvän hallinnon tärkeä kohde on vaarallisten työtehtävien estäminen. Tällä tarkoitetaan sitä, ettei sama henkilö hoida sellaisia osa-alueita, joissa voisi syntyä eturistiriita. Rahoittajien puolella eri henkilöt hoitavat rahoitusta eli rahoitushakemuksen, maksusta eli maksatushakemukset ja takaisinperintää. Ennen maksamista maksatuspäätöksen tarkistaa vielä toinen henkilö.

Omistajan etujen mukaista on, että johto huolehtii heidän eduistaan kaikessa toiminnassaan. Toisinaan johdon toimet voivat olla omistajien etujen vastaisia. Riskin välttämisen taustalla on pelko organisaation toiminnan jatkuvuuden turvaamisesta. Täten korkean riskin omaava kehitysprojekti voidaan jättää toteuttamatta, koska johto ei ole kiinnostunut riskinotosta, vaikka projekti olisikin omistajien edun mukaista. Täten kustannuksia aiheuttavien toimintatapojen välttämiseksi hallinto on järjestettävä mahdollisimman hyvin. (ibid. 227.)

Toiminnan läpinäkyvyys on tärkeää, jotta sidostyhmien edustajat saavat tarvitsemaansa tietoa. Omistajat tarvitsevat tietoa arvioidakseen maksamiensa verojen sekä muiden maksujen oikeellisuutta. (ibid. 235.) Ulkoisia sidosryhmiä kiinnostaa organisaation tilinpäätös. Tämä vaikuttaa esimerkiksi organisaation kykyyn lainanmaksuissa ja sitä kautta lainan ehtoihin, vaikka kuntasektorin saatavat lainanantajat saavat aina jossain muodossa. Suomessa ei kuitenkaan ole varsinaisesti kilpailua eri kuntien välillä asukkaista tai asiakkaista. Jonkin verran kilpailua on havaittavissa terveyden- ja sairaanhoidossa, varsinkin kun potilaat saavat nykyisin valita vapaammin hoitopaikkansa.

Toiminnan läpinäkyvyyttä parantaa Kuntaliiton isoimmilta kaupungeilta pyytämät vertailukelpoiset tiedot. Täten näitä tietoja voidaan verrata vuosien sekä eri kaupunkien välillä. Päättäjiä kiinnostaa myös, missä tuotetaan tietyt palvelut edullisimmin. Tosin tämä ei kuitenkaan kerro koko totuutta, pitäisi pystyä vertaamaan myös palveluiden laatua. Jos kunta tuottaa palvelut edullisesti, mutta laatu on huono, eivät kuntalaiset ole tyytyväisiä. Asiakaspalvelun laatu on tärkeää, huonot palvelut saavat asiakkaat vaihtamaan palveluntoimittajaa (Accenture). Myös julkisen sektorin palvelujen tuottajia on alettu vaihtaa silloin, kun se on mahdollista ja tämä tulee jatkossa lisääntymään. Kuntalaisia kiinnostaa palvelujen laatu ja saatavuus (Lumijärvi 2012, 81).

Organisaation arvojen kirjaaminen ja julkistaminen kehittää organisaatiokulttuuria. Siten varmistetaan, että kaikki myös noudattavat sovittuja arvoja. Jos kirjaaminen on vain imagon parantamista tai muuten vain yrityskuvan kirkastamista, kun muutkin niin

tekevät, ei toimenpiteellä ole merkitystä. Harmillisinta on se, jos organisaation viralliset arvot poikkeavat käytännön arvoista. Tällöin uskottavuus organisaatioon menetetään, ei vain organisaation sisällä vaan myös sidosryhmien mielessä. Organisaation johdon pitäisi toimia omistajien etujen mukaisesti. (Hirvonen, Niskanen & Steiner 2003, 29 & 73.)

Strategisten tavoitteiden saavuttamista haittaavat rikit täytyy hallita. Riskienhallinnan tärkeä motiivi on organisaation olemassaolon sekä toiminnan jatkuvuuden turvaaminen. Riskit pitää tietysti tunnistaa ennen riskienhallintaa. Riskikäsitys liittyy mihin tahansa tapahtumaan, jonka tarkoituksena on organisaation tavoitteiden saavuttaminen. Riskienhallinta on järjestelmällistä, suunnitelmallista ja tietoista toimintaa. Riskienhallinta on toimintaan vahvistettuja periaatteita, menettelyjä ja soveltamista sekä varautumista erilaisiin ongelmiin. (ibid. 229–230.) Johdon pitää tunnistaa tilanne sekä arvioida, milloin riski on liian suuri otettavaksi.

Jokin riski voi organisaation laajuudessa olla merkityksetön, mutta yksittäisen projektin näkökulmasta se voi olla kriittinen. Tällöin riski pitää pyrkiä poistamaan tai ainakin minimoimaan. Toiminta on aloitettava heti sen tultua ilmi. (ibid. 235.) Jokaisen projektin toimintaedellytykset on turvattava, sillä jokainen projekti luo mielikuvaa sen toteuttajasta.

Riskienhallinta ja riskiraportointi sekä sisäinen valvonta ja tarkastus ovat tulleet merkittäviksi erilaisten suurten yritysten valvonnan petettyä ja niiden tehtyä konkurssin. Näiden tehtävien organisointi on aina organisaation hallituksen vastuulla. Riskienhallinnan tavoitteena on riskien tunnistaminen, arvioiminen ja seuranta, jotta organisaation toiminta oli tuloksellista, tehokasta, tieto luotettavaa ja sääntöjä noudatettaisiin. Tilinpäätöksessä on tärkeää kertoa näistä pääpiirteissään. (Ikäheimo ym 2011, 236.)

Myös kunnallisella sektorilla on havaittu väärinkäytöksiä, lähinnä kuntien omistamissa yhtiöissä ja liikelaitoksissa. Esimerkkinä mainittakoon väärin perustein saatu valtionapu aikuiskoulutuksessa. Nämä ja valtionhallinnon usean vuoden kokemus riskienhallinnasta osaltaan vaikuttivat siihen, että kunnallinen sektorikin haluttiin ulottaa lainsäädännön pariin. Sopiva ajankohta oli kunnallisvaalien jälkeen. Uudelle valtuustolle, valtuustokaudelle 2013 – 2016, haluttiin antaa aikaa näihin muutoksiin sopeutumisessa, joten ajankohdaksi otettiin vuosi 2014 ja sen tilinpäätös. Täten on aikaa suunnitella ja toteuttaa näitä toimenpiteitä.

Projektit, kuten organisaatiot, tarvitsevat pelisäännöt, selkeät toimintatapaohjeet, jotka ovat kaikkien tiedossa ja niitä myös noudatetaan. Ne helpottavat toimintaa. Kun kaikki tietävät, mitä pitää tehdä, on yhteistyö helpompaa.

4 Tutkimusmenetelmät

Tämä työ oli pääosin laadullista tutkimusta. Tutkimusmenetelmistä käytettiin kyselyä ja haastattelua. Ne olivat hyviä tapoja saada selville ihmisten mielipiteitä. Ongelmia oli havainnoitu oman työn ohessa ja osittain ne pohjautuivat myös rahoittajilta sekä tilintarkastajilta tulleisiin palautteisiin, sekä kirjallisesti että suullisesti. Laadullinen tutkimus pyrkii tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen. Tässä työssä käytetään apuna dokumentti- sekä ongelma-analyysiä.

Määrällisiä tutkimusmenetelmiä käytettiin dokumentti- ja ongelma-analyysissä, kun pyrittiin saamaan selville, millaisia ongelmia projekteissa on ollut ja ennen kaikkea, mitä kuluja rahoittaja on hylännyt ja millä perusteilla. Näistä laskettiin lukumääriä, jotta voitiin arvioida niiden yleisyyttä. Samankaltaiset tapaukset niputettiin yhteen. Saatua tulosta analysoitiin laadullisilla tutkimusmenetelmillä. Lisäksi tulosta yritettiin ymmärtää. Tämä on tärkeää jatkoon kannalta, jotta rahoittajat eivät jatkossa hylkäisi Espoon kuluja yhtä paljon kuin aikaisemmin. Ongelma-analyysi auttaa löydettyjen ongelmien analysoinnissa, jotta niistä voitaisiin oppia.

Tärkeää on ymmärtää, voiko Espoo tehdä itse jotain vai onko tämä rahoittajan tapa toimia, esimerkiksi tukikelpoisuusmääräyksien perusteella. Näiden jälkeen voidaan yhdessä kehittää ohjeistusta sellaiseksi, että rahoittajan tarkastuskäytäntö helpottuisi. Määrällisiä menetelmiä käytettiin lopputulosta arvioitaessa. Tällöin numeroarviointi oli mahdollinen. Tosin tulokseen piti suhtautua varauksellisesti, varsinkin kun toimenpiteiden seurauksena projektipäälliköiden työmäärä lisääntyi. Tällöin suhtautuminen ohjeisiin saattoi olla kielteisempää kuin muuten. Toisaalta työtehtävien määrä ei varsinaisesti lisääntynyt, ne vain tuotiin esille kirjallisesti, jottei kukaan pääse niistä (enää) luistamaan.

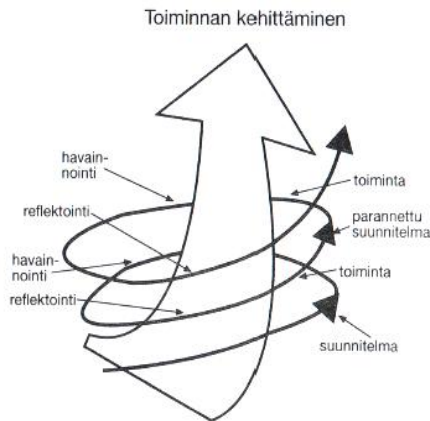
4.1 Toimintatutkimus

Opinnäytetyönä tehtävä kehittämistoiminta on toimintatutkimusta. Täten kehittäminen tehdään yhdessä organisaation kanssa, vaikka toimintatutkimus voidaan tehdä myös yksin oman työn kehittämisenä (vrt. Kananen 2009, 50). Tutkittavat ja tutkija osallistuvat muutosprosessiin edellytystensä ja halujensa mukaisesti (Kuula 2001, 123). Tässä työssä pääpaino toteutuksella oli minulla, sillä muutosprosessin osapuolista projektihenkilöstö ei olisi kyennyt osallistumaan toteutukseen. Toki heiltä on saatu hyviä ideoita ja ajatuksia. Näitä ideoita olen käyttänyt työn teoriaa ja toteutusta laatiessani. Toteutukset olen esitellyt projektipäälliköille ja heiltä olen saanut joitakin parannustoiveita, joiden perusteella on syntynyt lopputulos.

Toimintatutkimuksessa pyritään asioiden kehittämiseen ja muuttamiseen entistä paremmaksi. Tämä ei pääty koskaan, vaan se jatkuu kaiken aikaa. Toimintatutkimus on kiinnostunut asioiden nykyhetken lisäksi myös siitä, miten asiat pitäisi olla. Arvoja ja tietoa ei eroteta toisistaan, vaan ne ovat erottamattomat osat. (Aaltola & Syrjälä 1999, 18 & 21.) Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että tutkimus pyritään tekemään mahdollisimman lähellä käytäntöä (Heikkinen & Jyrkämä, 1999, 40 & 42). Tällöin tutkija on osa tutkittavaa organisaatiota, eikä ulkopuolinen henkilö tule tarjoamaan valmista ratkaisua.

Yhteistyö organisaation kanssa edellyttää tutkijalta hyviä sosiaalisia taitoja. Tutkimus nojautuu alan teoriaan, jolloin se ei ole pelkästään kehittämistyötä. Toimintatutkimuksen tavoitteena on tutkimuksen perusteella saatu käytännön hyöty organisaation tiettyyn prosessiin, tässä työssä projektitoimintaan sosiaali- ja terveystoimessa. Kehittämistä on tapahtunut kaiken aikaa vähän kerrallaan. Jokainen osapuoli on oppinut prosessin aikana jotain ja toiminta on täten kehittynyt parempaan suuntaan. Kehittäminen jatkuu tämänkin jälkeen, mikä on tärkeää. Aina, kun tulee uusi ongelma, siihen pitää heti puuttua, jottei se pääse suurenemaan.

Toimintatutkimus on kaiken aikaa etenevä prosessi, jossa toiminnan kehittäminen etenee spiraalina suunnitelmasta havainnoinnin ja reflektoinnin kautta toimintaan alkaakseen tämän jälkeen alusta, kuvio 7. Toisinaan toiminnan kehittämisen aikana tulee uusia kehittämisajatuksia, joita kutsutaan sivuspiraaleiksi. (ibid. 37 & 39.) Yhdessä nämä muodostavat toimintatutkimuksen perustan. Se palvelee työelämän tarpeita, toimintaa kehitetään organisaation ihmisten kanssa, eikä kukaan ulkopuolinen tule sanelemaan, miten toiminta pitäisi järjestää.



Kuvio 7: Toimintatutkimuksen spiraali (ibid. 1999, 37.)

Perinteisen tutkimuksen tulokset jäävät toteavalle tasolle ja mihinkään toimenpiteisiin ei ryhdytä. Toimintatutkimus etenee tästä: muutos, toiminta ja tutkimus toteutuvat yhtä aikaa. Täten toimintatutkimus edellyttää muutoskohteen tuntemista ja siihen vaikuttavien seikkojen selvittämistä. (Kananen 2009, 10 & 13.) Toimintatutkimus lupaa paremman lopputuloksen ja siten se vaatii tutkijalta enemmän kuin perinteinen tutkimus.

Menestyäkseen organisaation toiminnan on kehityttävä ja tehostuttava kaiken aikaa. Osaamista, joka muodostuu asenteista, kokemuksista, kontakteista, taidoista ja tiedoista, täytyy myös osata kehittää. Elämme maailmassa, jossa muutos on jatkuvaa. Älykkäässä organisaatiossa, joka on tulevaisuuden ihanneorganisaatio, virheitä ei pelätä, vaan niistä opitaan. Aktiivinen vuoropuhelu tuo esille ongelmia, joita organisaatio voi siten kehittää. Tärkeää on palautteen kerääminen sekä valmentaminen. Menestyvän organisaation kulmakiviä ovat osaaminen, tieto ja ymmärrys, joiden avulla voimme tehdä asioita älykkäämmin. (Sydänmaanlakka 2007, 25, 50, 55, 61, 83 & 218.) Tähän toimintatutkimus on juuri sopiva väline.

4.2 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä, jolloin apuna käytetään havainnointia, haastatteluja ja dokumenttianalyysiä (vrt. Kananen 2008a, 14). Toimintatutkimus on usein laadullista tutkimusta, vaikka mikään ei estä toteuttamasta sitä määrällisenä tutkimuksena.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii yleensä tutkimaan todellista elämää kokonaisvaltaisesti. Todellisuus on kokonaisuus, jossa tapahtumat linkittyvät toisiinsa muokaten samalla toisiaan. Tutkimusaineisto kootaan todellisissa tilanteissa, joissa tukija osallistuu usein tutkimukseen. Tutkijan arvomaailma muokkaa tutkijan tapaa ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, jolloin objektiivisuutta on tällöin lähes mahdotonta saavuttaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on teksti, joka on ihmisten tuottamaa. Tutkimussuunnitelma voi ja saa muuttua tutkimuksen edetessä. Yleensä laadullinen tutkimus on osallistuvaa, vaikka tämä ei ole ehdotonta. Aineiston tieteellinen kriteeri on sen laatu. Aineiston määrä määräytyy harkinnan perusteella. Ei ole tarpeen ottaa kaikkia, vaan vain tunnusmerkit täyttävät. (Eskola & Suoranta 2005, 15, 16 & 18.) Dokumentti- ja ongelma-analyysiin oli tarkoituksenmukaista valita vain EU-projektit, sillä ainoastaan niissä oli hylättyjä kuluja.

4.2.1 Dokumentti- ja ongelma-analyysi

Aina tutkimusta ei tarvitse aloittaa uudesta aineistosta, vaan on järkevämpää käyttää jo olemassa olevia dokumentteja. Tämä säästää myös monesti aikaa, kun ei tarvitse lähteä keräämään aineistoa, vaan voidaan keskittyä suoraan tutkimukseen. (ibid. 118–119.) Tiedonkeruutapojen avulla pyritään ymmärtämään toimijoita olemassa olevien tietojen perusteella (Hirsjärvi ym 2009, 217). Se voi olla muodoltaan sekä laadullista että määrällistä. Tässä työssä se on molempia. Määrien laskeminen antaa kuvan tapausten laajuudesta ja suuruudesta. Keskiarvot laskin riskeistä, koska halusin tietää, millainen on projektien kokonaisriskitaso. Muuten erilaiset tieteelliset luvut eivät ole oleellisia toiminnan kannalta, vaan tärkeämpää on ymmärtää syitä. Tällöin ollaan laadullisen tutkimuksen piirissä.

Ongelma-analyysissä perehdytään ongelmaan ja sen syihin, joita voi olla monia. Esi-merkkinä mainittakoon puutteelliset taidot ja tiedot sekä asenteet. Tarkoitus on tunnistaa tekijät, joihin voidaan vaikuttaa. Tekijät ovat merkittäviä perusongelman syitä tai kehityksen esteenä olevia asioita. Ongelmien syyt ja ilmenemismuodot ovat riippuvaisia tarkastelunäkökulmasta. Jokainen tarkastelee ongelmaa omasta näkökulmastaan. On myös tärkeää tunnistaa kaikki tahot, jotka voivat vaikuttaa tai joihin vaikutetaan. (Silfverberg, 24.)

Nämä kaksi analyysiä ovat käytännössä samaa. Dokumentteja analysoidaan ongelmien kautta. Rahoittajan tekemät maksupäätökset olivat dokumentti- ja ongelma-analyysin pohjana. Niitä oli helposti saatavissa 36 kappaletta ja ne loivat hyvän pohjan analyysille. Rahoittajien tekemien tarkistuskäyntien pöytäkirjoista sai myös analyysiin sopivaa materiaalia. Analyysien käytöstä tässä työssä kuvataan luvussa 5.2.2.

4.2.2 Havainnointi

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on osa tutkittavaa ympäristöä osallistuen aitoihin tilanteisiin. Havainnoitsijan havainnointi on valikoivaa ja kaikkia ei välttämättä huomata. Havainnointi on subjektiivista, eri havainnoitsijat saattavat kiinnittää huomiota eri asioihin. (Eskola & Suoranta 2003, 99 & 103.) Itse tulkitseen havainnointiin myös rahoittajien tekemät tarkastuskäynnit ja erityisesti niissä saadut epäviralliset lausunnot. Nämä havainnot oli jo tehty osittain ennen opinnäytetyön aloittamista, mutta ne ovat palautuneet prosessin aikana mieleen. Olin näissä tapaamisissa tarkkailtavan ryhmän jäsen työni puolesta. Havainnoinnista kertyneitä tuloksia käsitellään myös luvussa 5.2.2 dokumentti- ja ongelma-analyysin kanssa.

4.2.3 Haastattelu

Haastattelu on hyvä keino saada tietoa toisten ihmisten mielipiteistä tai näkökannoista. Haastattelu on vuorovaikutusta, kumpikin osapuoli vaikuttaa toiseen. Haastattelu perustuu vapaaehtoisuuteen ja sen on oltava luottamuksellinen. Luottamuksen saavuttamisen jälkeen haastattelusta tulee selvästi onnistuneempi. (ibid. 86, 93 & 94.)

Haastattelut luokitellaan neljään haastattelutyyppiin. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat. Haastatteliija on antanut valmiit vastausvaihtoehdot. Puolistrukturoitu haastattelu poikkeaa strukturoidusta haastattelusta siinä, että vastaaja saa vastata kysymyksiin omilla sanoillaan. Teemahaastattelussa vain haastattelun teemat on etukäteen päätetty. Haastattelussa teemat käydään haastattelun aikana lävitse, mutta niiden järjestystä ei ole tarkkaan päätetty, kuten ei niihin käytettävää aikakaan. Avoimessa haastattelussa ei ole kuin aihe, haastatteliija ja haastateltava käyvät hyvin vapaamuotoista keskustelua. (ibid. 87.)

Monesti puolistrukturoitu ja teemahaastattelu yhdistetään. Käytän tästä syystä termiä puolistrukturoitu teemahaastattelu, sillä kysymykset oli etukäteen päätetty. Niiden järjestystä voitiin muuttaa tai jättää väliin haastattelun aikana. Haastatteluun sopi tässä tutkimuksessa kokonaistutkimus, sillä haastateltavia oli vain vähän.

Haastateltavien joukoksi valitsin muilla toimialoilla EU-projektien parissa toimivat talouspuolen työntekijät. Käytin puolistrukturoitua teemahaastattelua, koska halusin saada vastaukset tiettyihin asioihin. Lisäksi halusin antaa haastateltaville mahdollisuuden perehtyä aineistoon, jotta haastattelu olisi onnistunut. Haastattelun kysymykset ovat liitteessä 7. Lisäksi käytin avointa haastattelua erään sosiaali- ja terveystoimen projektipäällikköä haastatellessani yleisesti projektityöstä ja EsProsta. Haastattelujen aineistoa käytin tässä työssä monessa luvussa, mutta pääosin rahoittajien hylkäämiä kuluja selvittäessä luvussa 5.2.2 ja EsProsta kertovasta luvussa 3.3.1.

Puolistrukturoitujen teemahaastattelujen tarkoituksena oli saada vertailutietoa. Jos samanlainen ongelma esiintyisi usealla toimialalla, olisi siitä syytä viedä viestiä eteenpäin projektitoimistoon, jotta se voitaisiin huomioida EsPro-ohjeistuksessa. Haastattelujen tarkoitus oli osittain kerätä tietoa ongelmista, joiden perusteella voidaan arvioida riskejä. Toisaalta ajatuksena oli myös verkostoituminen muiden maksatushakemuksia hoitavien henkilöiden kanssa.

4.2.4 Triangulaatio

Triangulaatio tarkoittaa erilaisten teorioiden tai aineistojen käyttöä samassa tutkimuksessa. Oikeastaan se tarkoittaa kolmea mittausmenetelmää. Sen käyttöä perustellaan sillä, ettei yhdellä tutkimusmenetelmällä saada riittävää kuvaa tutkimuskohteesta. Triangulaatio voi olla aikaa vievä ja kallis tutkimuspa. (ibid. 69 & 71.)

Tässä työssä käytetään erilaisia triangulaatioita. Aineistotriangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten aineistojen hyödyntämisestä tutkittavaan ilmiöön (Kananen 2012, 179). Sitä käytin yhdistämällä eri tiedonkeruumenetelmiä eli haastattelua, havainnointia ja kyselyä sekä dokumentti- ja ongelma-analyysiä. Teoriatriangulaatio tarkoittaa eri teorioiden soveltamista samassa tutkimuksessa (ibid.). Tässä työssä käytin laskentatoimea, riskienhallintaa, projektijohtamista ja hyvää hallintotapaa. Useampi teoria viitekehyydessä oli hyödyllistä ja monipuolista, varsinkin kun ne liittyvät toisiinsa työn teemassa. Työssä käytetään myös menetelmätriangulaatiota, joka tarkoittaa laadullisen ja määräl-

lisen tutkimuksen yhdistämistä (ibid. 180). Tässä työssä oli hyödyllistä yhdistellä dokumentti- ja ongelma-analyysissä sekä määrällistä että laadullista tutkimustapaa. Näin aineistosta saatiin käsitys tapahtumien yleisyydestä ja niiden syistä. Käytetyistä triangulaatioista on yhteenveto taulukossa 1.

Taulukko 1: Työssä käytetyt triangulaatiotyypit

Triangulaatio		
Aineistotriangulaatio - havainnointi - kysely - dokumentti- ja ongelma-analyysi - haastattelu	Teoriatrangualaatio - laskentatoimi - riskienhallinta - projektijohtaminen - hyvä hallintotapa	Menetelmätriangualaatio - laadullinen tutkimus - määrällinen tutkimus

4.3 Määrällinen tutkimus

Tässä työssä määrällisiä tutkimusmenetelmiä käytetään apuna dokumentti- ja ongelma-analyysissä. Frekvenssien laskenta on määrällisen tutkimuksen keino. Se auttaa ymmärtämään ongelman yleisyyttä. Tieteellisiä tunnuslukuja ei sen sijaan ole tarkoituksenmukaista käyttää, koska ei haluta luoda tilastoa, vaan ymmärtää syitä.

Määrällinen tutkimus pyrkii yleistämään. Perusidea on etsiä vastauksia tutkimuksen kohteeseen tutkimusongelmaan liittyvien kysymysten avulla. Tutkimukseen otetaan joukko eli otos. (Kananen 2008b, 10.) Tässä työssä käytettiin kokonaisotosta EU-projekteista, sillä tutkittava joukko oli sopivan kokoinen ja sopivasti myös erilainen. Toisaalta se oli ainoa joukko, jossa rahoittajan hylkäämiä kuluja oli. Tätä tulosta voidaan tietyllä tasolla yleistää.

Yksiulotteinen frekvenssijakauma on yksinkertaisin yhden muuttujan ominaisuuksien kuvaamiseen käytetty havainnollistamisen ja tiedon tiivistämisen keino. Se kertoo kunkin muuttujan arvojen tai muuttujien kappalemäärän aineistossa. Määrällisessä tutkimuksessa kappalemäärällä ei ole merkitystä, vaan kunkin muuttujan suhteellisella osuudella koko aineistosta eli prosentiosuustaulukkoina, koska pyritään yleistämään. Tämä onnistuu vain suhteutetun esitystavan perusteella. Taulukoista on aina käytävä selville, mistä prosentiosuus on muodostunut. (ibid. 41.)

Määrällisessä tutkimuksessa kiinnostaa usein asioiden väliset riippuvuussuhteet. Näiden löytäminen tekee mahdolliseksi vaikuttaa asioihin. Kahden eri muuttujan välistä riippuvuutta pystytään tarkastelemaan yksinkertaisimmillaan ristiintaulukoinnilla. Tämä tarkoittaa taulukossa samanaikaisesti kahden eri muuttujan tarkastelemista. Sarakkeessa esitetään selittävä ja rivillä selitettävä muuttuja. (ibid. 44 & 46.)

5 Työn toteutus

Työ on pääosin itsenäisen työn tulos, mutta myös projektihenkilöstön kanssa on tehty yhteistyötä. Hehän ovat tämän työn tuotoksien loppukäyttäjiä. Koska heillä ei ole edellytyksiä osallistua kehittämistyöhön, on työtä pohjustettu ensin itsenäisellä työlläni. Tuotos on tämän jälkeen annettu projektihenkilöstölle kommentoitavaksi parannusehdotusten toivossa. Niitä sain onneksi muutamia. Osittain tulokset näkyvät vasta tulevaisuudessa eli tämän työn opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Näiden tulosten odottaminen olisi viivästyttänyt työn valmistumista liikaa, sillä rahoittajien päätöksiä joudutaan odottamaan useita kuukausia. Näin on tällä hetkellä käynnissä olevissa projekteissa. Muutama vuosi sitten EAKR-projektin maksatuspäätöksiä jouduttiin odottamaan jopa kaksi vuottakin rahoittajan resurssipulan vuoksi.

5.1 Työn aikataulu

Työn aihe selvisi alustavasti syksyllä 2012. Tämän jälkeen aihe on hiukan muuttunut prosessin aikana. Hyviä ideoita ja erityisesti lähteitä työhöni sain myös useista opinnäytetöistä sekä muutamasta gradusta, jotka ovat käsitelleet lähinnä EU-projekteja eri näkökulmista. Toteutus viivästy osittain ensin työkiireiden vuoksi syksyllä 2013. Sitten sairastuin ja jouduin reiluksi kuukaudeksi sairauslomalle. Töihin palattuani alkoi tilinpäätöskiireet, jolloin toteuttamista ei taas voitu tehdä. Lisäksi vuosilomat ovat hiukan viivästyttäneet toteutusta. Osittain toteutusta oli jo kuitenkin tehty kesällä ja syksyllä 2013, ainoastaan riskienhallinta jäi kevättalveksi 2014. Projektikohtainen seuranta ja projektiluettelo saivat lopulliset muotonsa alkuvuonna 2014. Olin niitä jo syksyllä ja sairauslomani aikana hahmotellut. Onneksi työn aikataulu olikin laadittu siten, että myöhästymisiä voi tulla. Alkuperäisessä aikataulussa kuitenkin pysyttiin, sillä työn olikin tarkoitus valmistua kevätlukukaudella 2014.

Kolmikantasopimuksen allekirjoitus viivästyi ohjaajan sairauden vuoksi ja se saatiin lopulta samana päivänä kuin viitekehysesitelmä eli 30.5.2013. Viitekehystä valmistellesani sain tietää EsProsta ja siitä syystä työn toteutusta piti muuttaa. Ohjeistusta ei enää samalla tavalla tarvittu kuin aiemmin, sillä EsPro sisälsi hyvät yleisohjeet. Ohjeistus piti kohdistaa toimialan talouden näkökulmasta käytännön työstä lähtöisin oleviin täydennyksiin. Työn nimessä tuli muutos hankehallinnosta projektihallintoon. Työn aikataulu on havainnollistettu kuviossa 8.



Kuvio 8: Työn aikataulu

5.2 Lähtötilanne

Projektihenkilöstö rekrytoidaan substanssiosaamisen perusteella. Heillä on alan korkeakoulututkinto, mutta talouspuolen tuntemus puuttuu. Monilla on ongelmia pääkirjan tulkinnassa. Yksittäisiä rivejä he osaavat jotenkin vielä arvioida, mutta kokonaisuus ei hahmotu. Substanssiosaaminen on aiheuttanut sen, ettei taloudesta olla oltu kiinnostuneita. Myös kaikkia tositteita, esitteitä ja muuta tarpeellista aineistoa ei ole aina arkistoitu. Kun rahoittaja sitten haluaa nämä nähdä, on niitä etsitty tai haettu järjestelmistä, joskus jopa paperinkeräyksestä. Valitettavasti kaikkia kuluja ei ole voitu enää jälkikäteen todentaa, koska ihmiset ovat vaihtaneet työnantajaa tai unohtaneet asiat. Tai järjestelmänvaihdoksen vuoksi niitä ei enää ole saatavissa. Tästä on seurannut takaisinperintää korkokuluineen. Projektin aineistoja ei ollut aina yhdistetty projektien päätyttyä. Toisinaan se oli jätetty vain minun tehtäväksi. Tavoitteena oli parantaa projektipäälliköiden mahdollisuuksia hoitaa myös projektin taloutta.

Hankinnoista on myös usein tullut rahoittajilta moitteita. Kilpailuttamista ei ollut tehty tai se oli vajavaista. Tähän oli syytä kiinnittää huomiota. Rahoittajat edellyttivät jo pienehköissäkin hankinnoissa jonkinlaista kilpailutusta, esimerkiksi sähköpostitse pyydettyjä tarjouksia ja niistä tehtyjä vertailuja. Tämä ei ole vaikeaa, isommissa hankinnoissa sen sijaan on muistettava hankinta-asiantuntijoiden avun pyytäminen. Isoissa hankinnoissa on muistettava myös kilpailuttamiseen varattava aika.

Suorahankintojakin on ollut. Osa näistä on ollut ihan perusteltuja, koska kyse on ollut tietyn organisaation yksinoikeudellisesta mallista. Suorahankintapäätöstä ei silti ole välttämättä tehty. Toisinaan taas on luotettu liikaa asiantuntijoihin, jotka ovat vakuuttaneet markkinakatsauksissaan olevan vain yksi sopiva kumppani. Joskus on luotettu jopa yrityksen antamiin tietoihin ja tehty sopimus, vaikka se olisi pitänyt kilpailuttaa. Hankintaa ei myöskään saa jakaa osiin, koska tällöin katsotaan kierrettävän hankintalakia. Tällaiseksi katsotaan myös eri toimijoiden erikseen tekemät päätökset suorahankinnoista, kun kilpailutusraja yksittäisten toimijoiden kohdalla alitetaan, mutta kokonaisuutena se ylitetään.

Tilintarkastajiltakin on tullut usein negatiivista palautetta, etteivät kaikki tiedot ole olleet selkeästi todennettavissa. Yleensä syynä on ollut projektihenkilöstön tietojen vajavaisuus. Osittain syy on ollut projektin talouspuolen aineistossa, sillä kaikkia tositteita ja muuta oheismateriaalia ei ollut saatavissa.

Rahoitushakemuksia ja –päätöksiä ei aina ole arkistoitu Dynastiyn. Olisi tärkeää olla tietoa myös vireillä olevista rahoitushakemuksista. Toimintatavat ovat olleet hyvin erilaisia, riippuen henkilöistä. Nämä ovat aiheuttanut selvittelyjä ja korjauksia, jotka ovat työllistäviä.

Hyvä hallinnointikaan ei takaa takaisinperintää, sillä joskus jälkikäteen huomataankin, että jotkut kulut eivät olleet tukikelpoisia. Tällöin ne peritään takaisin, vaikka maksatushetkellä ei siitä olisi ollutkaan tietoa. Näin kävi erään EU-projektin kohdalla: eläkekulujen tukikelvoton osuus, eläkemenoperusteinen maksu, perittiin takaisin. Vanhan eläkejärjestelmän kulu on kunnallisella alalla osa eläkekuluja. Täten se ei liity nykyiseen toimintaan. Nykyisin nämä kirjataan erillään muista eläkekuluista Kuntaliiton suosituksen mukaisesti.

Osa kuluista ei ole tukikelpoisia kyseisenä kautena, vaikka ne sinä kautena onkin maksettu. EU-projekteissa rahoittaja hylkää automaattisesti matkakortin kuluista kyseisenä kautena käyttämättömän arvon osuuden. Nämä hyväksytään kuluiksi sitä mukaan kun matkakortin arvoa käytetään. Maksatushakemuksen liitteenä on oltava selvitys matkakortin arvon käytöstä. Vuokratkin sisältävät EU-projekteissa tukikelvottoman osuuden, jonka erottaminen kirjanpidollisesti ei ole mahdollista. Tämä pitää ottaa huomioon tukikelpoisia menoja arvioitaessa.

Projektien riskejä ei ollut selvitetty, jolloin ne eivät tietenkään olleet hallinnassa. Oli tarvetta selvittää ja tunnistaa riskit sekä pyrkiä ehkäisemään niitä. Ketään ei ollut kiinnostanut erityisesti virheiden välttäminen, vaikka tästä oli puhuttu, mutta mitään ei ollut asian eteen kuitenkaan tehty. Löydetyille riskeille piti kehittää jonkinlainen keino hallitsemiseksi. Toteutettuja toimenpiteitä on seurattava myös jatkossa. Tarkoitus oli, että riskien määrä olisi vähentynyt ja projektien riskit tunnistettaisiin nopeammin ja siten niihin voitaisiin reagoida mahdollisimman nopeasti.

Projektien tulot kirjattiin maksuperusteisesti ja tilinpäätöksessä ne muutettiin varovasti arvioiden suoriteperusteisiksi. Talousohjaus ei ollut tähän tyytyväinen, sillä jopa projektien tuloilla on merkitys yksiköiden talouteen. Tämä muutostarve tuli esiin toteutusvaiheessa ja siitä tuli yksi osa tätä työtä. Kukaan ei ollut kunnolla selvillä siitä, paljonko oltiin saamassa projekteista tuloja. Toki tämä oli mahdollista selvittää, mutta se ei käynyt kovin nopeasti.

5.3 Toteutus

5.3.1 Kysely

Tein lähtötilakartoituksena Webropol-kyselyn jo keväällä 2013 ennen viitekehysesitel-määni, jonka kysymykset ovat liitteessä 7. Webropol on internetsovellus, jolla toteute-taan erilaisia kyselyjä vastaajan sijainnista riippumatta. Vastanneita oli puolet kyselyn saaneista eli kuusi henkilöä. Kyselyssä tuli kuitenkin esiin arvokasta tietoa, esimerkiksi vertaistuesta. Se onkin varmasti tärkeää. Muistan kun itse aloitin työni, olisin kaivannut vertaistukea sen sijaan, että otin oppia vanhoista maksatushakemuksista. Edeltäjäni oli siirtynyt toisen toimialan palvelukseen ennen äitiyslomalle jääntiään, eikä hänestä ollut siten apua. Puolisen vuotta maksatushakemukset oli jätetty vajavaisina vedoten re-surssipulaan. Apua sain onneksi hallinnoijien taloushenkilöstöltä, erityisesti Metropolian taloussuunnittelijalta, jonka kuulin valitettavasti menehtyneen vakavaan sairauteen.

Hyvästä hallintotavasta tein myös kyselyn. Tein kyselyn ensin sähköpostitse. Tämän jälkeen tein sen uudestaan SurveyPalilla, joka on vastaavanlainen ohjelma kuin Web-ropol. Kaupungin käyttämä ohjelma vaihtui toteutuksen aikana kilpailutuksen seurauk-sena. Nämä kysymykset ovat myös liitteessä 7. Vastanneita oli 6 henkilöä eli 60 %. Lisäksi yksi vastasi sähköpostitse, joten hän ei enää vastannut survaypal-kyselyyni. Tällöin vastausprosentiksi tulee 70 %. Kysyin projektihenkilöstöltä heidän mielipiteitään ohjeen tarpeellisuudesta ja selkeydestä. Lisäksi annoin mahdollisuuden tuoda paran-nusehdotuksia sekä muita kehittämistoiveita. Aiemmin sähköpostitse vastannut ei antanut arvosanaa, mutta sain häneltä yhden pienen parannusehdotuksen, jonka toteutin ennen survaypal-kyselyä. Kyselyn ajankohta ja vastausajankohdan lyhyys saattoivat vaikuttaa vastausmäärään.

5.3.2 Dokumentti- ja ongelma-analyysi sekä havainnot rahoittajan hylkäämistä ku-luista

Dokumentti- ja ongelma-analyysiä eli maksatuspäätösten läpikäymistä olen tehnyt kaiken aikaa. Tämä oli ainoa tapa selvittää rahoittajan hylkäämät kulut. Keväästä syk-syyn 2013 kävin lävitse kuuden projektin maksatuspäätökset. Kirjasin ylös kunkin projektin maksatuspäätöksistä rahoittajien hylkäämät kulut. Kokosin excel-tiedostoon projektikohtaiseen taulukkoon kustakin maksatushakemuksesta hylätyt kulut suhteessa kyseisen kohdan haettuihin kuluihin. Samalla kirjasin ylös myös kyseisen hylkäyksen

perusteet. Samalla tein niistä johtopäätöksiä. Kun olin käynyt nämä lävitse, tein niistä yhteenvedon luokittelemalla ne hylkäysperusteiden perusteella eri luokkiin. Kyseinen yhteenvetotaulukko on liitteessä 8 Rahoittajan hylkäämät kulut. Lisäksi luokittelin vielä erikseen tukikelvottomat kulut.

Tämän jälkeen saatiin vielä viisi EU-projektien maksatuspäätöstä, joiden hylätyt kulut käsittelin edellä kuvatulla tavalla ja lisäsin samoihin taulukkoihin. Lopuksi analysoin syitä. Näiden jälkeen maksatushakemukset pitäisi nyt olla oikein eli siellä ei pitäisi olla hylättäviä kuluja. Tämä koskee vain säännöllisesti tulevia kuluja, yksittäisistä kuluista on vaikeampi arvioida tukikelpoisuusehtojen täyttymistä. Maksuspäätöksistä tarvitsi käydä lävitse vain EU-projektien maksuspäätökset, sillä Kaste-ohjelman projekteissa kaikki kulut oli hyväksytty kuten Kuntakokeilussa.

Dokumentti- ja ongelma-analyysi oli pohjana riskianalyysille, jonka tein talvella 2013 - 2014. Lisäksi kävin lävitse kaikki maksatuspäätökset uudestaan lävitse, tällä kertaa kirjasin ylös rahoittajan hylkäämät kulut ja perustelut muiden osatoteuttajien kulujen osalta. Niistä sain vielä mielenkiintoista aineistoa. Riskianalyysiä käytin projektien hyvän hallintotavan perusteena. Lisänä siihen tuli muutamat muut jo aikaisemmin käytössä olleet toimet, joita ei kuitenkaan ollut mihinkään koskaan varsinaisesti kirjattu. Tämä oli tarpeen ja ne tulivat siten sisällytettyä hyvään hallintotapaan. Nyt henkilöiden vaihtuessa ne eivät pääse unohtumaan. Eikä voida vedota siihen, ettei asia ole ollut tiedossa.

Rahoittajan hylkäämiä kuluja ei siis pääsääntöisesti ole Kaste-ohjelmassa tai Kuntakokeilussa. Kaste-ohjelmassa on kerran jouduttu takaisinperintään, sillä vanhan kirjanpitojärjestelmän mukaisia tositteita ei pystytty enää toimittamaan. Toisaalta palkkakuluista ei pystytty antamaan luotettavaa selvitystä palkkahallinnon järjestelmän antamia palkkoja suuremmista palkoista. Projektin tilintarkastuskin oli jäänyt tekemättä. Projektissa työskennelleet eivät enää olleet Espoon palveluksessa ja aineistoa oli eri organisaatioiden arkistoissa, mutta ei kaikkia tarvittavia. Itse jouduin suhteellisen uutena työntekijänä tätä selvittämään, vailla minkäänlaista käsitystä projektista sen nimen antamaa kuvausta lukuun ottamatta.

Nykyisin hylättyjä kuluja on vain EU-projekteissa. Kuntakokeilusta saattaa tulla tänä vuonna hylättäviä kuluja, sillä rahoittajalta saadun suullisen ennakkotiedon perusteella siivouskulut eivät olisi tukikelpoisia. Tästä saadaan varmuus vasta keväällä tämän työn

valmistumisen jälkeen. Yhteenveto rahoittajan hylkäämistä kuluista on liitteessä 8 olevissa taulukoissa.

Suurin syy rahoituksen epäämiseen on kulujen tukikelvottomuus. Tällöin rahoittaja hylkää kulut automaattisesti. Näiden kulujen syitä on myös liitteessä 8. Jokaista syytä en tässä käsittele, vaan nostan esille yleisimmät, tärkeimmät ja mielenkiintoisimmat tapaukset.

Rahoittaja hylkäsi sosiaalihuollon ohjelman Effican kulut, koska katsottiin, etteivät ne liity projektin toteuttamiseen. Uusina hylättyinä kuluina ovat tulostuspalvelu, joka sisältää verkkoyhteydet, sekä sisäinen henkilöstökorvaus, joka on korvaus palkanlaskennasta ja työterveyshuollosta. Rahoittaja katsoi niiden olevan laskennallisina erinä tukikelvottomia. Tulostuspalvelun tukikelvottomuus herättää hämmennystä, sillä muut tietotekniikasta perittävät kulut ovat kuitenkin tukikelpoisia ja veloitusperuste on niissäkin sama.

Suurin osa tilavuokrista oli hylätty ja hylätään tulevaisuudessakin perinteisen mallin mukaisissa projekteissa. Flat rate –projekteissa tätä ongelmaa ei ole, sillä nämä kulut kuuluvat yleiskustannuslisään. Tilavuokriin sisältyy tukikelvottomia osia: maanvuokra, korjausvastuu ja korkokulut. Suurin osa vuokramenoista on täten tukikelvottomia, koska kustannukset syntyisivät, vaikka tila ei olisikaan käytössä. Lisäksi rahoitusta ei voida myöntää muuta kuin varsinaisen työhuoneen vuokraan, todellisten neliöiden mukaiseen vuokraan. Käytännössä tilavuokriin jyvitetään myös yleisten tilojen, kuten wc:t ja keittiö, vuokria. Tästä syystä tilavuokria ei ole järkevää kohdisteta EU-projekteille nyt eikä tulevaisuudessa.

Erään EU-projektin suorahankinnasta rahoittaja hylkäsi 25 %, sillä rahoittaja ei tyytynyt hallinnoijan ja Espoon vakuutukseen siitä, että vain palvelun toimittanut yritys pystyi halutun palvelun tuottamaan. Tehty markkinakatsaus ei rahoittaja vakuuttanut. Kaste-projektin suorahankinta on sosiaali- ja terveysministeriön päätettävänä. Jokainen toimija oli tehnyt itse oman suorahankintasopimuksensa, jolloin hankinta jäi alle kansallisen kilpailutuksen rajan. Toimijoiden olisi pitänyt kuitenkin yhdessä kilpailuttaa tämä hankinta. Rahoittaja ilmoitti tässä olevan pilkottu hankinta, joka on hankintalain vastainen.

Osa-aikaisten palkkojen ja lomakorvausten laskentatavasta oli epäselvyyttä ja rahoittajalla oli erilaisia tulkintoja sen mukaan, millä tavalla laskettuna tukikelpoisten kulujen

osuus oli pienin. Tämä koski vain satunnaisesti projektille työtä tehneiden osa-aikaisten palkkakuluja. Toisinaan projektille oli kohdistettu kuluja, jotka eivät liittyneet projektin toteuttamiseen, jolloin niitä ei olisi pitänyt kirjata projektille.

Projektisuunnitelmasta poikkeavat kulut eivät ole tukikelpoisia, vaikka niillä olisi selväkin yhteys projektin toteuttamiseen. Tällainen oli esimerkiksi asiakasraatilaistilaisille maksetut palkkiot. Mielenkiintoinen oli rahoittajan hylkäämä ateriakulu, koska sen hinta ei ollut kohtuullinen. Vuonna 2009 työpajaseminaaripäivien aterian kohtuuhinnaksi määriteltiin 10 euroa/henkilö. Täten EU-rahoitusta ei voida käyttää tavanomaista tasoa parempiin aterioihin. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että seminaaripäiviä ei voida pitää hotellien kokoushuoneissa, sillä hotellipakettien lounaskulut ylittävät rahoittajan hyväksymän rajan. Loppuseminaari lienee ainoa, jolloin tavanomaista parempi ateria voisi olla hyväksyttävissä. Ateria voidaan kuitenkin tarjota EU-rahoituksella vain kokopäiväisissä tilaisuuksissa, tätä lyhyemmissä tilaisuuksissa voidaan tarjota kahvitus.

Osana omarahoitussuutta luontaisuuksia käytettäessä kulujen pitää muodostua projektisuunnitelman mukaisesti, jotta luontaisuuksit voidaan kokonaisuutena hyväksyä. Omarahoitusosuus muodostuu sen mukaan, miten kuluja hyväksytään. Luontaisuuksit ei saa olla enempää kuin muuta omarahoitussuutta. Täten oli ymmärrettävää, että rahoittaja hylkäsi ylimenevän osuuden.

Lomakorvauksen puuttuminen kirjanpidosta projektin päättyessä on uusi asia. Aikaisemmin nämä on hyväksytty, vaikka niitä ei ole ollut projektin kirjanpidossa. Niistä on viimeisessä maksatushakemuksessa esitetty laskelma. Lomapalkkojen ja –rahojen maksamisen jälkeen on tehty rahoittajan lomakkeella vielä selvitys toteutuneista maksetuista projektille kuuluvista lomakorvauksista.

Flat rate –projektissa rahoittaja oli hylännyt ulkopuolisena palveluna ostettavat tietotekniikkapalvelut. Tämä on ymmärrettävää, sillä nämä katsotaan olevan osa organisaation normaaleja yleiskustannuksia eli kuuluvan flat rate –prosenttiosuuteen. Sen sijaan rahoittajan hylkäämät painatuskulut Espoon kaupungin omalta painatuskeskukselta sillä perusteella, ettei tätä palvelua oltu kilpailutettu, tuntuu erikoiselta ratkaisulta. Organisaation omaa toimintaahan ei tarvitse kilpailuttaa.

5.3.3 Jaksotukset

Kesällä 2013 pidettiin palaveri suoriteperusteisesta kirjaamiskäytännön käyttöönotosta kaikkien tulojen osalta maksuperusteisen kirjaamisen sijaan. Projektien kohdalta tämä otettiin käyttöön, kun olin onnistunut luomaan kuvan hylättävien kulujen vaikutuksista projektien tuloihin edellisessä luvussa kuvatulla tavalla. Talouspalveluiden toiveesta muutin toimintatapaa: mikäli tulot saadaan lähes välittömästi, ei niitä kirjata tulojäämiin, vaan ne kirjataan maksuperusteisesti vuodenvaihdetta lukuun ottamatta. Tämä koski kahta Kaste-ohjelman syksyllä 2013 päättynyttä projektia. Hallinnoija maksoi kuluja vastaavat tulot lähes välittömästi maksatushakemuksen ja sen kuluja vastaavan epävirallisen laskun saamisen jälkeen. Tämän jälkeen hallinnoija laskutti omarahoitusosuu-den. Tämä oli vanhanaikainen menettelytapa, jossa hallinnoija myös kirjasi kulut omaan kirjanpitoonsa. Kuntakokeilussakin maksu saadaan melko pian maksatushakemuksen jättämisen jälkeen, parhaimmillaan jopa saman kuukauden aikana.

Rahoituksen saantiin vaikuttaa myös hallinnoijan toiminta maksatuspäätöksen saamisen jälkeen. Toisinaan hallinnoija ei pidetä kiirettä ja maksu viivästyy. Yleensä hallinnoija ilmoittaa maksusta, jotta rahan saajan päässä osattaisiin varautua maksuun ja kirjata se oikein. Valitettavasti on myös hallinnoijia, jotka eivät ilmoita rahojen maksusta etukäteen, rahat vain maksetaan tilille, eikä kaikkia maksatuspäätöksiä toimiteta osatoteuttajille.

Jokaisen projektin odotettavissa oleva tulo kirjataan sille tuloksi. Tilikauden aikana ei kirjanpitolain mukaan tarvitse tuloja tarvitse suoriteperusteisesti kirjata. Vasta tilinpäätösvaiheessa ne on kirjattava suoriteperusteisesti. Tulokirjaus tehdään nykyisin maksatushakemuksen lähettämisen jälkeen. Täten on tärkeää tehdä maksatushakemukset mahdollisimman oikein eli niissä olisi mahdollisimman vähän hylättäviä kuluja. Näin vältetään tulojen oikaisuilta tai jopa poistopäätöksiltä. Tämä antaa realistisemman kuvan toimialan taloudellisesta tilanteesta, joten siihen ollaan erittäin tyytyväisiä. Ulkoisen tarkastuksen yksikönkin mielestä suoriteperusteisuus on erittäin hyvä.

Sosiaali- ja terveystoimessa on meneillään vain muutama projekti, joten suoriteperusteisuus on helppo toteuttaa, eikä se työllistä liikaa. Toisin on esimerkiksi ammattikorkeakouluissa, joissa on kymmeniä projekteja yhtä aikaa meneillään. Rahoittaja tekee maksatuspäätöksen vasta kuukausien kuluttua maksatushakemuksen tekemisestä. Osatoteuttajan päätoteuttajalle toimittama maksatushakemus voi olla päätoteuttajalla

reilun kuukauden ennen rahoittajalle toimittamista. Valitettavasti saatu rahoitus ei aina täsmää maksatushakemuksen summaan, joten tästä aiheutuu korjauskirjauksia.

Varovaisuuden periaatetta ei koettu tarpeelliseksi soveltaa projektien tulojen kirjaamisessa sen jälkeen, kun oli saatu käsitys muuttuneen kulurakenteen mukaisten menojen tukikelpoisuudesta EU-projekteissa. Rahoittajan päätös saatiin juuri sopivasti uuden maksatushakemuksen tekovaiheessa. Kirjanpidon lukuja ei enää voitu tosin muuttaa, mutta muutos voitiin huomioida erillisen Excelillä tehdyn yksinkertaisen pääkirjan oikaisulaskelman mukaan. Oikaisulaskelma lähti liikkeelle pääkirjan debet-summasta. Siitä vähennettiin kredit-summa ja maksatushakemukseen kuulumattomat kulut. Näin saatu lopputulos täsmäsi maksatushakemuksen loppusummaan. Vastaavasti seuraavassa maksatushakemuksessa oikaisulaskelmassa nämä huomioitiin kulujen lisäyksenä. Näin siksi, että ne oli huomioitu jo edellisessä maksatushakemuksessa, mutta ne näkyivät vasta seuraavan maksatuskauden pääkirjassa. Täten molempien kausien pääkirja saatiin täsmäämään maksatushakemuksen loppusummaan.

Jatkossa varovaisuuden periaate on paikallaan, jos on erittäin varma epäily joidenkin menojen tukikelvottomuudesta. Tällöin ollaan käytännössä varmoja siitä, ettei kulu ole tukikelpoinen aikaisempien projektien kokemusten mukaan, mutta halutaan kuitenkin testata rahoittajan näkökanta uudessa projektissa. Kulujen hyväksyntä on kuitenkin aina projektikohtaista. Toisaalta flat raten käyttöönotto muuttaa kustannusrakennetta EU-projekteissa. Tämä helpottaa jatkossa kulujen oikeellisuutta. Tulevaisuudessa tuskin on niin paljon epäselvyyttä.

Suoriteperusteisuus auttaa myös rahojen saannin valvonnassa. Kun maksatushakemuksen summa on tasetilillä, ei se pääse unohtumaan. Yleensä tässä ei ole ongelmaa, hallinnoija maksaa tulot rahoituspäätöksen saatuaan. Kerran päätoteuttaja on kuitenkin unohtanut maksaa tulot. Tämä oli tapahtunut jo ennen minun aloittamista Espoon palveluksessa. Se oli jäänyt huomaamatta henkilövaihdosten vuoksi. Tämä tuli ilmi projektipäällikön alettua epäillä, onko kaikki tulot saatu. Tein selvityksen tuloista ja ilmoitin havainnostani välittömästi päätoteuttajalle, joka huomasi ja myönsi virheensä. Tulot saatiin tämän jälkeen. Täten suoriteperusteisuus eliminoi maksusuoritusten saamattomuusriskin. Muista riskeistä seuraavassa luvussa.

5.3.4 Riskienhallinta

Projektitoimintaan liittyy riskejä, jotka voivat vaikuttaa organisaation toimintoihin. Tästä syystä organisaation onkin hyvä tunnistaa projekteihin liittyvät riskit ajoissa. Rahoittajien hidas päätöksenteko ja tarkentavat lisäselvityspyynnöt viivästyttävät tulojen saantia. Pienissä organisaatioissa tämä voi olla iso ongelma, merkittävä riski tulorahoituksessa. Projektien hylätyt kustannukset jäävät organisaation tappioksi eli niitä vastaavat tulot jäävät toteutumatta. Jokainen projekti on ainutkertainen, mutta silti niistä löytyy samantaisia riskejä, joita voidaan riskienhallinnalla pienentää ja osittain jopa poistaa.

Riskienhallinnan lähtökohtana oli osittain käytännössä esiin tulleet ongelmat. Myös dokumentti- ja ongelma-analysissä havaitut rahoittajan hylkäämät kulut olivat hyvä lähtökohta. Ne olivat ainoa järkevä tapa muodostaa riskit. Muodostin ensin riskit rahoittajien hylkäämistä kuluista ja työtä kirjoittaessa esille tulleet muut riskit lisäksi riskilueteloon. Toteutunut riski on ongelma. Tässä pitää kuitenkin katsoa niitä kuluja, jotka ovat projektin toiminnasta johtuvia. Osa hylkäyksistä johtuu yleisesti tukikelpoisuussäännöksistä, jolloin niihin ei voida itse vaikuttaa. Nämä riskit on vain hyväksyttävä.

ISO 31000 lähtee liikkeelle toimintaympäristön määrittelystä. Projektien toimintaan vaikuttaa organisaation omien sääntöjen lisäksi lainsäädäntö sekä rahoittajien ohjeet. EU-projektien toimintaa ohjaavat muun muassa EU:n komission yleisasetus, rakennerahastolaki ja –asetus sekä aluekehitysrahastoasetus.

Riskien tunnistamisessa käsitelin toteutuneita riskejä eli rahoittajan hylkäämiä kuluja. Myös havainnoiteja käytettiin apuna.

Yksi merkittävä riski on kesken projektin muuttuvat rahoittajien ohjeet. Joskus rahoittaja vaatii muutoksia esimerkiksi työajanseurantaan, jopa ilmoittamatta asiasta etukäteen. Tämä aiheuttaa muutoksia projektin toteuttamiseen. Esimerkiksi Kaste-ohjelmassa oli aiemmin mahdollista kohdistaa osa-aikaisten palkkoja tietyn prosenttiosuuden perusteella. Tämä kuitenkin muuttui vuoden 2013 alusta. Sen jälkeen osa-aikaisten on ollut pidettävä työajanseurantaa. Tämä riski on vain hyväksyttävä. Siihen on sopeuduttava, sillä rahoittajalla on oikeus muuttaa ohjeistustaan. Rahoittajan määräyksien noudattaminen on puolestaan tukikelpoisuuden edellytys. Toinen esimerkki oli rahoittajan vaatima muutos lomapäivien merkitsemisestä työpäiviksi ennakolta ilmoittamatta. Myös lainsäädäntö voi muuttua ja aiheuttaa riskin.

Riskinä on, ettei kaikkia projektin toiminnasta aiheutuneita kuluja saada projektin kirjanpitoon tai niitä on liikaa. Tässä yhteydessä tarkastellaan vain rahoittajan hyväksymiä kuluja. Rahoittajalta saadun toivomuksen mukaan muistiotositteita pitäisi mahdollisimman paljon välttää, sillä ne eivät anna hyvää kuvaa kirjanpidosta. Käytännössä se ei aina ole mahdollista, sillä kirjanpitoa ei aina saada toteutettua rahoittajan ohjeistuksen ja toiveiden mukaisesti. Ohjelmat eivät aina toimi niin, että tieto saataisiin automaattisesti oikein. Esimerkkinä mainittakoon osa-aikaisten palkat. Espoossa palkanlaskenta-järjestelmässä voidaan kohdistaa projektille vain tietty prosenttimäärä. Käytäntö on osoittanut, etteivät tehdyt tunnit suhteessa kokonaistuntimäärään vastaavat tiettyä prosenttimäärää. Täten ne on helpompi kohdistaa muistiotositteella, koska kirjanpidon palkkoja jouduttaisiin kuitenkin oikaisemaan tehtyjä työtunteja vastaaviksi. Huolellisuudella riskiä voidaan pienentää. Tarkkaavaisuus antaa mahdollisuuden saada kirjanpitoon projektin kuluja, jotka sille kuuluvat, mutta joita sille ei ole vielä kirjattu.

Riski on projektien kustannusten seuranta, sillä kirjanpito ei ole riittävä. Täten taulukkolaskenta on otettava avuksi. On tärkeää seurata, paljonko projektilla on käytettävissä rahaa. Toteutettu projektikohtainen seuranta on koettu tarpeelliseksi ja hyödylliseksi. Sillä voidaan poistaa tämä riski. Kaksi esimerkkiä on liitteessä 10. Lisää tästä luvussa 5.2.6.

Hankinnat on suurin riski. Ne ovat myös rahallisesti suurin hylkäyksen aihe. Suorahankintoihin sorrutaan aivan liian helposti. Ajattelutapa on, ettei tällä ole niin väliä, kun kyse on kuitenkin kaupungin kokonaisbudjetin kannalta mitättömältä erästä. Näin ei saa kuitenkaan ajatella, sillä mikäli kaikki käyttäisivät tätä perusteluna, hylättäisiin suuri joukko kuluja ja kaupungin omarahoitusosuus kasvaisi. Vaarana on, että käytäntö ei rajautuisi vain projekteille, vaan se yleistyisi. Pian oltaisiin jatkuvasti markkinaoikeudessa kilpailulainsäädännön rikkomisesta ja lopulta kaupungin mainekin huononisi. Täten on tärkeää, että hankintoihin kiinnitetään erityistä huomiota. Hankintojen oikeanlaisella hoitamisella tämä riski voidaan todennäköisesti poistaa.

Valitettavasti on erittäin todennäköistä, että hankintalainsäädäntöä ei noudateta jatkosakaan aina. Olisi hyvä käyttää puitesopimuksia. Mikäli sellaista ei ole, joudutaan kilpailuttamaan. Kilpailutukseen voidaan myös laittaa ehtoja, kuten sen toteuttaminen vain, mikäli projekti saa rahoituksen. Jos suorahankintaan päädytään, on huolehdittava, että suorahankinnan perusteet ovat aidosti olemassa. Mikäli suorahankinnan perus-

teet eivät ole hankintalain mukaiset, pitää kilpailuttamaan. Asiaa kannattaa selvittää hankinta-asiantuntijoilta kertomalla koko tapaus, eikä vain osa kokonaisuudesta. Vastaus voi olla tällöin erilainen. Esimerkkinä mainittakoon edellä mainittu ministeriön päätettävänä oleva suorahankinta. Hankinnoista oli varmistettu vain Espoon osuus, mutta oli jätetty mainitsematta, että kyse on kahden muunkin toimijan projektista.

Tukikelvottomuus on suuri riski. Tukikelvottomat kulut ovat yleensä melko pieniä, mutta joskus niissä voi olla isoja kuluja. Näiden toteutuminen on valitettavan todennäköistä, sillä usein ei ehditä perehtyä tukikelpoisuuden ehtoihin. Projektisuunnitelman vastaiset kulut ovat lähes poikkeuksetta melko pieniä menoeriä. Niiden toteutumista voidaan pitää kohtuullisena. Luontaisuuksien hakeminen omarahoitusosuutta enemmän on kohtuullinen riski, sillä rahoittajan päätösten venyminen tuo epäselvyyttä hyväksyttävien kulujen ja siten omarahoitusosuuden suuruudesta. Näille ei voida tehdä mitään, joten ne on vain hyväksyttävä.

Merkittävä ongelma projektityöskentelyssä on resurssit. Riskinä on, ettei projektilla ole käytössään sen tarvitsemiaan resursseja. Vuorotyötä tekevien, kuten vuodeosastoilla työskentelevillä, ei aina ole mahdollisuutta osallistua projektityöskentelyyn. On tärkeää, että projektityöhön käytettävästä työajasta sovitaan etukäteen. Se merkitään myös työajansuunnitteluun. Näistä tunneista pidetään kiinni. Niistä voidaan poiketa vain erityisessä tilanteessa, kuten potilasturvallisuuden vuoksi. Samalla kuitenkin sovitaan korvaavista tunneista. Kun projektilla on sen tarvitsemat resurssit, syntyy tulosta rahoittajan toivomalla tavalla, mikä vaikuttaa tukikelpoisuuteen. Resurssien paremmalla järjestelyllä voidaan resurssiriskiä pienentää. Poistaminen lienee mahdotonta, sillä käytännössä resursseja tarvittaisiin aina enemmän kuin mitä projektityöhön voidaan antaa.

Rahoittajan oli vaikea ymmärtää vuorotyötä tekevien mahdollisuuksia tehdä työajan seurannat ajallaan. Rahoittaja on tottunut vain päivätyötä tekevien osallistumiseen projektityöhön. Käytännössä osastoilla ei ole montaa konetta ja nekin on pääsääntöisesti tarkoitettu potilastyöhön. Varsinkin päiväaikaan koneet ovat ahkerassa käytössä, eikä silloin jää juuri aikaakaan potilastyöltä muuhun työhön. Potilas on kuitenkin se tärkein ja vasta sen jälkeen tulevat muut asiat. Silti pitää jotenkin järjestää projektityötä tekevien työajanseurantojen tekeminen, jotta nämä eivät jää tekemättä.

Osa-aikaisen projektihenkilöstön palkkojen saaminen kirjanpitoon on työlästä. Niiden pitäminen koetaan liian työllistävänä, vaikka taulukkoon ei tarvitsisi merkitä kuin kyseisessä kuussa tehdyt projektitunnit selityksineen. Työaikalistat, sekä työntekijöiden että esimiesten, ovat usein virheellisiä, jolloin niitä joudutaan korjailemaan. Kun työajan raportointi tehdään kerralla kunnolla, säästetään kaikkien vaivoja. Tällöin niitä ei tarvitse lähetellä edestakaisin ja korjailta jälkikäteen. Kunhan osa-aikaisten työajanseurantojen ohjeistamista parannetaan, voidaan riskiä pienentää. Täysin sitä ei voida poistaa, sillä valitettavasti mitkään selkeätkään ohjeet eivät aina riitä. Osa projektityötä tekevästä ei jaksa panostaa työajanseurantojen tekemiseen. Ongelma ei ole vain Espoossa, vaan se on hyvin yleistä projektityöskentelyssä.

Riski on siinä, ettei ole tehty selväksi, mikä on projektityötä ja mikä ei. Projektityötä ovat myös epäviralliset tapaamiset projektihenkilöstön kesken, mikäli puhutaan projektista. Ongelmana on projektille tehtyjen tuntien arvioinnissa. Sairaus- ja vuosilomat jäävät usein merkitsemättä. Toisinaan tuntimäärä merkitään kokonaistyöaika suuremmaksi. Työpanoksen aiheuttamien kustannusten selvittäminen jää toisinaan tekevämmäksi. Kaupungilta jää siten rahaa saamatta. Toisinaan työn kuvaukseen laitetaan vain projektityö, mikä ei ole riittävä. Rahoittajaa kiinnostaa projektille tehdyn työn luonne eli se, että kyse on oikeasti projektille tehdystä työstä. Toisinaan työn kuvaus on niin pitkä, ettei se mahdu kokonaan selityskenttään, jolloin sitä pitää laajentaa.

Riski on töiden oleminen yhden ihmisen vastuulla. Projektipäällikön on pidettävä esimiehensä ja mahdolliset muut projektiryhmän jäsenet ajan tasalla projektitoista. Maksatushakemusten teko on minun vastuullani, eikä sijaisjärjestelyjä ole tehty. Syksyllä 2011 tein kolme maksatushakemusta sairauslomalla, sillä kyseessä oli viimeinen maksatus, johon ei ollut mahdollista saada lisäaikaa. Syksyllä 2013 maksatushakemukset jätettiin puutteellisena ja virheellisenä, koska sairauslomani aikana kukaan ei ollut pystynyt tarkistamaan sekä viemään kirjanpitoon osa-aikaisten työntekijöiden palkkoja. Onneksi rahoittaja antoi luvan korjata osa-aikaisten palkat kirjanpitoon joulukuulle, vaikka projektin maksatuskausi oli päättynyt jo lokakuussa. Maksatushakemusten summat muuttuivat ja korjatut, kirjanpidon mukaiset maksatushakemukset toimitettiin alkuvuonna. Toinen vaihtoehto oli ollut sisällyttää ne seuraavaan maksatushakemukseen. Mikäli sairauteni olisi tullut ilmi vasta kuukauden kuluttua, olisin ollut kiireisimmän tilinpäätösajan sairauslomalla ja projektien kirjanpidon kulut olisivat luultavasti olleet väärin. Tämä riski on vain hyväksyttävä, siihen ei projekti voi vaikuttaa, vaan se vaatii organisaatiossa ylemmän tason käytännön toimia.

Riski on kustannusten raportointi muussa kuin siinä kustannuslajissa, mihin se on sovittu rahoituspäätöksessä. Koska tämä vaihtelee aina projektikohtaisesti, ei sitä aina muisteta tarkistaa. Rahoittaja kyllä huomauttaa, mikäli kulu on väärässä kustannuslajissa ja saattaa pyytää korjaamaan maksatushakemuksen. Tärkeintä on, ettei kustannuksia raportoida sellaisessa kustannuslajissa, johon ei ole budjetoitu rahaa. Tällöin rahoittaja hylkää kustannukset. Riskiä voidaan pienentää huolellisuudella. Poistaminen on hankalaa, sillä toisinaan on hankala arvioida oikeaa kustannuslajia. Se riippuu rahoittajan kanssa tehdyistä sopimuksista sekä myös rahoittajan tulkinnasta kyseisellä kerralla.

Riskinä voidaan pitää projektipäälliköiden kykyä tulkita pääkirjaa, kuten jo aiemmin totesin. Kokonaisuuden hahmottomuuden vuoksi he eivät aina osaa ottaa kantaa pääkirjan lukuihin. Olen oppinut, että mikäli joku meno herättää epäilyjä, se kannattaa kyseenalaistaa. Toisinaan se on ihan oikea projektikulu, mutta toisinaan se on ollut projektille kuulumaton meno. Projektipäälliköiden on myös vaikea ymmärtää palkkioiden luokittelua palkkojen palkkoihin ja asiantuntijapalveluiden palkkioihin. Palkoissa raportoidaan vain yksityishenkilöiden palkkiot. Mikäli henkilöllä on yritys, toiminimi tai yhtiö, hänen palkkionsa kohdistetaan asiantuntijapalveluihin. Riskiä voidaan pienentää projektipäälliköiden talouskoulutuksella. Lyhyt koulutus ei vielä poista riskiä, vaan heidän pitäisi käydä pidempi ja laajempi kurssi ymmärtääkseen talousasioita paremmin, jotta riski voitaisiin poistaa.

Riskinä on myös tietojen ylläpito Dynasty-järjeselmässä. Toisinaan sieltä ei löydy mitään tietoa projektista. Ulkopuolisen rahoituksen myöntäjät edellyttävät toteuttajan pystyvän todentamaan tukirahojen käytön sekä erilaiset viralliset päätökset, kuten projektin aloituspäätös. Riskiä voidaan pienentää ohjeistuksella.

Riskinä on projektinumeron käytön unohtaminen. Tällöin on suuri riski, ettei näitä kuluja huomata ajoissa ja niitä ei saada siten kohdistettua projektille. Siten kaupungilta jää saamatta tuloja. Riskiä voidaan pienentää ohjeistuksella sekä huolellisuudella. On tärkeää selvittää, mihin kaikkialle projektinnumero pitää antaa ja toimittaa sitten tarvittavat tiedot sinne. Näin varmistetaan kulujen kohdistuminen projektille. Esimerkiksi tietotekniikan rekisteriin tarvitaan tietokoneen inventaarionumero sekä siivouskulujen ja toimitilavuokrien kohdistamiseen tarkat tiedot työhuoneen sijainnista.

Riskinä on rahoituksen jälkikäteisyys. Tällöin on vaikea tietää, mitkä kustannukset rahoittaja hyväksyy ja mitä ei hyväksytä. Tämä vaikuttaa myös seuraaviin maksatushakemuksiin. Mikäli ei ole tietoa tukikelvottomuudesta, näitä kuluja tietysti haetaan maksuun. Tämä riski on vain hyväksyttävä

Riski on lomakorvauksen puuttumien projektin päättyessä sen kirjanpidosta. Jos niitä, ei ole kirjattu projektille, ei niitä voida hakea maksuun. Tällöin jää saamatta rahaa, mikä on taloudellinen riski, joka pitää ratkaista vuoden 2014 aikana, sillä seuraavan kerran se on kirjattava projektikuluksi joulukuussa 2014 projektin päättyessä. Lomapalkkajaksotus ei kata lomarahaa ja sen sivukuluja. Mikäli vuodenvaihteessa on palkanlaskentaan ilmoitettu projektipäällikön uusi kustannuspaikka, palkanlaskenta tekee uuden lomapalkkajaksotuksen sinne ja vain vanhan puron projektille. Näiden vuoksi tähän on kehitettävä oma ratkaisunsa. Helsingin ja Vantaan käyttämä palkanlaskennan tekemää lomapalkkajaksotus ei vaillinaisena ole ratkaisu tähän. Riskiä voidaan ainakin pienentää, jollei poistaa, kun tähän kehitetään hyvä ratkaisu. Rahoittajat eivät välttämättä hyväksy kehitettyä ratkaisua täysin, jolloin riskiä voidaan ainoastaan pienentää.

Riskianalyyssissä kaikki havaitut riskit kirjattiin, mutta niitä kaikkia ei tässä käydä lävitse. Ne löytyvät liitteestä 8, Riskien suuruus ja todennäköisyys. Jos jotain ei pystytty ratkaisemaan nyt, niin toivottavasti tulevaisuudessa. Pidän kaikkia havaittuja riskejä tärkeinä. Riskejä pitää verrata projektiin eikä muuhun organisaation toimintaan.

Riskien merkityksen arvioinnissa todettiin, että kaikki riskit on syytä käsitellä joko nyt tai tulevaisuudessa. On tärkeää reagoida kaikkiin riskeihin. Riski saattaa tuntua tällä hetkellä pieneltä, jopa vähäpätöiseltä, mutta se voi kasvaa, mikäli sitä ei huomioida. Kaikkiin riskeihin ei Espoo valitettavasti voi itse vaikuttaa, vaan nämä riskit on vain hyväksyttävä.

Riskin käsittelyssä painottuu kustannukset suhteessa saavutettavaan hyötyyn. Projektien riskienhallinnassa saavutetaan suuri hyöty suhteessa kustannuksiin. Kustannuksia ei käytännössä tule juuri lainkaan, sillä käytännössä vaikutetaan asenteisiin, pelisääntöillä. Hyötyä tulee tulojen saantivarmuudesta ja kun maksatushakemukset vastaavat paremmin hyväksyttäviä kuluja, nopeutuu päätöksensaanti. Kun projektin asiat hoidetaan alusta lähtien mahdollisimman hyvin, säästyy kaikkien projektin parissa työskentelevien projektityöaika eli työaika jää käytettäväksi muihin työtehtäviin. Rahoittajaan ei tarvitse lähettää niin usein selvityspyyntöjä, joten säästytään jälkiselvittelyiltä.

Myös projektipäälliköiden mielenrauha paranee ja he voivat keskittyä entistä enemmän projektin käytännön toteutukseen.

Projekteissa havaittuja riskejä seurataan jatkuvasti. Uusiin havaittuihin riskeihin puututaan heti, jolloin ne eivät jää roikkumaan. Niitä pyritään pienentämään tai poistamaan.

Toteutus sidotaan osaksi johtamisjärjestelmää. Esimiehille painotetaan oikeiden päätösten tekoa, oikeaoppista toimintaa. Toiminta otetaan ensin epävirallisesti käyttöön, mutta on tärkeää hyväksyttää se myös eri johtoryhmissä, josta se toivottavasti leviää myös organisaation eri yksikköihin projektitoiminnan käytännön työhön virallisesti.

Riskienhallintaprosessin vaiheet ovat osa opinnäytetyötä. Lisäksi ne on tallennettu projektikohtaisesti kehittämisprojektien ryhmätyötilaan.

5.3.5 Haastattelut ja vertaistuki

Haastattelut käytiin helmikuussa 2014. Kaksi haastattelupyynnön saanutta ilmoitti, että heillä ei ole ollut EU-projekteja vähään aikaan, joten he eivät siten osanneet vastata kysymyksiini. Yksi oli lomalla haastattelujen aikaan. Kahta eri henkilöä, eri toimialoilta, sain haastateltua. Niissä ei paljoa selvinnyt, sillä toinen haastateltava oli vasta aloittamassa erään kansainvälisen EU-projektin hoitoa. Hän oli myös vasta muutama kuukausi sitten aloittanut työnsä Espoon kaupungilla. Toiselta haastateltavalta sain tietoa muutamista ongelmista. Hän oli vasta vuosi sitten palannut hoitovapaalta töihin, joten hänellä ei ollut käsitystä vuosien varrelta rahoittajien hylkäämistä kuluista. Lisäksi haastattelin yhtä sosiaali- ja terveystoimen projektipäällikköä. Kukin haastattelu kesti vajaan tunnin ja ne käytiin kunkin haastateltavan työhuoneessa ilman häiriötekijöitä.

Vertaistuen saamiseksi loin kehittämisprojektien ryhmätyötilaan taulukon, josta on mahdollista hakea tietoa projektityypeittäin eli rahoittajatahon mukaan. Taulukoon on merkitty sekä käynnissä olevat että päättyneet projektit, nimi ja lyhyt kuvaus sekä näiden projektipäällikkö tai vastaava. Täten uuden projektin vastuuhenkilö voi tämän taulukon perustella hakea vastaavaa projektia toteuttaneiden yhteystietoja ja halutesaan lähestyä kyseistä henkilöä. Koottu yhteenveto eri projektien tiedoista on liitteessä 9. Tiedostoon voivat tehdä muutoksia henkilöt, joilla on oikeus tehdä muutoksia kyseiseen työtilaan. Taulukko on sen sijaan julkinen, ryhmätyötilan terminologiaa käyttäen, jolloin siihen pääsevät käsiksi kaikki Espoon verkkoon pääsevät. Maksatushakemuksia

tekevien verkostoituminen ei sen sijaan onnistunut, sillä jokaisella toimialalla on erilaisia projekteja, joihin vertaistukea on vaikea saada tai antaa.

Projektiluetteloä kehittelin syksyllä 2013. Aloin miettiä, millainen taulukko palvelisi organisaatiossa projektien erilaista tietoa tarvitsevia. Ensin ajatuksena oli tehdä jokaiselle projektityypille eli EU-, Kaste- ja muut projektit omat taulukkonsa. Mietin myös puhelinnumeron ja sähköpostiosoitteen laittamista taulukkoon, mutta jätin ne käytännön syistä pois. Lisäsarakeiden vuoksi taulukko ei olisi enää mahtunut kerralla näytölle. Mitä helpoimmin tiedot ovat luettavissa sitä helpompaa sen käyttäminen on tietoja etsiville. Puhelinnumero ja sähköpostiosoite ovat helppo hakea sisäisestä puhelinluettelosta tarvittaessa. Eri taulukot erilaisille projekteille tuntui hankalalta käsitellä. Projektin tietoja kaipaava ei välttämättä muista tai tiedä projektin rahoittajaa.

Sairauslomani aikana kaivattiin myös selkeää tietoa, mitä projekteja toimialalla on käynnissä. Jo sitä ennen olin päättänyt yhdistää tiedot yhteen taulukkoon, josta voi helposti selvittää myös kyseisellä hetkellä käynnissä olevat projektit. Tämä tuki päätöstäni yhtenäisestä taulukosta. En pohtinut muunlaista pohjaa, koska tässä taulukossa on organisaation kannalta oleelliset tiedot ja niitä voidaan tarpeen mukaan suodattaa. Käytön kannalta yksinkertainen Excel-taulukko oli paras ratkaisu. Mitään sopivaa tietojärjestelmää ei ole Espoossa käytössä. Mikäli olisikin ollut olemassa, niin tietojärjestelmä olisi vaatinut puolestaan käyttöoikeudet ja käytönopastusta, joten tieto ei olisi ollut helposti saatavilla. Taulukkoon otin vain ne projektit, joista minulle oli tietoa eli ne ovat olleet toiminnassa minun työskennellessä Espoon palveluksessa.

5.3.6 Projektikohtainen seuranta

Projektikohtainen seuranta on myös luotu. Se helpottaa arvioimaan, kuinka paljon kyseisessä projektissa on määrärahaa jäljellä. Siinä näkyvät projektin arvioitu käyttö, lähettyjen maksatushakemusten summat, saadut maksupäätökset sekä määrä ja syyt kulujen hylkäämiseen. Esimerkki EU-projektin sekä Kuntakokeilun seurannasta on liitteessä 10. Kaste-ohjelman projekteille sellaista ei koettu tarpeelliseksi tällä hetkellä. Niille luodaan kuitenkin seurantataulukko tämän vuoden kuluessa. Seurantaan on helppo laittaa tieto heinäkuun ja joulukuun lopun tiedosta eli seuranta I ja II, joita tarvitaan budjettivertailuun. Täten tietoja ei enää tarvitse kysellä erikseen, vaan tiedot löytyvät suoraan taulukosta.

Tämä seuranta perustuu minun pohtimaan malliin projektipäälliköiltä tulleista kyselyistä jäljellä olevasta määrärahasta. Lähtökohtana olivat maksatushakemukset. Niiden luokat on seurannassa oltava, sillä niitä on myös seurattava. Niitä ei saa ylittää. Mikäli havaitaan, että määräraha tullaan todennäköisesti ylittämään, on tehtävä muutoshakemus ennen ylitystä. Kuntakokeilussa kustannuslajikohtaista määrärahaa ei saa koskaan ylittää. EU-projekteissa pitää tarkastella kaikkien toteuttajien määrärahoja yhteensä eli jos yhdellä on ylitystä ja toisella alitusta samassa kohdassa, ei muutosta tarvitse tehdä.

Tämän perusteella tehty tuotos on esitelty projektikohtaiselle projektipäällikölle. Ensin minulta puuttui maksatushakemukset eli keskimäinen taulukko, mutta projektipäälliköiden toiveesta sen lisäsin. Tämän perusteella paransin seurantaa yhteistyössä projektipäälliköiden kanssa, jotta on saatu kaikkien mielestä erittäin hyvä ja onnistunut ratkaisu.

Nämä taulukot saivat lopulliset muotonsa talvella 2014 tilinpäätöskiireiden jälkeen. Olin niitä jo syksyllä 2013 hahmotellut mielessäni. Toisenlaista taulukkoa ei mielestäni voitaisi tehdä, sillä lähtökohtana ovat projektien tarpeet. Tähän kiteytyy myös esikunnan olemassaolo: palvelemme toimialaa sen tarpeiden mukaan.

5.3.7 Hyvä hallintotapa

Tärkeimmät ohjeistusta kaipaavat kohdat kirjattiin tiedostoksi hyvä hallintotapa projekteille, joka on liitteessä 11. Ohjeistusta hahmottelin jo alustavasti syksyllä 2012. Koska varsinaisia ohjeita tai niiden täydennyksiä ei EsPron julkaisemisen jälkeen hyväksytty, piti kehittää jokin toinen tapa. Täten sain ajatuksen tehdä tarpeelliset ohjeet hyvä hallintotavan muotoon. Otin siihen myös muutamia muita tärkeitä asioita, joista ei ole varsinaisesti kirjattu mihinkään. Talousohjaus on tarkistanut oman osuutensa.

Nyt tärkeät ohjeet on koottu yhteen, mutta ne eivät ole varsinaisena ohjeena. Hyvään hallintotapaan asioista piti tehdä lyhyen ytimekkäitä. Tuotosta olen käynyt pariin kertaan esimieheni kanssa lävitse, jotta tuotos olisi molempien mielestä hyvä. Tämä on ensimmäinen versio ja sitä tullaan kehittämään ja hiomaan. Muunlaista tuotosta ei mielestäni ollut tässä vaiheessa järkevää tehdä, vaikka asiat on vain koottu yhteen. Tätä kehitetään jo nyt saatujen tulosten perusteella. Tarpeen mukaan voidaan jatkossa

kohtia lisätä tai poistaa. Käytäntö näyttää sen toimivuuden. Käsittelem tässä joitakin tärkeimpiä kohtia.

Tärkein ohje on hankintojen kilpailuttaminen. Tämän tärkeyttä ei voida koskaan painottaa tarpeeksi. Se on niin helppo ohittaa. Usein syynä on projektin toiminnasta johtuvat kiireet. Tämä ei ole hyväksyttävä syy, sillä onhan projektin ajatus selvillä rahoitusta haettaessa. Täten toiminta pitää suunnitella niin, että kilpailutukset hoidetaan, mahdollisesti jo etukäteen ehdollisena.

Tärkeää on myös varata aikaa aineistojen yhdistämiseen. Tämä käy huomattavasti nopeammin ja tehokkaammin, kun se tehdään kahden ihmisen yhteistyönä. Tällöin aineistosta karsitaan turhat kopiot pois ja aineisto mahtuu myös pienempään tilaan. Tämän jälkeen aineisto on sellaisessa muodossa, että siitä on tarvittaessa helppo etsiä tarvittavia tietoja. EU-projekteissa rahoittajalle on projektin päätyttyä tehtävä selvitys, missä aineistoa säilytetään. Muut rahoittajat eivät tällaista tietoa halua.

On tärkeää tarkistaa pääkirjan luvut sekä ilmoittaa oikaistavista kuluista hyvissä ajoin ennen kirjanpidon sulkeutumista kyseiseltä kaudelta. Samalla lailla on ilmoitettava myös työajanseurantojen tiedot. Espoossa kirjanpito sulkeutuu kuun vaihtumisen jälkeisenä kolmantena arkipäivänä, joten aika on erittäin rajallista. Kun oikaistavat tiedot ovat ajoissa tiedossa, saadaan ne ajallaan kirjanpitoon. Kirjanpidon ollessa oikein, pitäisi maksatushakemuskkin olla oikein, jolloin maksatushakemuksen perusteella kirjatavien tulostenkin pitäisivät olla oikein.

5.4 Tulokset

Työn tuloksena projektien tulot kirjataan suoriteperusteisesti. Sitä, miten hyvin tämä vastaa hyväksytyjä kustannuksia, ei pystytä tässä vaiheessa vielä tarkkaan arvioimaan. Vasta tulevat maksatuspäätökset kertovat sen, miten tässä onnistuttiin. Kerran on tässä onnistuttu, rahoittajalta ei tullut lisäkyselyjä tai kuluja ei hylätty. Muutenkin osa tuloksista on nähtävissä vasta muutamien kuukausien, jopa vuosien kuluttua.

Tulot kirjataan suoriteperusteisesti eli heti maksatushakemuksen eteenpäin toimittamisen jälkeen. Tähän ollaan oltu erittäin tyytyväisiä sekä toimialalla että ulkoisen tarkastuksen yksikössä. Täten on tärkeää, että maksatushakemus olisi heti oikein. Mikäli Espoo on osatoteuttaja, on syytä pyytää hallinnoijaa tarkistamaan maksatushakemus

lähettämällä se ensin sähköpostitse. Täten maksatushakemusta ei todennäköisesti tarvitse enää muuttaa jälkikäteen. Jos Espoo on hallinnoija useamman toimijan projektissa, on syytä tarkistaa ja pyytää etukäteen tarkistettavaksi kaikkien osatoteuttajien maksatushakemukset hyvissä ajoin sähköpostitse, jottei projektikokonaisuuden maksatushakemus olisi väärin.

Projektikohtainen seuranta syntyi tarpeesta. Nyt voidaan arvioida jäljellä olevia käyttämissä rahoja helpommin. Projektipäälliköt ovat olleet erittäin tyytyväisiä selkeään taulukkoon, josta näkee nopeasti jäljellä olevan rahamäärän, mitkä maksatushakemukset on toimitettu eteenpäin ja mistä on jo saatu maksatuspäätös. Yhteistyönä kehitetty taulukko on siten osoittanut toimivuutensa ja tarpeellisuutensa. Projektiluettelo antaa vertaistukea sitä kaipaaville. Se on koettu hyödylliseksi ja onnistuneeksi.

Riskejä seurataan jatkossa jatkuvasti. Mikäli huomataan joku uusi riski, siihen puututaan heti, ettei se pääse suurenemaan. Siihen oltiin tyytyväisiä. Riskienhallinnassa auttaa myös hyvän hallintotavan muotoon laadittu ohjeistus, joka on koettu tarpeelliseksi. Sitä tullaan jatkossa muokkaamaan tarpeen mukaan toimintatutkimuksen ajatuksen mukaisesti.

5.5 Lopputilanne

Projektien riskit tuli kartoitettua. Apuna käytettiin rahoittajan hylkäämiä kuluja. Lopputuloksena syntyi hyvä hallintotapa projekteille. Tämä ohjeistus on toimiva, selkeä ja lyhyt. Tietoja ei tarvitse etsiä mistään tekstistä, jolloin asioihin - toivottavasti ainakin - kiinnitetään entistä paremmin huomiota.

Tulojen suoriteperusteinen kirjaus selkeyttää tietoa siitä, mitä ollaan saamassa. Myyntireskontraan näitä ei voida kirjata, sillä maksatushakemus on määrämuotoinen asiakirja. Siihen ei voida lisätä ylimääräisiä tietoja, kuten omaa viitenumeroa. Erillisen laskun lähettäminen edellyttää erityistä seurantaa. Maksusuoritusta pitää kaiken aikaa tarkkailla ja maksun saamisen jälkeen kohdistaa se oikein. Todennäköisesti maksusta puuttuisi viitenumero, jolloin joudutaan tekemään manuaalinen kohdistaminen. Käytettäessä laskutusohjelmaa se lähettäisi automaattisesti maksuhuomautuksen tietyin väliajoin, vaikka siihen ei ole syytä. Maksun saantiin voi mennä pitkäkin ajankohta, reilusti yli vuosi pahimmillaan. Laskutusjärjestelmän maksuaikaa taas ei voida pidentää kovin kauaksi tulevaisuuteen.

Projektikohtainen seuranta on myös luotu kahteen kolmesta projektityypistä. Nyt projektipäälliköiden ei tarvitse aina kysyä minulta jäljellä olevaa rahaa, vaan he voivat itse arvioida sitä seurantataulukon perusteella. Myös seuranta I ja II luvut ovat valmiina, joten projektipäälliköiden ei tarvitse odottaa minun vastausta, jolloin he voivat tehdä seurannat itselleen sopivina aikoina. Seurannassa eivät ole pelkästään projektin toteutumaluvut, vaan siinä kysytään myös projektien tavoitteiden saavuttamisesta. Projektiluettelo luotiin helpottamaan vertaistuen saantia varten. Se helpottaa myös toimialan johtoa tietämään, mitä projekteja toimialalla on sillä hetkellä meneillään ja millaisia projekteja on aiemmin ollut.

6 Mittaristo

Kehittämistoimintaan ei ole olemassa mitään selkeää ja toimivaa mittaristoa. On hankala luoda toimivaa ja oikeudenmukaista mittaristoa, sillä jokainen projekti on ainutlaatuinen. Myös eri rahoittajat edellyttävät erilaisia toimintatapoja. Kaupungin näkökulmasta mittarina on rahoittajan budjetissa pysyminen, jota mitataan kaksi kertaa vuodessa: osavuosikatsauksen yhteydessä kesällä, seuranta I, ja ennakkotilinpäätöksen yhteydessä, seuranta II, joka käytännössä on projektien osalta jo sama kuin tilinpäätöstilanne. Espoossa on käytössä bruttobudjetointi, joten kuluja ja tuottoja tarkastellaan omina erinään, eikä yhtenä kokonaisuutena.

Mittarina voitaisiin käyttää toteutuneita kustannuksia suhteessa projektin rahoituspäätöksessä määriteltyyn kokonaisbudjettiin. Tässä piilee vaara: kulujen tarkoituksenmukaisuus. Kulujen pitää tulla varsinaisesta kehittämistoiminnasta ja siihen olennaisesti liittyvistä kuluista, kuten projektihenkilöstön palkkakulut. Tällöin helposti aletaan kehittää kuluja, jotka eivät välttämättä ole muodostuneet kuitenkaan varsinaisesta kehittämistyöstä.

Projektien määrärahoja ei ole usein käytetty loppuun saakka, koska rahan käyttöön ei ole ollut perusteita. Yleensä määrärahojen käytössä on onnistuttu hyvin, projekteilta on jäänyt rahaa käyttämättä, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Kuitenkin rahoittajat aina muistuttavat, että projektin loppuvaiheessa tehtyjen hankintojen tukikelpoisuus on hyvin rajallista, tarve pitää pystyä perustelemaan erityisen hyvin, paremmin kuin alkuvaiheessa. Joten tämä vaara on kuitenkin hyvä pitää mielessä kehittämistyössä.

Mittaamista vaikeuttaa projektitilanteen eläminen. Moni projekti päättyi vuonna 2013. Täten niihin parannustoimet eivät kerinneet vaikuttamaan. Uusia projekteja tulee, mutta on hankala tietää, miten paljon niissä olisi ongelmia ilman näitä kehittämistoimenpiteitä. Toki päättyneiden projektien vastuullisilta voitiin kysyä mielipiteitä muutoksista ja he osasivat kertoa niiden onnistumisesta ja antaa parannusehdotuksia.

Yhtenä mittari voitaisiin käyttää hylättyjen kulujen suhdetta haettuihin kuluihin. Se ei kerro kuitenkaan koko totuutta. Eri rahoittajat hyväksyvät kuluja erilaisilla haettuja kuluja. EU-projekteissa on enemmän sääntö kuin poikkeus, että rahoittaja hylkää osan kuluista. Muilla rahoittajilla tilanne on päinvastainen. Myös rahoittajan tekemät lisäkysymykset kuvaavat onnistumista. Rahoittajan hylkäämien kulujen pika-analyysin jälkeen jätetty maksatushakemus onnistui hyvin, rahoittaja ei tehnyt lisäkyselyä eikä kulujakaan hylätty.

Onnistumisen mittarina pidetään odotusten täyttymistä. Projektikohtainen seuranta oli erittäin hyvin onnistunut. Molempien projektien projektipäälliköt olivat erittäin tyytyväisiä taulukoihin. Nyt on helpompi arvioida, mitä projektin määrärahojen puitteissa voidaan vielä tehdä.

Loppukyselyn arvosanat annettiin asteikolla 1-5. Ohje koettiin tarpeelliseksi, keskiarvo 4. Ohjeen selkeyteen oltiin tyytyväisiä, keskiarvoksi tuli 3,33. Itse olen tuloksiin tyytyväinen. Hyvän hallintotavan kehittämistä on täten hyvä jatkaa. Tämä olikin ensimmäinen versio, jota on käytännön kokemusten ja palautteiden perusteella järkevää kehittää. Mikäli tulokset olisivat olleet paremmat, olisin epäillyt tulosten todenmukaisuutta. Eräs projektihenkilö kaipaili siihen alaotsikoita tai muuten selkeyttämistä. Tämä ajatus onkin varmasti ihan hyvät.

Organisaation toiveita voidaan pitää mittarina. Organisaatio toiveena oli kartoittaa riskit ja pyrkiä ehkäisemään niitä. Tässä on mielestäni onnistuttu hyvin. Kaikkiin riskeihin ei välttämättä pystytä varautumaan etukäteen.

Tutkimuksen onnistumista voidaan mitata ongelmien poistamista tai vaikutuksien pienentämistä verrattuna työn alkuketkeen. Mitään varmaa tietoa on tässä vaiheessa vaikea antaa onnistumisesta, mutta ainakin kerran EU-projektin maksatushakemus oli oikein. Tutkimuksen onnistumista kokonaisuudessaan pitää seurata useampi vuosi,

jotta voidaan varmasti sanoa onnistumisesta. Pika-analyysi kuitenkin näyttäisi onnistumisesta tässä.

EU-projektien maksatuspäätösten saamisaikaa voidaan mitata, mutta aikaan vaikuttaa muukin kuin Espoon toiminta. Toiset osatoimijat toimivat nopeammin kuin toiset ja toisilla on enemmän rahoittajan kiinnostuksen herättäviä kohtia, joihin halutaan lisäselvityksiä. Täten maksapäätöksen saamista maksatushakemuksen jättämisestä ei voida verrata luotettavasti.

Jokainen maksatushakemus on erilainen, joten sen tarkistamisen kuluu aina eripituinen aika. Osa kuluista toistuu jokaisessa maksatushakemuksessa, mutta osa kuluista on kertaluontoisia. Koska Espoo ei ole hallinnoija, toimitetaan maksatushakemus hallinnoijalle. Tämä tarkistaa maksatushakemuksen ja toimittaa kaikkien toimijoiden maksatushakemukset kerralla eteenpäin. Tähän vaikuttaa esimerkiksi hallinnoijan muut kiireet ja lomat. Esimerkiksi vuoden 2013 viimeinen EU-projektin maksatushakemus oli valmis tammikuun lopulla, mutta hallinnoija ei halunnut sitä kuin vasta helmikuun lopussa. Täten maksatushakemuksen jättöaikaan oli haettu jatkoaikaa vedoten hallinnoijan muuttoon.

Maksatuspäätösten saantiin vaikuttaa myös rahoittajan resurssit ja maksatushakemuksen tarkastaja. Eri henkilöillä tarkastamiseen voi kuluu eripituinen aika. Ensin toinen henkilö tarkistaa ja tämän jälkeen toinen henkilö käy vielä sen lävitse ennen lopullista päätöstä. Nämä voivat olla eri kerroilla eri henkilöitä, jolloin maksatuspäätöksen saantiaikaa ei voida mitata luotettavasti.

Stressitason pienenemistä on myös hankala mitata. Kuitenkin eräs projektipäällikkö kertoi hänellä olleen maksatushakemusta tehtäessä stressi, kun ei tiennyt tarkkaan, mitä pitää tehdä, jotta toimisi oikein. Uskon selkeiden ohjeiden auttavan tässä. Hän ainakin on kokenut stressitasonsa laskeneen sen jälkeen, kun sai selvyden häntä vaivanneihin asioihin. Nämä löytyvät myös projektien hyvästä hallintotavasta.

Muutosta on tapahtunut ja niitä voidaan mitata. Muutos maksuperusteisesta suoriteperusteiseksi on otettu vastaan erinomaisesti. Nyt myös toimialan kirjanpito näyttää oikeampaa tulosta kuin maksuperusteisuuden aikana. Projektikohtainen seuranta palvelee käyttäjiään erittäin hyvin. Nyt näkee helposti, paljonko projekti voi käyttää rahaa esimerkiksi kohdeyleisölle järjestettävään tilaisuuteen. Ennen tämän arvioiminen ei ollut

helppoa, maksatushakemusten ja –päästösten perusteella sen olisi voinut laskea. Tulevaa olisi niiden perusteella ollut erittäin hankala arvioida, varsinkin, mikäli maksatushakemuksissa olisi ollut suuri määrä hylättäviä kuluja. Projektiluettelo on otettu vastaan hyvin. Nyt on olemassa luotettavaa ja ajantasaista tietoa käynnissä olevista projekteista ja niiden vastuuhenkilöistä. Ennen tätä tietoa ei saanut helposti mistään.

Työajan käytön tehostumista on vaikea mitata maksatushakemusten ainutlaatuisuuden vuoksi, koska eri kerroilla niihin kuluu eripituinen aika. Voin kuitenkin arvioida omalta osaltani sitä hetkeä, jolloin hyvän hallintotavan toimenpiteet ovat käytössä verrattuna lähtöhetkeen. Arvioisin projekteihin käytettävän työaikani tehostuvan 10 % lähtötilanteeseen verrattuna. Tällöin työaika jää muihin työtehtäviin paremmin. Projekteihin käytettävän työajan käyttö tehostunee tulevaisuudessa lisää, jos talouden suunnittelun ja seurannan ohjelmaan FPM saadaan projekteille luvattu oma osionsa ja sieltä ostolaskuihin porautuminen. Tosin tämä ei koskene salattuja laskuja, joihin projekteissa on luokiteltu sellaisiakin, jotka eivät sisällä henkilötunnusta tai muuta varsinaista salaista tietoa, kuten vuokratyölaskut tai henkilökortin hankinta poliisilaitokselta.

7 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa on aina arvioitava sen luotettavuutta. Luotettavuutta arvioidaan kolmella eri tavalla. Jokainen niistä kertoo tutkimuksen luotettavuudesta omalla tavallaan. Tosin laadullisessa tutkimuksessa näitä käsitteitä on usein hankala arvioida, sillä ne on kehitetty määrällisen tutkimukseen. Kun tutkija on osa muutosta, on vaarana, että omat kokemukset vaikuttavat tulkintoihin. Tutkijan on kuitenkin muistettava toisaalta pysyä objektiivisena. Hän ei saa omilla mielipiteillään vaikuttaa lopputulokseen, vaikka se ei aina olisikaan hänelle mieleinen. Olen raportoinut tulokset sellaisina kuin ne ovat, vaikka osa ongelmista on ollut omasta toiminnastani johtuvaa.

Reliabiliteetti kertoo mittausten ja analyysin toistettavuutta eli tulos ei ole sattumanvarainen. Tämä saavutettiin kirjaamalla tehdyt toimenpiteet tarkasti ylös. Täten joku toinen organisaatio vastaavassa tilanteessa voisi totuttaa vastaavat toimenpiteet. Tai ainakin niistä saadaan hyvä soveltamis pohja, jota on helpompi lähteä soveltamaan kuin teorioihin tutustumalla. Tarkoitus on auttaa muita organisaatioita samanlaisessa prosessissa. Haastatteluissa saatu tieto on aina tapauskohtaista. Havainnointi voi heikentää reliabiliteettia, mutten usko tässä työssä niin käyneen, koska tiedot perustu-

vat pääsääntöisesti dokumentteihin. Rahoittajan hylkäämien kulujen ja riskien luokittelusta toinen tutkija olisi voinut tehdä erilaisen. Tämä on laadulliselle tutkimukselle ominaista.

Validiteetti kertoo toimenpiteiden tuottamasta oikeasta tiedosta. Eräs validiteetin saavuttamiskeino laadullisessa tutkimuksissa on triangulaatio. Tällöin yhdistellään eri teorioita ja eri tutkimusmenetelmiä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 140 ja 143) Tässä kehittämistyössä oli käytössä monitriangulaatio, sillä siinä käytettiin kolmea triangulaatiotyyppiä.

Validius tarkoittaa selityksen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selvitys tutkimuksen toteuttamisesta kaikissa vaiheissa. Aineiston tuottaminen pitää kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.) Toimenpiteet tuottavat oikeaa tietoa. Tiedon tuottaminen on kuvattu opinnäytetyössä. Kovin yksityiskohtainen toimenpiteiden selostaminen ei kuitenkaan ole järkevää.

Verifiointi tarkoittaa tutkijan pysymistä neutraalina esimerkiksi haastatteluissa eli hän ei ohjaa haastateltavaa sanomaan tiettyjä haluamiaan asioita, vaan haastateltava saa kertoa myös tutkijalle epämieluisia asioita. Tutkimusta tehtäessä on tärkeä pysyä totuudessa, vaikka se ei olisikaan tutkijalle aina mieluinen. Tässä tutkimuksessa tulokset on raportoitu sellaisena kuin ne tulivat esiin.

Tutkimuksen haastattelujen kysymykset oli johdettu tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä. Ne palvelivat työtä, vaikka niiden tulokset olivatkin vähäisiä. Tutkimuksen teossa on luotettava ihmisten kertomuksiin, sillä muuten niitä ei voisi raportoida työssä.

Kehittämiprojektissani projektihenkilöstöä oli 10 eri henkilöä, osa yhä projektitoiminnassa mukana ja osa jo muissa tehtävissä. Eri vaiheissa on ollut mukana eri määrä ihmisiä. Luottamus on tutkimuksen teossa tärkeää myös tutkimuksen tekoon osallistuneille. Tästä syystä lupasin haastateltaville, etten kerro heidän nimiään. Näin heidän ajatuksiaan voitiin ottaa työhön yleisluontoisesti ja sain luottamuksellistakin tietoa.

Uskon tuloksista olevan hyötyä. Hyvä hallintotapa –ohjeistusta voivat toiset toimialat muokata omiin tarpeisiinsa sopivaksi. On tärkeää olla ohjeistusta, miten projektien hallinnointi onnistuu mahdollisimman helposti, ongelmia välttäen. Näistä ongelmista on aiheutunut jopa takaisinperintää, mikä on ikävää.

Rahoittajan hylkäämistä kuluista olen jo toimittanut analyysin Helsingin sosiaali- ja terveystieteiden henkilölle, jonka kanssa teimme yhteistyötä erään projektin aikana. Hän varmasti kertoo tuloksista eteenpäin ja siten työn tulokset ovat leviämässä oletettua laajemmalle. Tämä on hyvä, sillä tätä työtä ei ollut tarkoitettu vain ja ainoastaan Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen käyttöön. Yhteistyötä kaupunkien välillä on hyvä jatkaa. Ehkä Espoosakin saadaan joskus tietoa vastaavista Helsingissä havaituista ongelmista ja sitä kautta tietoa mahdollisista uusista riskeistä.

8 Lopuksi

Kunnallisella sektorilla eletään muutoksen aikaa. Hallitus ja oppositio pääsivät ratkaisuun sote-uudistuksesta 23.3.2014. Tässä ratkaisussa sosiaali- ja terveystieteiden tuottamisvastuu siirtyy kunnilta yliopistollisten sairaaloiden muodostamille erityisvastuueli-erva-alueille. Se, mitä tämä käytännössä tarkoittaa, on vielä tässä vaiheessa epäselvää. Varmaa on kuitenkin, että nyt tehty ohjeistus on hyvä olla olemassa. Uskon siitä olevan hyötyä myös uudistuvissa sosiaali- ja terveystieteiden palveluissa. Ohjeistusta tul- laan jossain muodossa tarvitsemaan jatkossakin.

Haastetta työhön toi se, että teorioiden mallit ja ajatustavat eivät aina toimi julkisen hallinnon kehittämistyössä teknistä toimea lukuun ottamatta. Täten teorioita piti sovittaa ja soveltaa omaan työhön sopiviksi. Sosiaali- ja terveystoimen alalla tavoitteet ovat yleensä abstrakteja, kun taas tekniikan puolella tavoitteet ovat hyvin konkreettisia, kuten ohjelman kehittäminen. Tämä tekee onnistumisen arvioinnista haasteellisempaa. (Paasivaara ym. 2008, 140.)

Olen oppinut prosessin aika paljon uutta teoriaa ja sen soveltamista käytäntöön. Välillä teorian soveltaminen käytäntöön oli hankalaa, mutta tämä oli hyväkin ja toi työhön sopivasti haastetta. Oli mielenkiintoista tehdä yhteistyötä projektipääälliköiden kanssa muutenkin kuin heidän omien projektiansa asioissa. Työn aikana olen kokenut oppineeni tuntemaan heitä toisenlaisesta näkökulmasta kuin aikaisemmin projektihenki- löstää. Toivottavasti hekin ovat oppineet tuntemaan minua paremmin.

Lopputulokseen olen itse tyytyväinen. Kunhan hyvä hallintotapa sisäistetään projek- teissa, tulee työni helpottumaan ja resursseja riittää paremmin muihin töihin. Uskon,

että projektipäälliköillekin jää enemmän varsinaiseen kehittämistyöhön, kun on tiedossa selkeästi, mitä talouspuoli heiltä odottaa. Heidän stressitasonsa myös pienenee.

8.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelmaan

Tutkimuskysymyksiin löytyivät vastaukset toteutuksesta. Apuna käytettiin teoreettista viitekehystä. Tutkimusongelmaan tuli vastattua tutkimuskysymysten avulla. Ne kaikki auttavat toiminnan tehostamisessa.

Millaisia riskejä projekteilla on?

Projektien riskit ovat monipuolisia. Suurin osa niistä liittyy käytännön toimintaan, selkeän ohjeistuksen puutteeseenkin. Riskejä esiteltiin luvussa 5.3.4. Lisäksi liitteessä 8 oli riskitaulukko, jossa oli arvioitu riskien suuruutta ja riskien todennäköisyyttä.

Miten riskejä voitaisiin pienentää tai osittain jopa poistaa?

Suurinta osaa riskeistä voidaan pienentää ohjeistuksella ja mahdollisesti jopa poistaa.. Riskien pienentämisiä ja osittain poistamistakin käsiteltiin riskejä esiteltäessä. Riskien pienentämiseksi luotiin hyvä hallintotapa projekteille. Riskien poistamisesta oli myös esimerkki luvun 5.3.3 Jaksotukset lopussa.

Mitä ja millaisia sekä millaisin perustein rahoittaja hylkää kustannuksia? Voidaanko tähän vaikuttaa?

Rahoittajat hylkäävät erilaisia kuluja monesta eri syystä. Osittain tähän voidaan itse vaikuttaa ohjeistusta parantamalla ja asenteisiin vaikuttamalla sekä rahoittajan kyselyihin hyvin perustellen vastaten. Tukikelpoisuusehdot eivät aina valitettavasti mahdollista niihin vaikuttamista. Rahoittajien hylkäämiä kustannuksia esiteltiin luvussa 5.3.2 Dokumentti- ja ongelma-analyysi sekä havaintoja rahoittajan hylkäämistä kuluista. Luvussa 5.3.4 Riskienhallinta pohdittiin, voidaanko niihin itse vaikuttaa vai täytyykö ne vain hyväksyä.

Miten ennustaa jäljellä olevaa määrärahaa?

Jäljellä olevaa määrärahaa voidaan ennustaa projektikohtaisella seurannalla, josta kerrottiin luvussa 5.3.4. Liitteessä 10 on kaksi esimerkkiä projektikohtaisesta seurannasta.

Miten projektitoimintaa pitäisi ohjeistaa, että projektitoiminta sujuisi mahdollisimman helposti, ilman suuria ongelmia?

Projektitoiminnan ohjeistamiseksi tehtiin hyvä hallintotapa projekteille, liite 11, josta kerrottiin luvussa 5.3.7. Myös asenteisiin pitää pystyä vaikuttamaan, jotta ohjeita noudatetaan. Tätä ohjeistusta tullaan jatkossa kehittämään saadun palautteen avulla.

8.2 Jatkokehitys

Kaikkia toivottuja ongelmia ei saatu ratkaistua tämän prosessin kuluessa ja se on vain hyväksyttävä. Tämä ei tarkoita sitä, että nämä ongelmat unohdetaan, vaan niiden toteuttaminen tapahtuu myöhemmin. Kuitenkin ne kirjattiin tarkasti ylös, jotta ne eivät unohtuisi.

Jatkokehittelyyn jäi Kaste-ohjelmaan projektikohtaisen seurannan järjestäminen. Lisäksi toimialalla on alkanut Tekes-projekti, jolle pitää myös luoda seurantajärjestelmä. Jatkokehittelyyn jäi myös lomakorvauksen järjestäminen projektin päättyessä. Näiden kehittäminen on jo alkanut ja näiden on oltava valmiina tämän vuoden kuluessa.

Jatkokehittelynä täytyy pohtia, miten kulut kohdistetaan flat rate –projekteissa, koska yleiskulukertoimella kohdistettavia kuluja ei saa kohdistaa projektille rahoittajan ohjeistuksen mukaan. Kuitenkin nämä kulut on voitava osoittaa tarvittaessa muusta kirjanpidosta. Rahoittaja saattaa haluta selvityksen, että näitä kuluja on todella sen verran kuin flat rate –osuudessa pitäisi olla. Tästä olisi syytä tehdä periaatepäätös tämän vuoden aikana.

Sijaisjärjestely on asia, johon en itse voi vaikuttaa. Tähän ongelmaan minulle on kolmeen kertaan luvattu parannusta. Ne ovat jääneet muun muassa organisaatiomuutosten vuoksi toteutumatta. Toivottavasti asia saadaan ratkaistua lähitulevaisuudessa.

Kehittämisideana tuli käytännössä esiin projektipäälliköiden toiveesta talouskoulutuksen järjestäminen. Olin myös itse ajatellut asiaa, sillä sosiaali- ja terveystoimen puolella sellaista ei ole järjestetty, toisin kuin sivistystoimen puolella on. Tämä vaatii kuitenkin sen verran paljon suunnittelua, että sen toteuttaminen ei onnistunut tämän työn puitteissa, mutta toivottavasti lähitulevaisuudessa. Tähän mennessä siihen ei ole ollut kiinnostusta. Kaikki projektipäälliköt eivät ole esimiehiäkään, jolloin esimiehille järjestet-

ty talouskoulutus ei sovellu heille. Projektijohtamisen koulutuksissa paneudutaan projektijohtamiseen, ei talouteen.

Yhtenä kehittämisisideana on työaikaseurannan ja kirjanpidon yhteyden helpottaminen. Olisi hyvä, jos työaikakirjanpito olisi yhdistetty palkanlaskentaan ja palkka kohdistuisi oikein projektille sille tehtyjen työaikojan perusteella oikein. Muutenkin sähköisten järjestelmien hyväksikäyttöä voisi parantaa projektitoiminnassa kuten tositteiden automaattinen arkistointi projektin vaatiman ajan. Nämä sähköiset ratkaisut eivät ole kuitenkaan organisaation omassa päätösvallassa, vaan ne vaativat ohjelmantoimittajien toimenpiteitä.

Jatkokehitysideoina esitän rahoittajakohtaisia ohjeita. Niissä ei toisteta rahoittajien ohjeita, vaan niihin on koottu olennaiset rahoittajakohtaisista ohjeista. Niissä annetaan neuvoja projekteille ja viitataan rahoittajan sivuille lisätietojen saamiseksi. EsPron puitteissa tällaista ei olla tekemässä. Mielestäni tällainen olisi kuitenkin tarpeen.

Lisäksi pitää saada kaikille projektityypeille yhtenäinen ohje osa-aikaisten projektityötä tekevien työajanseurantojen tekemiseen. Tämä on samanlaista projektityypistä riippumatta. Siinä on hyvä selventää sitä, mitä projektityöaikaan luetaan. Tätä on jo tässä työssä pohdittu, joten tämä muodostaa pohjan sille. Muuta tarvittavaa tietoa on minulla käytännön työstä saatuna. Nämä pitää vain saattaa kirjalliseen muotoon. Tämä toteutuu siten jo ennen kesää.

Olisi mielenkiintoista tutkia, millä tavalla projektit muodostavat omat projektikäsikirjansa ja olisivatko yhtenäiset ohjeet tarpeen vai tarvitaanko ohjeita lainkaan. Näiden olisi hyvä olla yhteneväiset, jotta muutkin kuin projektipäällikkö pystyvät tietoja tarvittaessa hakemaan.

Toivoisin vastaavanlaista selvitystä rahoittajan hylkäämistä kuluista ja niihin liittyvistä riskeistä muistakin kaupungeista, kuten Helsingistä ja Vantaalta. Tämä antaisi mielenkiintoista tietoa ja voisi tuoda esiin riskejä, joihin Espoossa ei ole osattu varautua.

Jatkokehittelyideaksi sain eräältä projektipäälliköltä hyvän hallintotavan saattamisen prosessikaavioksi. Tämä on aikaa vievä työ, joten sen toteuttaminen ei onnistunut opinnäytetyön puitteissa, varsinkin kun idea tuli vasta työn ollessa käytännössä pientä viimeistelyä vailla valmis. Tämä idea sopiikin toimintatutkimukseen, tuloksen kehittelyä jatketaan, sitä parannetaan kaiken aikaa saadun palautteen perusteella.

Lähteet

Aaltola, Juhani & Syrjälä, Leena 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen, Hannu & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena kustannus, Jyväskylä, 11 – 24.

Accenture. Asiakaskokemus ohjaa kuluttajia – Suomen kuluttajamarkkinoilla vapaana jopa 15 miljardia euroa. [Http://www.hkstrategies.fi/fi/Ajankohtaista/Accenture--Asiakaskokemus-ohjaa-kuluttajia---Suomen-kuluttajamarkkinoilla-vapaana-jopa-15-miljardia-euroa](http://www.hkstrategies.fi/fi/Ajankohtaista/Accenture--Asiakaskokemus-ohjaa-kuluttajia---Suomen-kuluttajamarkkinoilla-vapaana-jopa-15-miljardia-euroa). Luettu 27.2.2014

Alhola, Kari & Koivikko, Kari & Rätty, Päivi & Tuominen, Olavi 2001. Kirjanpidosta tilinpäätökseen. 2. uudistettu painos. WSOY, Helsinki.

Anttonen, Kyösti 2003. Tehosta projektityötä. Johda projektitta 80/20 periaatteella. Talentum, Helsinki.

Blumme, Nils & Karhu, Päivi & Kontula, Lisbet & Laitakari, Jyri & Linna, Juha & Nordin, Jan & Sovasto, Jussi & Tarvainen, Jyri & Tikkanen, Reino & Tuurakainen, Olli & Urrila, Antti & Vesa, Janne 2005. Corporate governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. KPMG-kirjasarja. Edita, Helsinki.

Brühwiler Bruno 2007. Was ist vom neuen Standard ISO 31000 Risk Management zu erwarten? Mit den Unterschieden zwischen COSO und ISO. [Http://www.netzwerk-risikomanagement.org/uploads/media/2007_Juni_22_Vergleich_ISO-COSO.pdf](http://www.netzwerk-risikomanagement.org/uploads/media/2007_Juni_22_Vergleich_ISO-COSO.pdf). Luettu 2.4.2014.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2006. Enterprise Risk Management – Integrated Framework (Kokonaisvaltainen ajatusmalli organisaation riskienhallintaan). Tiivistelmä. [Http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_finnish.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_finnish.pdf). Luettu 5.10.2012

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Vastapaino, Tampere.

Espoon ohjelma- ja projektijohtamisen malli, EsPro, Projektiohje. [Http://tyotilat.espool.fi/yhteiset/projektit/Projektijohtaminen/Ohjeet/Forms/BySubject.aspxyhteiset/projektit/Projektijohtaminen/Ohjeet/Forms/BySubject.aspx](http://tyotilat.espool.fi/yhteiset/projektit/Projektijohtaminen/Ohjeet/Forms/BySubject.aspxyhteiset/projektit/Projektijohtaminen/Ohjeet/Forms/BySubject.aspx). Luettu 30.9.2013.

Hallintolaki 6.6.2003/434

Heikkinen, Hannu & Jyrkämä, Jyrki 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, Hannu & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena kustannus, Jyväskylä, 25 – 62.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi, Helsinki.

Hirvonen, Ahti & Niskanen, Heikki & Steiner, Maj-Lis 2003. Corporate governance. Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely. WSOY, Helsinki.

Hopkin, Paul 2010. Fundamentals of risk management: understanding, evaluating, and implementing effective risk management. London; Philadelphia, PA, Kogan Page.

Ihantola, Eeva-Mari & Leppänen, Pasi & Kukanen, Pasi & Sivonen, Irene 2009. Yrityksen kirjanpito: perusteet ja sovellusharjoitukset. 2., uudistettu painos. Gaudeamus, Helsinki.

Ikäheimo, Seppo & Lounasmeri, Sari & Walden, Risto 2009. Yrityksen laskentatoimi. 3.- 4. paimos. WSOYpro, Helsinki

Immonen, Ilkka & Kallio, Jani & Rajamäki, Markku 2010. Johda riskejä – käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Tammi, Helsinki.

Jaecklin, Alexander 2007. Was ist Risikomanagement und wie funktioniert es? [Http://www.bwl-online.com/600KapitelOrdner/630KapitelOrdner/Was%20ist%20Risikomanagement%20und%20wie%20funktioniert%20es.pdf](http://www.bwl-online.com/600KapitelOrdner/630KapitelOrdner/Was%20ist%20Risikomanagement%20und%20wie%20funktioniert%20es.pdf). Luettu 30.1.2013.

Jalava, Urpo & Virtanen, Petri 1998. Tietoa luova projekti. Polku oppivaan organisaatioon. Kirjayhtymä, Tampere.

Kananen, Jorma. 2008a. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93.

Kananen, Jorma 2008b. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 89.

Kananen, Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134.

Kuhn, Heinrich 2012. Risiken managen. Risikomanagement ISO 31000:2009 auf Erfolgskurs. Management und Qualität. 42 (7-8), 24 - 26. [Http://www.ine.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/engineering/_Institute_und_Zentren/INE/PDF-KSR/2012/ISO_31000_auf_Erfolgskurs_mq_7_12.pdf](http://www.ine.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/engineering/_Institute_und_Zentren/INE/PDF-KSR/2012/ISO_31000_auf_Erfolgskurs_mq_7_12.pdf). Luettu 30.1.2013

Kuntakoikeilu. Päivitetty 11.11.2013. [Http://www.tem.fi/kuntakoikeilu](http://www.tem.fi/kuntakoikeilu). Luettu 17.1.2014.

Kuntalaki 17.3.1995/365.

Kuula, Arja 2001. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. 2. painos. Vastapaino, Tampere.

Lampikoski, Timo 2001. Vähemmän on enemmän. Tasapainoisen ajankäytön opas. PS-kustannus, Jyväskylä.

Leppniemi, Jarno & Leppiniemi, Raili 2007. Oikeat ja riittävät kirjaukset. 6. uudistettu painos. WSOYpro, Helsinki. Ekonomia-sarja.

Lumijärvi, Ismo 2012. Kehittämistoiminnan suhde strategiaan. Teoksessa Leponiemi, Ulriika & Rannisto, Pasi-Heikki & Stenvall, Jari & Lumijärvi, Ismo & Harisalo, Risto. Kehittämistoiminta kunnissa. Kuntien nykytila ja käytännöt. Kuntakehti, Tuottava ja hallittu kehittämistoiminta kunnissa – tutkimus ja kehittämishanke 2012. Tampereen yliopisto, Kuntaliitto ja Työsuojelurahasto, Helsinki, 76 - 111. [Http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/tuke/hankkeet/kuntakehto/Documents/kehittamistoiminta_kunnissa_raportti.pdf](http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/tuke/hankkeet/kuntakehto/Documents/kehittamistoiminta_kunnissa_raportti.pdf). Luettu 18.1.2014.

Lööv, Monica 2002. Onnistunut projekti. Projektijohtamisen ja –suunnittelun käsikirja. Suom. Maarit Tillman. Tietosanoma, Helsinki.

McNally, J. Stephen 2013. The 2013 COSO Framework & SOX Compliance. [Http://www.coso.org/documents/coso%20mcnallytransition%20article-final%20coso%20version%20proof_5-31-13.pdf](http://www.coso.org/documents/coso%20mcnallytransition%20article-final%20coso%20version%20proof_5-31-13.pdf). Luettu 10.2.2014.

Moeller, Robert R 2011. COSO Enterprise Risk Management. Establishing Effective Governance, Risk, and Compliance Processes. Second Edition. Wiley, New Jersey.

Paasivaara, Leena & Suhonen, Marjo & Nikkilä, Juhani 2008. Innostavat projektit. Suomen sairaanhoitajaliitto, Helsinki.

Parantainen, Annika & Soini, Sinikka 2011. Riskienarvioinnilla turvallisuutta terveydenhoitoalalle. Työterveyslaitos, Helsinki.

Pelin, Risto 2004. Projektihallinnan käsikirja. 4. uudistettu painos. Projektijohtaminen Risto Pelin, Helsinki.

Projektinhallinta. [Http://essi.fi/FI/Yhteiset/Ohjelmat_ja_projektit/Projektinhallinta](http://essi.fi/FI/Yhteiset/Ohjelmat_ja_projektit/Projektinhallinta). Luettu 12.9.2013.

Purdy, Grant 2010. ISO 31000:2009—Setting a New Standard for Risk Management. Risk Analysis, 31 (6), 881 – 886. [Http://www.broadleaf.com.au/pdfs/articles/art_riskanalysis_iso31000.pdf](http://www.broadleaf.com.au/pdfs/articles/art_riskanalysis_iso31000.pdf). Luettu 10.10.2012.

PwC 2008. A practical guide to risk assessment. How principles-based risk assessment enables organizations to take the right risks. [Http://www.pwc.com/en_us/us/issues/enterprise-risk-management/assets/risk_assessment_guide.pdf](http://www.pwc.com/en_us/us/issues/enterprise-risk-management/assets/risk_assessment_guide.pdf). Luettu 27.1.2014.

Rakennerahastojen ajankohtaispäivä syksy 2012. Aluekoulutus 13.11.2012 Hämeenlinna.

Rautanen, Kimmo 2011. Aineettomien riskien hallinta johdon työkaluna. WSOYpro, Helsinki

Ruuska, Kari 2012. Pidä projekti hallinnassa. 7. painos. Talentum, Helsinki.

SFS-käsikirja 828 2012. Riskienhallinta ja toimitusketjun turvallisuuden hallintajärjestelmät. Risk management and security management system for the supply chain. Suomen standardisointiliitto SFS ry, Helsinki.

Silfverberg, Paul. Ideasta projektiksi. [Http://www.mol.fi/esf/ennakointi/raportit/pvopas.pdf](http://www.mol.fi/esf/ennakointi/raportit/pvopas.pdf). Luettu 18.1.2014.

Sox-online. About the COSO Framework Background and Essentials Facts. [Http://www.sox-online.com/coso_cobit_coso_cube-new.html](http://www.sox-online.com/coso_cobit_coso_cube-new.html). Luettu 20.3.2013.

Sosiaali- ja terveystoimen toimintakertomus 2012. [Http://www.espoo.fi/download/noname/%7B35CFB177-BA40-411C-B990-13B6798CAFFD%7D/34938](http://www.espoo.fi/download/noname/%7B35CFB177-BA40-411C-B990-13B6798CAFFD%7D/34938). Luettu 17.1.2014.

Suominen, Arto 2003. Riskienhallinta. 3. uudistettu painos. WSOY, Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti 2007. Älykäs organisaatio. Talentum, Helsinki.

Taskutilasto 2013. [Http://www.espoo.fi/download/noname/%7B9F949F75-8069-4428-81F7-6748E8C9D800%7D/35692](http://www.espoo.fi/download/noname/%7B9F949F75-8069-4428-81F7-6748E8C9D800%7D/35692). Luettu 10.1.2012.

Tiedotteet: Alueiden kehittäminen. Suomen rakennerahasto-ohjelmalla tavoitellaan kestävää kasvua ja työtä. Päivitetty 9.1.2013. Luettu 10.3.2014.

Tilinpäätös 2011. [Http://tyotilat.espoo.fi/yhteiset/verkotot/taloussuunnittelun_ja_seurannan_prosessi/YhteisetDokumentit/Tilinpäätös%202011.pdf](http://tyotilat.espoo.fi/yhteiset/verkotot/taloussuunnittelun_ja_seurannan_prosessi/YhteisetDokumentit/Tilinpäätös%202011.pdf). Luettu 17.1.2014

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2012. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Tammi, Helsinki.

Veijola, Risto 2012. ISO 3100 -standardi - riskienhallinta tulee osaksi organisaation kaikkea toimintaa. Tilintarkastuslehti, 56 (4), 48–49.

Virtainlahti, Sanni 2009. Hiljaisen tietämyksen jakaminen. Talentum, Helsinki.

Sanasto

Aloituspalaveri on EU-projekteissa rahoittajan keino varmistaa, että rahoittaja ja tuensaaja tuntevat toisensa. Tämä helpottaa asioiden hoitamista. Palaverissa käydään lävitse projektitoiminnan säännökset ja ohjeistukset sekä toteuttamiseen liittyvät keskeiset osa-alueet ja muut tärkeät asiat. Palaveri sovitaan rahoituspäätöksen jälkeen, jotta varmistetaan hyvä yhteistyö ja molemminpuolinen luottamus.

Arkistointiaika on se aika, jona aikana projektiaineisto on oltava helposti tarkistettavissa. Arkistointiaika vaihtelee hiukan projektin päättymisajankohdan mukaan, mutta käytännössä noin 10 vuoden säilytys on riittävä. Täten säilytysaika on pidempi kuin kirjanpitolain määräys yksittäisistä tositteista. Tämä on otettava huomioon aineistoa kootessa. Tästä kerrotaan luvussa 3.3.4 Projektikansio. EU-projekteissa säilytyspaikka pitää ilmoittaa rahoittajalle projektin päättyessä sekä säilytyspaikan muutokset. Kuntaliitoksessa on ilmoitettava myös säilyttävän organisaation (uusi) nimi.

Dynasty on asianhallintajärjestelmä, johon viedään, tai pitäisi viedä, kaikki tärkeät asiakirjat projektihakemuksesta maksatuspäätöksiin. Järjestelmässä tehdään myös viranhaltijapäätökset, kuten projektipäätös. Tietojen katseluoikeus on kaikilla kaupungin työntekijöillä, mutta tietojen vientiin järjestelmään tarvitaan käyttöoikeudet.

EAKR, Euroopan aluekehitysrahasto, on toinen rakennerahastoprojekteista. Se on tarkoitettu eri alueiden välisten kehityserojen pienentämiseen ja on luonteeltaan teknistä. Esimerkkinä mainittakoon Espoossa Aalto yliopiston Teknillisen korkeakoulun kanssa yhteistyönä toteutettu kotihoidon teknologiaprojekti. Sen tarkoituksena oli teknologian hyödyntäminen kotihoidossa niin, että kodinhoitajille jäisi enemmän aikaa asiakastyöhön.

Erillinen kirjanpitovelvollisuus tarkoittaa, että projektin tulot ja menot on voitava esittää erillään rahoituksen saajan muusta kirjanpidosta. Täten tositteiden ja kirjanpidon tarkistaminen on vaikeuksitta mahdollista. Tämä on erityisen tärkeää, sillä projektin kulut on voitava selkeästi osoittaa kirjanpidosta. Projektin tulot on tarkoitettu projektin kulujen kattamiseen, eikä niitä ole tarkoitettu organisaation muun toiminnan pyörittämiseen. Tositteiden jäljitysketjun on oltava aukoton.

Erillisohjelmat eli **suorat EU-projektit** ovat eri EU-maista peräisin olevien partnereiden yhteisprojekteja. Nämä projektit käsitellään EU:n toimielimissä ja Suomessa on vain koordinointi. Sosiaali- ja terveystoimessa näitä ei tällä hetkellä ole. Näitä on sivistystoimen, koulut ja varhaiskasvatus, sekä teknisen ja ympäristötoimen puolella. Näissä projekteissa tulojen saanti kestää pidempään kuin kotimaisissa projekteissa. Onpa eräässä projektissa tulojen saanti kestänyt jopa kymmenen vuotta (Rakennerahastojen ajankohtaispäivä syyskuu 2012, erään osanottajan kommentti).

ESR, Euroopan sosiaalirahasto on rakennerahastoprojektimuodoista käytetympi. Se on tarkoitettu eriarvoisuuden vähentämiseen. Esimerkkinä mainittakoon maahanmuuttajapalveluiden Helsingin, Espoon ja Vantaan yhteinen projekti. Sen tuloksena Espoon Leppävaaran kirjastoon perustettiin maahanmuuttajia, myös suomalaisia paluumuuttajia, palveleva neuvontapiste. Samalla kehitettiin myös yhteistoimintaa Espoon ja Vantaan yhteispalvelupisteiden sekä Helsingin Virka-infon välillä muun muassa työntekijävaihoilla. Yhteistyön kehittäminen jatkuu uudessa projektissa.

EU:n rakennerahasto on EU-tuen kanava. Suomessa sen rahoitusmuotoja ovat EAKR-projektit ja ESR-projektit. Niiden rahoituksesta huolehtivat Elinkeino-, Liikenne- ja Ympäristö- eli ELY-keskukset ja maakuntien liitot. Rakennerahastoilla on oma internetisivustonsa (www.rakennerahasto.fi), josta saa lisätietoja projekteista ja niiden rahoitusmahdollisuuksista sekä muuta yleistä tietoa, esimerkiksi tulevista koulutustapahtumista.

EURA 2007 –järjestelmä on EU-projektien selainpohjainen tietojärjestelmä. Järjestelmässä säilytetään projektihakemuksesta aina projektin loppuraporttiin. Sähköinen ilmoitus ei kuitenkaan riitä, vaan kaikki hakemukset ja muut viralliset asiakirjat pitää lisäksi toimittaa myös allekirjoitettuna. Järjestelmää käyttää vain hallinnoija, osatoteuttajilla ei ole oikeuksia kyseiseen järjestelmään.

Flat rate eli yleiskustannusmalli luotiin helpottamaan byrokratiaa EU-projekteissa. Näitä projekteja on ollut 1.6.2011 lähtien eli hakemus on jätetty tämän ajankohdan jälkeen. Tällöin välillisiä kustannuksia, kuten esimerkiksi projektihenkilöstön matkakulut, toimistokulut tai toimitilavuokrat, ei kohdisteta projektille. Ne kohdistetaan prosentiosuudella henkilöstökustannuksista, palkkioita lukuun ottamatta. Näitä kuluja vastaava määrä kuluja on kuitenkin voitava todistaa organisaation muusta kirjanpidosta. Flat rate

-osuus on EAKR-projekteissa 20 % ja ESR-projekteissa 17 % palkkakustannuksista. Sosiaali- ja terveystoimella ei vielä ole kokemusta näistä projekteista.

Hakemusvaiheessa voidaan valita perinteinen tapa kohdistaa kaikki kustannukset projektille tai flat rate –mallin mukaisesti. Käytännössä hakuvaiheessa suositetaan nykyisin flat rate –projekteja, sillä ne nopeuttavat ja helpottavat maksatushakemusten käsittelyä. Vain paljon ulkomaanmatkoja sisältävät projektit sekä projektit, joissa ei henkilököuluja, ovat käytännössä nykyisin ainoat projektit, joissa vanha malli voidaan vielä hyväksyä. Valinta on pysyvä eli sitä ei voida muuttaa projektihakemuksen hyväksymisen jälkeen. Kaikkien toimijoiden on myös noudatettava samaa mallia.

Hallinnoija on se projektikumppaneista, jolla on päävastuu projektin toteuttamisesta. Hallinnoijan kautta kulkee kaikki tieto rahoittajalle ja rahoittajalta, jotta hallinnoijalla on tieto kaikesta projektiin liittyvästä toiminnasta. Kaikki rahaliikenne kulkee myös hallinnoijan kautta. Hallinnoija saa hallinnoinnista palkkiona hallinnoinnin kulujen omarahotusosuutensa muilta toimijoilta. Tämä tarkoittaa sitä, että varsinaisen projektitoiminnan ja hallinnon kulut on pidettävä erillään toisistaan. Hallinnoinnin kulut ovat tukikelpoisia samaten kuin normaalin toiminnan kulut. Sosiaali- ja terveystoimi ei hallinnoi tällä hetkellä yhtään EU-projektia.

Hyväksyttävien eli tukikelpoisten kustannusten perusteella maksetaan rahoitus. Tukikelpoisten kustannusten pitää olla tosiasiallisesti maksettuja projektin toiminta-aikana eli todennettavissa tositteella ja niiden on liityttävä olennaisesti projektin toteuttamiseen sekä EU-projekteissa oltava rahoituspäätöksessä hyväksytyjä kuluja. EU-projekteissa on tavallista, että osa kuluista on tukikelvottomia eli rahoittaja ei myönnä niihin rahoitusta tai hylkää vielä käyttämättömän osan kustannuksista. Esimerkiksi matkakortin arvosta hylätään maksatuskauden lopussa käyttämätön osa, joten maksatushakemuksessa tulee tehdä selvitys matkakortin arvon käytöstä.

Toisinaan kuulee, että EU-projekteissa pitäisi hylättyjä kustannuksia olla tietty osa kokonaiskustannuksista. Virallisesti tätä ei ole tietysti vahvistettu, mutta käytännössä rahoittaja käyttää harkintavaltaansa ja hylkää joskus kuluja erikoisin perustein. Esimerkkinä mainittakoon tietotekniikan perimistä kuluista tulostuspalvelu, joka kattaa palvelinkulut. Työasema ja sen normaalit ohjelmistot ovat kuitenkin tukikelpoisia. Sen

sijaan erityisohjelmat, kuten sosiaalihuollon tietojärjestelmä, eivät ole tukikelpoisia, elleivät ne ole oleellinen osa projektin toteuttamista.

Hyväksyttäviin kuluihin kuuluu EU-projekteissa myös arvonlisävero, mikäli hakuvaiheessa sitä on haettu. Edellytyksenä on, että arvonlisävero jää hakijan tosiasialliseksi kustannukseksi. Kunnallisen sektorin osalta näin on katsottu Kuntaliiton lausunnossa. Tämä ei tosin ole ollut kunnallisella sektorilla kovin hyvin tiedossa, joten usein se jää hakematta. Muut rahoittajat eivät arvonlisäveroa hyväksy.

Hyväksyttäviä kuluja eivät ole organisaation normaalista toiminnasta syntyneet kustannukset. Tukikelvottomia ovat henkilöstömenot, jotka kuuluvat organisaation normaaliin toimintaan. Projektihenkilöstön palkkamenojen on oltava suhteessa samankaltaisesta työstä normaalisti maksettavaan palkkaan. Mikäli tuensaaja saa samaan projektin kuluun korvausta muualta, esimerkiksi sairausajan palkkaan Kela-korvausta, ei tätä menoa voida katsoa hyväksyttäväksi kustannukseksi.

Projektin toiminnasta voidaan rahoittaa vain tilapäinen toiminta. Mikäli organisaatio pyörittää toimintaa jatkuvasti projektirahoituksella, ei se enää ole projektitoimintaa, vaan normaalia toimintaa, johon projektirahoitusta ei voida saada. Tämä voi joskus haitata projektin tulosten levittämistä, koska jatkoprojektiin ei saada rahoitusta. Sen sijaan rahoitusta saa vastaavanlainen toisen organisaation projekti.

Jatkoaika eli projektin toteutusajan jatkaminen on mahdollista vain EU-projekteissa. Edellytyksenä on projektin hakuvaiheessa ilmoitetun toteutuksen keskeneräisyys. Toki määrärahaakin pitää olla jäljellä, mutta se ei ole peruste jatkoajan saamiseksi. Rahoittaja lopulta päättää jatkoajan hyväksymisestä, mutta yleensä se on myönnetty. Rahoittajat ovat erittäin tyytyväisiä, mikäli projekti päätetään ajallaan. Maksatushakemusten jättämisellekin voidaan perustellusta syystä hakea jatkoaikaa viimeistä maksatushakemusta lukuun ottamatta. Suositeltavaa on kuitenkin noudattaa sovittuja määräaikoja.

Julkiset hankinnat ovat julkisen hallinnon rahoittamia hankintoja. Ne pitää kilpailuttaa lain julkisista hankinnoista mukaan. Rahoittajat kuitenkin edellyttävät jonkinlaista hintavertailua jo jopa 2.0000 €:n ostoissa, ellei organisaatio ole jo aiemmin kilpailuttanut kyseistä toimintaa. Rahoittajat ovat tarkkoja näistä. Kilpailutuksen laiminlyönti voi pahimmillaan tarkoittaa koko hankinnan kustannusten hylkäämistä. EU-rahoitusta

saadessa on aina oltava merkintä EU-tuesta. Käytettyinä hankittaviin tavaroihin ei saa sisältyä julkista tukea viimeisen viiden vuoden aikana.

Kaste-ohjelma, sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma, on yhä suosittumaksi tullut projektien hallintomuoto. Se on Sosiaali- ja terveysministeriön rahoittamaa kehittämistoimintaa. Käytännön rahoitus on koko maassa annettu Lounais-Suomen aluehallintovirastolle. Se on tarkoitettu hyvinvointi- ja terveyserojen kaventamiseen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteiden ja palvelujen järjestämiseen asiakkaita kuunnellen. Kaste-rahoitusta myönnetään vain kunnille ja kuntayhtymille, eikä kehittämistoimintaan saa liittyä yksityissektoria kilpailuedun saamisen estämiseksi. Siten esimerkiksi kunnan yritykselle antaman terveysaseman toiminnan kehittämiseen ei voida Kaste-rahoitusta käyttää. Toiminta pitää rajata kunnan omana toimintana hoidettaviin terveysasemiin. Käytännössä tämä voi olla hankalaa, mutta rahoitusehtoja on noudatettava. Yleensä kaikki kulut ovat tukikelpoisia, hyvin harvoin hylätään kuluja.

Kehittämisprojekti on organisaation toiminnan pysyvään kehittämiseen tai tuloksellisuuteen tähtäävä projekti. Niissä pyritään parantamaan olemassa olevia toimintoja niitä kehittämällä tai luomalla uusia palveluita. Toisinaan taas halutaan varautua lainsäädännön tuomiin muutoksiin. Tarkoitus on, että projektissa kehitetty toiminta muuttuu projektin jälkeen organisaation normaaliksi toiminnaksi. Usein ainakin osa henkilöstöstä toimii oman työn ohessa projektityössä.

Kehittämisprojektit ovat kustannuksiltaan etupainotteisia, niitä syntyy jo suunnitteluvaiheessa. Tulosten osalta ne ovat jälkipainotteisia, tulokset eivät aina ole – ainakaan kokokaan – nähtävissä projektiaikana, vaan vasta sen päätyttyä eli jopa vasta tulevaisuudessa. Täten toiminta vaatii toimijoilta paljon omarahoitusta. Projekti vaatii alkuvaiheessa rahaa, koska tuloja ei rahoittajalta kuitenkaan heti saada.

Kuntakokeilu on kansallisen rahoituksen muoto, jossa rahoittajana toimii ELY-keskus. Sen tarkoituksena on paikalliseen kumppanuuteen perustuvien työmarkkinoille kehitettyjen mallien löytäminen rakennetyöttömyyden alentamiseksi (Kuntakokeilu). Siinä kaikki kulut ovat yleensä hyväksyttäviä, kunhan ne liittyvät kehittämistoimintaan.

Kustannusarvio eli budjetti on projektin toteutuksen kannalta tärkeä. Siinä määritellään kustannuslajeittain projektiin käytettävissä oleva rahoitus. Rahoitusta ei voi saada

enempää kuin kustannusarviossa on määritelty. Ylittynyt osuus jää toteuttajan omaksi kuluksi.

Kustannuslajit ovat rahoittajien määrittelemät kustannusten lajit. Kustannusarvion kustannuslajien sisältö määräytyy rahoitushakemuksen mukaan. Kaste-projekteissa myönnetään rahoitus könttäsummana, vaikka se onkin jaettu kustannuslajeihin. Eri EU-projekteissa sama kustannus saattaa kuulua eri kustannuslajiin. Kustannuslajikohtaisia kustannusarvioita ei saa ylittää. Mikäli johonkin kustannuslajiin ei ole myönnetty avustusta, ei tähän kohtaan voida kohdistaa kustannuksia. Kuitenkin rahoittaja tarkastelee kokonaisprojektia eli kaikkien osapuolten yhteisiä kustannuksia. Jos yhdeltä määräraha ylittyy ja toiselta sitä jää käyttämättä, ei tarvitse kustannusarviota muuttaa. Kuntakokeilussa kustannuslajikohtaista budjettia ei minkään kohdan osalta voida ylittää.

Loppuraportti on projektin lopetusvaiheessa projektipäällikön tekemä selvitys projektin aikaansaannoksista. Se pitää käsitellä myös projektin viimeisessä johtoryhmän kokouksessa. Siinä on hyvä mainita, jatkuuko projektin toiminta jossakin muodossa. Rahoittajia kiinnostaa se, mitä projektissa lopulta saatiin aikaiseksi sekä mihin myönnetty rahoitus on käytetty. EU-projekteissa edellytetään projektin toiminnan saattamista organisaation normaaliksi toiminnaksi ja rahoittajaa kiinnostaa, miten tässä on onnistuttu eli tavoitteiden saavuttaminen. Kunnallisella sektorilla loppuraportti on arkistoitava pysyvästi.

Lump sum eli kertakorvausmalli on tarkoitettu pieniin projekteihin. Oivallinen kohde tällaiselle olisi esiselvitys, käynnistetäänkö varsinainen projekti vai ei. Tämä rahoitusmuoto on vielä hyvin vähän käytössä, sillä uutena, 1.1.2012 lähtien, rahoitusmuotona sitä ei vielä tunneta. Sosiaali- ja terveystoimessa sitä ei ole vielä käytetty.

Luontaisuurite on projektien kulu, jota ei kirjata projektin kirjanpitoon, mutta joka pitää pystyä osoittamaan. Hakuvaiheessa pitää ilmoittaa luontaisuuritteiden käyttö, jälkikäteen niitä ei voida ottaa käyttöön. Luontaisuuritteeksi käy projektin hyväksi tehty työ, joka tukee projektia, muttei ole varsinaista projektityötä. Luontaisuuritteena voidaan käyttää myös talkootyötä, jonka arvo määräytyy työn vaativuuden mukaan. Luontaisuuritteilla voidaan korvata osa omarahoitusosuudesta eli sen käytön ansiosta on mahdollista saada suhteellisesti enemmän valtionavustusta.

Maksatushakemus on määrämuotoinen, rahoittajan lomakkeelle tehtävä kirjanpidon lukuihin perustuva raportti, jonka perusteella saadaan rahoitus projektin kuluille. Se tehdään maksatuskausittain. Projektin rahojen käytön tulee olla harkittua ja pyrkiä päämäärän toteuttamiseen. Ne pitää kirjata kirjanpitoon projektin kuluiksi.

Hallinnoija kokoaa kaikkien toteuttajien maksatushakemukset yhteen ja EU-projekteissa syöttää tiedot myös EURA 2007 -järjestelmään. Tämän jälkeen maksatushakemukset toimitetaan vielä kirjallisesti rahoittajalle. Maksatushakemusten liitteenä on allekirjoitettu pääkirjanote ja palkkaselvitys sekä EU-projekteissa pääkirjan avain. Maksatushakemuksessa ja pääkirjassa ei saa olla muita kuin maksuun haettavia kuluja. Liitteessä 2 ja 3 on EU-projektien ja liitteessä 4 Kaste-projektien sekä liitteessä 5 Kuntakokeilun maksatushakemus.

Maksatushakemuksen allekirjoittaa nimenkirjoitusoikeuden omaava henkilö, jonka nimenkirjoitusoikeudesta EU-projekteissa on tehty selvitys ensimmäisessä maksatushakemuksessa. Samaten toimitetaan kaikkien EU-projektissa työskentelevien henkilöiden toimenkuva. Tietojen muuttuessa tiedot toimitetaan uudestaan.

Suomalaiset ovat alusta lähtien olleet hyvin tunnollisia EU-projektien maksatushakemusten teossa. Täällä väärinkäytöksiä on ollut erittäin vähän. Täten myös hylättyjä kuluja tai väärin perustein saaduista tuloista takaisinperittäviä tuloja on ollut hyvin vähän. Tämä aiheutti alussa epäilyjä siitä, että Suomessa ei ole kunnolla tarkistettu maksatushakemuksia. Nykyisin tämä jo ymmärretään. Suomessa saatetaan periä hyvinkin pientä summaa takaisin, kun se jossakin toisessa EU-maassa on selvästi suurempi. Hylättyjen kulujen osuus ja takaisinperinnän osuus kokonaisrahoituksesta lisääntyy Euroopassa pohjoisesta etelään mennessä. (Rakennerahastojen ajankoh-
taispäivä syksy 2012.)

Maksatuskausi on tietty ajanjakso, jolta maksatushakemus tehdään. Rahoittaja yleensä määrittelee sen. Kuntakokeilussa maksatushakemus tehdään kolmen kuukauden välein. EU-projekteissa se on yleensä neljä tai kuusi kuukautta. Kaste-projekteissa uudemmissa projekteissa maksatushakemus tehdään vain kerran kalenterivuodessa, mutta vanhoissa projekteissa se voidaan yleensä tehdä kahdesti kalenterivuodessa.

Maksatuspäätös on rahoittajan maksatushakemuksen perusteella tekemä päätös hyväksyttävistä rahoitettavista kuluista. Maksatuspäätöksessä rahoittaja vähentää hyväksymistään kustannuksista omarahoitusosuuden ja loput se tilittää hallinnoijalla. Maksatuspäätöksen tekemiseen kuluu aikaa projektin monimutkaisuudesta ja rahoittajan resursseista riippuen muutamasta kuukaudesta yli vuoteen. Kaste-projektien maksatuspäätökset saadaan yleensä kuukauden kuluessa maksatushakemuksen jättämisestä.

Muutoshakemus on tarpeen, mikäli EU-projekteissa tai Kuntakokeilussa halutaan muuttaa kustannuslajikohtaista kustannusarviota. Rahoittaja tekee hakemuksen perusteella päätöksensä. Yleensä se hyväksytään, kunhan muutostarve on järkevästi perusteltu. Kaste-ohjelmassa sellainen ei yleensä ole tarpeen, mutta mikäli muutos on oleellinen, on sille hyvä kuitenkin pyytää rahoittajalta hyväksyntä.

Ohjaukikäynti on EU-projekteissa tuensaajan ja rahoittajan vapaamuotoinen tapaaminen, missä käsitellään hallinnointiin liittyviä asioita. Tarkoitus on ennaltaehkäistä ongelmien syntymistä sekä vähentää lisäselvityspyyntöjä. Ohjaukikäynti on helpompi ja nopeampi järjestää kuin hallinnointikoulutus.

Ohjausryhmä (tai johtoryhmä) on projektin toteutumista valvova ryhmä. Se ohjaa ja valvoo projektin toimintaa ja varojen käyttöä verraten niitä hyväksytyyn projektisuunnitelmaan. Se käsittelee kaikki projektimuutokset ennen niiden toimittamista rahoittajalle.

Ohjelmakausi on EU:n osarahoittamien projektien kaikissa EU:n jäsenmaissa voimassaoloaika. Jokainen ohjelmakausi tuo mukanaan muutoksia, mutta toimiva projekti jatkaa toimintaansa vanhan ohjelmakauden mukaisesti päättymiseensä asti. Ohjelmakausi on juuri vaihtunut. Päättynyt ohjelmakausi oli 2007 – 2013. Vuonna 2014 alkoi uusi vuonna 2020 päättyvä ohjelmakausi, joka pääsee käyntiin vasta toukokuussa (Tiedotteet: Alueiden kehittäminen. Suomen rakennerahasto-ohjelmalla tavoitellaan kestäväää kasvua ja työtä).

Omarahoitusosuus on se osa kustannuksista, mikä jää toimijan vastuulle, kun kuluista vähennetään kaikki tulot. Usein omarahoitusosuus mielletään joksikin erilliseksi

rahaksi, joka pitää jättää projektin määrärahasta käyttämättä tai johon pitää kerätä erillisiä kuluja, joita ei haeta rahoittajalta. Harvoin projekti saa kokonaisrahoituksensa, vaan osa rahoituksesta pitää tulla muualta.

Osatoteuttaja on projektin hallinnoijan lisäksi projektia toteuttava kumppani. Osatoteuttaja toimii itsenäisesti, mutta kuitenkin yhteistyössä hallinnoijan kanssa. Käytännön toiminta on aina organisaation omista lähtökohdista lähtevää.

Palkkaselvitys on selvitys kyseisellä kaudella projektilta maksetuista palkoista projektille tehtyjen työtuntien suhteesta kokonaistyöaikaan. Selvitys tehdään sekä pää- että sivutoimisista henkilöistä. Se on maksatushakemuksen liite EU- ja Kaste-projekteissa.

Projekti on tiettyä toimintaa varten perustettu kokonaisuus, jolla on määritelty alkamis- ja päättymisajankohta. Virallisen alkamisajankohdan määrittelee rahoittaja rahoituspäätöksessään: siinä on mainittu, mistä lähtien projektille kertyneitä kuluja hyväksytään. Lopettamispäivä on myös mainittu rahoituspäätöksessä. Projekti koostuu usein useista alaprojekteista. Rahoittajat käyttävät projektikokonaisuuksista myös hanke-nimitystä.

Projektikansio sisältää projektin kaikki tärkeät paperit. Niitä ovat tositteet, kilpailutusasiakirjat, kokousmuistiot sekä muut toimintaan liittyvät paperit, kuten esimerkiksi esitteet, ilmoitukset sekä käyntikortit, mikäli ne on maksettu projektirahoituksella. Projektikansiosta kerrotaan tarkemmin luvussa 3.3.4.

Projektinhallinta tarkoittaa käytettävissä olevien resurssien, joita ovat raha ja työvoima, organisointia ja hallitsemista, jotta projekti saadaan valmiiksi suunnitellun laatuise- na ja sisältöisenä, aikataulussa ja budjetissaan. Sen tavoitteena on projektin ajan- käytön, kustannusten ja laadun optimointi. Siinä otetaan kantaa projektin laadunvalvon- taan ja viestintään sekä tehdään projektin riskianalyysi.

Projektinumero on projektille perustettu numero, jolla se erotetaan muusta kirjanpi- dosta eli täytetään erilläänpitovelvollisuus. Rahoituspäätöksessä on rahoittajan projek- tinumero, joka pitäisi ilmoittaa kaikessa yhteydenpidossa rahoittajaan. Toteuttaja avaa omaan kirjanpitoonsa oman kirjanpitojärjestelmänsä mukaisen projektinumeronsa. Tälle projektinumerolle kirjataan kaikki projektin tulot ja menot.

Projektisuunnitelma on tiivis suunnitelma projektin suunnitellusta toteuttamisesta ja toimenpiteistä sen saavuttamiseksi. Hyvin laadittu yksilöllinen projektisuunnitelma minimoi riskien todennäköisyyttä, joten sen tekemiseen kannattaa varata riittävästi aikaa ja resursseja. Siinä olisi hyvä pohtia projektin erilaisia riskejä. Se sisältää tiedot eri kululajeista sekä toteutusajan. EU-projekteissa ulkomaanmatkat on oltava jo projektisuunnitelmassa ja liityttävä oleellisesti projektin toteuttamiseen. Projektisuunnitelma on osa rahoitushakemusta ja siinä määritellään kohderyhmän lisäksi kuka, mitä, milloin ja miten sekä minkä verran tekee. Siihen voidaan hakea muutosta rahoittajalta, mutta muutoksia on kuitenkin haettava aina ennen muutoksiin ryhtymistä tai kustannuslajin ylittymistä.

Puitesopimus on organisaation hankintayksikön tai vastaavan kilpailuttama sopimus, joka on voimassa tietyn ajan. Tällöin hankinnoissa on tämän tuotteen tai palvelun osalta käytettävä kyseistä toimittajaa. Tästä voidaan poiketa ainoastaan silloin, kun kyseisen tavaran tai palvelun toimittaja ei pystykään sitä toimittamaan. Puitesopimus koskee vain kyseistä organisaatiota. Joskus puitesopimus voidaan toteuttaa myös useamman organisaation yhteisenä, jolloin se koskee tietenkin kaikkia siihen osallistuneita organisaatioita. Valtiolla on tällaisia laajoja puitesopimuksia Hanselin kautta.

Pääkirjan avain on EU-projektien maksatushakemuksen liite. Kummallakin EU-projektilla on hiukan erilainen pääkirjan avain. Siinä avataan kustannuslajeittain tositerkohtaisesti kulut maksatushakemusta varten. Täten rahoittajan on helpompaa tarkistaa kirjanpidon ja maksatushakemuksen välinen yhteys.

Rahoittaja on se taho, joka rahoituksen myöntää ja tuen myös jälkikäteen maksaa. Yleensä rahoittaja myöntää vain osarahoituksen, loppu pitää kattaa omalla rahoituksella. Rahoittajia ovat EU ja ministeriöt. Tuen välittäjiä ovat ELY-keskukset, maakuntien liitot, Pakolaisrahasto ja Lounais-Suomen aluehallintovirasto sekä Tekes. Käytännössä, kuten tässäkin työssä, tuen välittäjistä käytetään nimitystä rahoittaja.

Rahoittaja on kiinnostunut siitä, että projektin toteuttaja pystyy viemään projektin kunnialla loppuun sekä taloudellisesti että toiminnallisesti. Tästä syystä valitettavasti monet pienet yhdistykset tai vastaavat eivät voi saada rakennerahastorahoitusta, sillä näiden talous ei kestä muutaman kuukauden, jopa yli vuoden, kestäväää tulojen odottelua

Rahoitushakemus on projektikokonaisuuden hakemus rahoittajalle projektin rahoittamiseksi. Rahoitusta on haettava tiettyä ajankohtana, eikä myöhästyneitä hakemuksia huomioida. Lisäksi hakemuksen on sovittava rahoittajan tavoiteohjelmaan. Vaikka kehittämisprojektin idea olisi kuinka hyvä tahansa, mutta se ei sovi tavoiteohjelmiin, ei rahoittaja voi sitä rahoittaa, vaikka haluaisikin. Rahoitushakemus on melko pitkälle kooste projektisuunnitelmasta.

Ulkopuolisen rahoituksen hakemisessa on ongelmakeskeisyys saanut entistä suuremman arvon. Ongelmien suuruutta liioitellaan ja todellista tilannetta muutetaan epäedullisempaan suuntaan. Haasteena on usein rahoituksen tilapäisyys. Jatkorahoituksen puutteessa hyviä käytäntöjä ei voida levittää. Tällöin toimijat alkavat kilpailla vähistä rahoista, kun heidän pitäisi tehdä yhteistyötä. (vrt. Paasivaara ym. 2008, 127.)

Projektin taloutta on mietittävä jo ideasta lähtien. Tämän jälkeen tehdään rahamääräinen toimintasuunnitelma. Kun kaikki tarvittava aineisto on kasassa, laitetaan projekti-hakemus eteenpäin ja jäädään odottelemaan päätöstä. On tärkeää varmistaa, että hakemus sisältää kaikki tarvittavat tiedot. Puutteellisia hakemuksia ei käsitellä. On myös varmistuttava, että hakemus toimitetaan oikealle taholle. Viranomaisen on toimitettava väärälle taholle tullut hakemus oikealle taholle, mutta tähän kuluu aikaa ja aikaraja voi pahimmassa tapauksessa mennä umpeen tänä aikana.

Rahoituslähde on taho, joka rahoittaa kyseistä ohjelmaa. Näistä rahoituslähteistä on jokaisen organisaation otettava itse selvää, sillä mikään taho ei neuvo näiden lähteiden käytössä. Jokaisessa haussa ja ohjelmassa on omat erityisrajoituksensa ja hakuaikansa. Täten myöskään yhteistyötahojen tietojen hyödyntäminen ei aina auta rahoituksen saamisessa.

Rahoituspäätös on rahoittajan tekemä päätös rahoituksen myöntämisestä projektille tai projektikokonaisuudelle. Se sitoo molempia osapuolia. Siinä määritellään tukikelpoisuuden ehdot ja maksatuskaudet. Rahoituspäätös on ohjenuora hyväksyttävälle menoil- le sisältäen rahoittajan rahoitusosuuden sekä muiden tahojen osuudet. Mikäli jotain toimintaa ei ole suunniteltu toteutettavaksi projektirahoituksella, ei sitä voida siitä kat- taa.

Rahoituspäätöksessä vahvistetaan lisäksi kustannusarvio. Siinä on määritelty, mihin kustannuksiin tukea maksetaan ja millaisiin kustannuksiin rahoitusta voidaan myöntää. Rahoittaja maksaa rahoituspäätöksessä mainitun prosenttiosuuden mukaisen avustuksen hyväksymistään kustannuksista käsiteltyään maksatushakemuksen. Rahoitusta maksetaan hyväksytyyn enimmäismäärään asti. Tuki kattaa tukikelpoiset menot, joten tukikelvottomat menot eivät vähennä tuen määrää.

Ennen päätöksen tekemistä rahoittaja saattaa olla yhteydessä hakijoihin ja erityisesti hallinnoijaan halutessaan lisätietoja suunnitelmasta tai joutuessaan pienentämään hakuvaiheessa ilmoitettua budjettia. Valitettavasti hakijoita on enemmän kuin määrärahoja ja myös hakemukset ovat parantuneet alkuvuosista. Täten kilpailu projektirahoituksesta on entistä kovempaa. Tällöin parhaiten valmistelluilla rahoitushakemuksilla on parhaat mahdollisuudet tulla rahoitetuiksi.

Projekti voidaan virallisesti aloittaa vasta päätöksessä määritellyn aloituspäivämäärän jälkeen. Tätä ennen projektia voidaan toteuttaa organisaation omana toimintana.

Suorahankinta on suoraan ilman kilpailuttamista tehty hankinta. Tällaiselle hankinnalle pitää olla erittäin vahvat perustelut. Sellainen ei voi olla projektin toteutuksesta johtuva kiire. Suorahankintaa voidaan käyttää, mikäli kyseessä on tietyn toimittajan yksinoikeusmalliin, jota sovelletaan. Esiintyjiä ja luennoitsijoita ei tarvitse kilpailuttaa heidän ainutlaatuisuutensa vuoksi. Hinnan on silti oltava kohtuullinen. Kilpailuttaminen kannattaa aina tehdä, vaikka siihen kuluukin aikaa. Prosessi on vain muistettava aloittaa hyvissä ajoin. Kilpailutus voidaan tehdä etukäteen ehdollisena eli se toteutetaan vain, mikäli projekti saa haetun rahoituksen.

Takaisinperintää tehdään silloin, kun projekti on saanut tuloja, jotka sille eivät kuitenkaan kuuluisi. Takaisinperinnän syy voi olla projektiorganisaation virheellisessä toiminnassa, kuten tarvittavien tietojen puuttuminen. Takaisinperintä voi johtua myös organisaatio muusta toiminnasta, jolloin ei ole tehty väärin. Esimerkiksi takaisinperintään joutui tuet, joissa oli käytetty liian suurta eläkemenojen prosenttiosuutta.

Tarkastuksia rahoittajat tekevät oman riskikartoituksensa perusteella projekteihin paikanpäällä etukäteen sovittavana ajankohtana, ellei toiminnan kannalta ole tarpeen

tehdä yllätyskäynti. Näiden tarkastusten tarkoituksena on selvittää käytännön toteutusta sekä tarkistaa joitakin tositteita tai muuta aineistoa. Täten projektiaineiston dokumentoinnin tärkeys tulee esille. Tarkastusten perusteella pyritään löytämään myös mahdolliset väärinkäytökset. Tarkastuksia voivat tehdä myös toiminnasta vastaava ministeriö ja valtiovarainministeriön controller-toiminnan yhteydessä oleva tarkastusviranomaisyksikkö.

Osa projekteista on hallinnollisen asiakirjatarkistuksen lisäksi tarkistettava paikanpäällä. Tarkastuksien odotetaan tuovan lisäarvoa. Tarkistettavaksi valikoituvat yleensä myös projektit, joissa on ollut väärinkäytöksiä tai puutteita. Myös isot projektit on tarkistettava paikanpäällä. Tarkastuksista laaditaan kirjallinen tarkastuskertomus, joka annetaan tiedoksi asianosaisille. Se annetaan kommentoitavaksi ennen lopullisen version laatimista.

Esimerkiksi eräässä irlantilaisessa projektissa oli hankittu lasketteluhissit. Tarkistuskäynnillä huomattiin niiden olevan ruosteessa. Toteuttajan myönsi, että ne oli hankittu käytettyinä Italiasta. Siellä niihin oli saatu valtion avustusta, jolloin hankinta oli tukikelvoton. (Rakennerahastojen ajankohtaispäivä syksy 2012.)

EU-projekteissa tarkastuksia tekevän ei tarvitse välttämättä olla suomalainen. Kuitenkin tarkastuksissa ei edellytetä vieraan kielen käyttöä. Ainakin osa aineistosta on aina suomenkielistä, joten suomen kielen taito on välttämätöntä suomalaisia projekteja tarkistaessa. Ehkä tulevaisuudessa saamme virolaisia tai ruotsinsuomalaisia tarkastajia. Suomalaiset tarkastajat ovat jo tehneet tarkastuksia monissa maissa, lähinnä Pohjoismaissa sekä englannin- ja saksankielisissä maissa.

Tehollinen työaika on se aika, joka käytetään työntekoon. Työaikaan ei lasketa mahdollisia ylityötunteja, sillä rahoittajat eivät niitä yleensä hyväksy. Tehollinen työaika saadaan vähentämällä työsopimuksen mukaisesta työajasta sairaus- ja vuosilomat sekä sairaan lapsen palkalliset vapaat. Saldovapaat lasketaan teholliseen työaikaan. Projektihenkilöstön on vaikea usein mieltää tätä työaikaa, se joko ali- tai yliarvioidaan.

Tiivistelmä maksatuskauden toiminnasta sekä perustelut maksatuskaudella aiheutuneista kuluista toimitetaan EU- ja Kaste-projektien maksatushakemuksen liitteenä. Sen laatii ja allekirjoittaa projektipäällikkö.

Kaikessa **tiedotuksessa**, myös käyntikorteissa, on oltava maininta saadusta rahoituksesta. Mikäli rahoitusta ei mainita, ei tukea voida myöntää. Rahoittaja ja rahoitettava ohjelma on mainittava ainakin isoimmista tiedotteista. EU-projekteissa on oltava (värillinen) EU:n lippu, mutta suomalaisen rahoittajan logon käyttö on kielletty epäselvyyksiensä välttämiseksi. Tällä pyritään luomaan positiivista mielikuvaa rahoituksesta ja EU-projekteista myös EU:sta.


Työajanseuranta on pidettävä henkilöiden, joiden koko työaika ei kulu tietyn projektin työtehtäviin. Työajanseurantaan merkitään päivittäin projektille ja muihin työtehtäviin käytettävä työaika päivä- ja kuukausitasolla. Tehtyjä työtunteja ei saa niputtaa yhteen, vaan jokaisen päivän työtunnit on merkittävä erikseen. Tuntien pitää vastata todellisia tunteja.

Työajanseurannat ovat tärkeitä, sillä niiden perusteella projektille kohdistetaan osajaksittain palkat projektille tehtyjen työtuntien suhteessa. Työajanseurannan allekirjoittavat sekä työntekijä että esimies. Ennen allekirjoitusta on tärkeää tarkistaa, että tunti- ja vuorokausitunteja ei saa olla juhlapyhinä tai viikonloppuina, sairaus- ja vuosilomat on merkittävä nollatuntisiksi päiviksi. Myöskään päivittäistä työaika ei saa ylittää, sillä rahoittajat eivät yleensä hyväksy ylityksiä, vaan työt on tehtävä normaalin työajan kuluessa. Lisätyöt eivät ole projektiin käytettyä työaika.

Väliraportti on EU-projekteissa puolivuositteittain tai vuosittain toimitettava kirjallinen raportti. Sen toimittamistiheys riippuu rahoittajan ohjeistuksesta, sosiaali- ja terveysministeriön alaiseen toimintaan kuuluvat toimittavat sen puolivuositteittain. Siinä pitää ottaa kantaa esimerkiksi projektin lähtökohtiin, kohderyhmiin, tavoitteisiin, toteutuksen onnistumiseen, ongelmiin, innovatiivisuuteen, hyviin käytäntöihin ja toiminnan jatkuvuuteen.

Yhteisprojektiksi kutsutaan useamman toteuttajan projekteja. Rahoittajat suosivat näitä rahojen jaossa, sillä tarkoitus on verkostoitua, vaikka heidän mielestä myös tällöin riski kasvaa. Useamman toteuttajan projektissa asioista keskustellaan eri toimijoiden välillä, jolloin toiselta toimijalta saatetaan saada hyviä ideoita omaan toteuttamiseen.

ESR-projektien maksatushakemus ohjelmakaudella 2007 – 2013

 Euroopan unioni Euroopan sosiaalirahasto		ESR-PROJEKTIN MAKSATUSHAKEMUS- JA RAHOITUSSEURANTALOMAKE Ohjelmakausi 2007–2013	
Viranomaisen merkintöjä			
Saapumispvm		Diainumero	
Käsittelijä		Puhelinnumero	
Projektikoodi		Tunniste	
Tila			
1. KÄSITTELEVÄ VIRANOMAINEN			
2. KOSKEE MAKSATUSKAUTTA			
Maksatuskausi		Järjestysnumero	1/1
Onko kyseessä projektin viimeinen maksatushakemus- ja rahoitusseurantalomake?		<input type="checkbox"/> Ei <input type="checkbox"/> Kyllä	
3. PROJEKTIN PERUSTIEDOT			
Projektin nimi			
Ohjelma	Manner-Suomen ESR-ohjelma		
Ohjelman osio	Valtakunnallinen osio		
Toimintalinja	2. Työllistymisen ja työmarkkinoilla pysymisen edistäminen ja syrjäytymisen ehkäisy		
Vastuuviranomainen			
Projektin toiminnan tila	Käynnissä		
Aloituspäivämäärä		Päätymispäivämäärä	
4. PROJEKTIN TOTEUTTAJAN TIEDOT			
Toteuttajan nimi			
Y-tunnus			
Taloushallinnon vastuuhenkilön nimi			
Sähköpostiosoite		Puhelinnumero	
Pankkiyhteys		Tilinumero	
Toteuttajan kirjanpidossaan käyttämä koodi			
5. LOMAKKEEN TÄYTTÄJÄN TIEDOT			
Täyttäjän nimi			
Lähtöosoite			
Postinumero		Postitoimipaikka	
Sähköpostiosoite		Puhelinnumero	
TEM v. 1/08		EURA 2007-JÄRJESTELMÄ	
Tuloksetta pp.kk.vv. tttmm		1/2	

Projektikoodi:
Projektin nimi:

13.3.2008

6. RAHOITUSTIETOJEN KOONTI (täydelliset tiedot taustalomakkeissa)

Arvonlisävero jää hakijan lopulliseksi kustannukseksi. Ilmoitettaviin kustannuksiin sisältyy alv./
Arvonlisävero jää hakijan lopulliseksi kustannukseksi. Ilmoitettaviin kustannuksiin sisältyy alv.

6.A Toteuttajan projektikirjanpitoon tulleet kustannukset

Kustannus	Hyväksytty projekti- suunnitelma	Tällä maksurakaudella toteutuneet kustannukset	Aikaisemmin jätetyt mak- saruhakemukset yhteensä	Tämä ja aiemmat kaudet yhteensä
1. Aineet, tarvikkeet ja tavarat				
2. Henkilöstökustannukset				
3. Palvelujen ostot				
4. Matkakustannukset				
5. Muut kustannukset				
6. Välilliset kustannukset				
Yhteensä				

6.B Toteuttajan projektikirjanpitoon tulleet rahoituserät

Rahoitus	Hyväksytty projekti- suunnitelma	Tällä maksurakaudella toteutuneet rahoituserät	Aikaisemmin ilmoitetut rahoituserät yhteensä	Tämä ja aiemmat kaudet yhteensä
7. Kuntien rahoitus				
8. Muu julkisen rahoitus				
9. Yksityisen rahoitus				
10. Projektin tulot				
Yhteensä				

6.C Erikseen raportoitavat kustannukset(, joihin ei haeta rahoitusta)

Kustannus	Hyväksytty projekti- suunnitelma	Tällä maksurakaudella toteutuneet kustannukset	Aikaisemmin jätetyt mak- saruhakemukset yhteensä	Tämä ja aiemmat kaudet yhteensä
11. Kustannetori				
12. Muu julkisen sektorin				
13. Yksityisen sektorin				
Yhteensä				

6.D Työvoimapolitiittisten toimenpiteiden kustannukset

Kustannus	Hyväksytty projekti- suunnitelma	Tällä maksurakaudella toteutuneet kustannukset	Aikaisemmin jätetyt mak- saruhakemukset yhteensä	Tämä ja aiemmat kaudet yhteensä
14. Työhallinnon kustannukset työvoimapolitiittisissa toimenpiteissä				
15. Työntekijöiden kustannukset työvoimapolitiittisissa toimenpiteissä				
Yhteensä				

Maksuun haettava ESR- ja kansallinen
rahoitusosuus

Projektkoodi:
Projektin nimi:

13.3.2008

7. LISÄTIEDOT

8. LIITTEET

(Esimerkkilista)

- Oikeaksi todistettu tositekohtainen kirjanpidon raportti ja tarvittaessa erillinen kustannuslajien mukainen lajittelu/pääkirjan avain
- Selvitys projektihenkilöstöstä ja palkoista
- Työajanseurantalomakkeet
- Tilintarkastajan lausunto, jos edellytetty rahoituspäätöksessä
- Tositekopiot matkustus-, edustus- ja tiedotuskustannuksista (tai erillinen selvitys/erittely)
- Selvitys sisäisistä/välillisistä kustannuksista
- Hankintasopimus (pienhankinnoissa muu selvitys ja kynnyksarvon ylittävien hankintojen osalta kaikki hankinta-asiakirjat)
- Selvitys erikseen raportoitavista kustannuksista
- Tiivistelmä maksatuskauden toiminnasta
- Muut liitteet

VAKUUTUS JA ALLEKIRJOITUKSET

Tuensaaja on noudattanut rahoituksen myöntämispäätöksen ehtoja. Edellä ilmoitetut kustannukset sekä tulo-rahoitus ovat tähän projektiin kuuluvia, valtioneuvoston asetuksen 1079/2007 rakennerrahastojen tukikelpoisista kustannuksista sekä rahoittajaviranomaisen antamien ohjeiden mukaisia.

Tuensaaja vakuuttaa, että projektin kustannukset sekä tulot perustuvat hyväksytyihin tositteisiin ja luotettaviin laskentaperusteisiin sekä ne voidaan todentaa. Siltä osin kuin kustannuksiin on saatu korvausta muualta, on asiasta annettu selvitys kohdassa lisätietoja ja hakemukseen on liitetty tätä koskevat asiakirjat. Myös tällä maksatuskaudella kertyneet hyväksytyyn projektisuunnitelmaan sisältyvät tulot on ilmoitettu tässä maksatushakemuksessa kohdassa projektin tulot. Jos projektiin sisältyy henkilöstökustannuksia, tuensaaja vakuuttaa, että projektihenkilöstön palkkoihin liittyvät ennakkipidätykset ja sosiaaliturvamaksut on maksettu veroviraston tilille.

Sitoudumme palauttamaan perusteettomasti maksetun ESR-rahoituksen ja valtion vastinrahoituksen, mikäli myöhemmin ilmenee, että hankkeen täytäntöönpanossa ei ole noudatettu tuen myöntäjän asettamia ehtoja.

Toteuttajan toimivaltaisen nimenkirjoittajan allekirjoitukset

1.1.2008 _____

Huolellisesti täytetty hakemus ja asianmukaiset liitteet mahdollistavat hakemuksen sujuvan käsittelyn. Lisätietoja saa tuen myöntäneeltä viranomaiselta ja rakennerrahastot.fi -sivustojen kautta.

EAKR-projektien maksatushakemus ohjelmakaudella 2007 – 2013

OSAPROJEKTIN KUSTANNUSTEN JA RAHOITUKSEN
RAPORTOINTILOMAKE

Ohjelmakausi 2007 - 2013

Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrahasto

1. PROJEKTIN PERUSTIEDOT

Projektin nimi	Projektikoodi
----------------	---------------

2. OSAPROJEKTIN TOTEUTTAJAN TIEDOT

Osatoteuttaja	Y-tunnus
Taloushallinnon vastuuhenkilö, puhelinnumero, sähköpostiosoite	Projektikoodi kirjanpidossa
Pankkiyhteys (pankki ja tilinumero)	Pankkiviitenumero / viesti

3. KOSKEE MAK SATUSKAUTTA

Maksatuskausi	Onko kyseessä projektin viimeinen kustannusten ja rahoituksen raportointilomake <input type="checkbox"/> Ei <input type="checkbox"/> Kyllä
---------------	---

4. LOMAKKEEN TÄYTTÄJÄN TIEDOT

Täyttäjän nimi
Osoitiedot (lähiosite, postinumero ja postitoimipaikka)
Puhelinnumero ja sähköpostiosoite

5. KUSTANNU S- JA RAHOITUSTIETOJEN KOONTI (erittelylomakkeelta)

<input type="checkbox"/> Kustannuksiin sisältyy arvonlisävero	<input type="checkbox"/> Kustannukset on ilmoitettu verottomina
---	---

5.A Osatoteuttajan projektikirjanpitoon tulleet kustannukset

Kustannukset	Hyväksytty projektisuunnitelma	Tällä maksatuskaudella toteutuneet kustannukset	Aiemmin jätetyt maksatushakemukset yhteensä	Tämä ja aiemmat kaudet yhteensä
Henkilöstökustannukset				0,00
Ostopalvelut				0,00
Matka kustannukset				0,00
Kone- ja laitehankinnat				0,00
Rakennukset ja ma-alueet				0,00
Vuokrakustannukset				0,00
Toimistokulut				0,00
Muut kustannukset				0,00
Luontoissuoritukset				0,00
Yhteensä	0,00	0,00	0,00	0,00
Tulot				0,00
Nettokustannukset yhteensä	0,00	0,00	0,00	0,00

5.B Osatoteuttajan projektikirjanpitoon tulleet rahoituserät

Rahoitus	Hyväksytty projektisuunnitelma	Tällä maksatuskaudella toteutuneet rahoituserät	Aiemmin ilmoitetut rahoituserät yhteensä	Tämä ja aiemmat kaudet yhteensä
Kuntien rahoitus				0,00
Muu julkinen rahoitus				0,00
Yksityinen rahoitus				0,00
Yhteensä	0,00	0,00	0,00	0,00

6. EAKR- JA KANS. RAHOITU SOSUUS OSAPROJEKTIN KUSTANNUKSIIN

Osaprojektissa maksatuskaudelta maksuun haettu rahoitus osuus on (% maksatuskauden nettokustannuksista)

#JAKO/0!

7. Selvitys muun rahoituksen toteutumisesta

Selvitys milloin ja keneltä rahoitusta on toteutuksessa, jos maksatuskaudella projektissa ei ole toteutunut rahallisia maksuosuuksia (kunta, yksityinen tai muu julkinen rahoitus) tai rahoitusta on toteutunut merkittävästi vähemmän kuin rahoitusuunnitelmassa. Selvitys on annettava vain jos EAKR ja valtion tuen osuus osaprojektin toteutuneisiin kustannuksiin on yli projektipäätöksessä mainitun tukiprosentin (esim. yli 70 %). Luotettava selvitys on ehto yhteishankkeen EAKR ja valtion tuen maksamiselle.

Tässä annetaan lisäksi tuensaajan omarahoitusosuuden kirjausmenettelystä projektissa.

8. LISÄTIEDOT

9. VAKUUTUS JA ALLEKIRJOITUKSET

Tuensaaja on noudattanut rahoituksen myöntämispäätöksen ehtoja. Edellä ilmoitetut kustannukset sekä tulo-rahoitus ovat tähän projektiin kuuluvia, valtionevoston asetuksen 501/2011 rakennerahastojen tukikelpoisista kustannuksista sekä rahoittajaviranomaisen antamien ohjeiden mukaisia. Lisäksi vakuutamme, että projektin kustannukset sekä tulot perustuvat hyväksytyihin tositteisiin ja luotettaviin laskentaperusteisiin sekä ne voidaan todentaa. Siltä osin kuin kustannuksiin on saatu korvausta muualta, on asiasta annettu selvitys kohdassa lisätietoja ja hakemukseen on liitetty tätä koskevat asiakirjat. Myös tällä maksatuskaudella kertyneet hyväksytyyn projektisuunnitelmaan sisällyttämättömät tulot on ilmoitettu tässä maksatushakemuksessa kohdassa projektin tulot. Jos projektiin sisältyy henkilöstökustannuksia, vakuutamme, että projektihenkilöstön palkkoihin liittyvät ennakonpidätykset ja sosiaaliturvamaksut on maksettu veroviraston tilille. Sitoudumme palauttamaan perusteettomasti maksetun EAKR-rahoituksen ja valtion vastinrahoituksen, mikäli myöhemmin ilmenee, että hankkeen täytäntönnpanossa ei ole noudatettu tuen myöntäjän asettamia ehtoja.

Päiväys Allekirjoitus, nimen selvitys ja asema organisaatiossa

2(3)

Päivitetty: 9.1.2012 / EU-yksikkö

(Osaprojektin maksatushakemus / Todelliset kustannukset)

www.etela-suomenaekr.fi

10. LIITTEET

- | | | | |
|--------------------------|--|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Selvitys nimen kirjoitusoikeudesta | <input type="checkbox"/> | Projektin pääkirjanote
(maksatuskauden tositteellinen pääkirja) |
| <input type="checkbox"/> | Tiivistelmä maksatuskauden toiminnasta | <input type="checkbox"/> | Selvitys sisäisistä kustannuksista
(mm. yleiskustannukset, tilavuokrat) |
| <input type="checkbox"/> | Henkilöstökustannusten raportointi:
* PalkkaselvitysloMAKE
* Selvitys osa-aikaisen projektihenkilöstön palkoista
* Lomapalkkavarauksen seurantalomake
* Työajanseurantalomakkeet
* Projektihenkilöstön tehtäväkuvaukset | <input type="checkbox"/> | Selvitykset hankinnoista:
* HankintaselvitysloMAKE
* Hankintamuistiot
* Poistosuunnitelma
Selvitykset luontoi suorituksista |
| <input type="checkbox"/> | De minimis -tuen raportointi | <input type="checkbox"/> | Tosittekoipiot ja muut selvitykset: |
| <input type="checkbox"/> | Tilintarkastajan lausunto (loppumaksatukseen) | <input type="checkbox"/> | Matkakulut (ulkomaan matkakulut)
Tiedotuskustannukset |

Tämä lomake, kustannusten ja rahoituksen erittelylomake ja muut liitteet toimitetaan yhteishankkeen hallinnoijalle yhteishankkeen maksatushakemusta varten. Yhteishankkeen hallinnoija toimittaa allekirjoitetut osaprojektien kustannusten ja rahoituksen raportointilomakkeet liitteineen rahoittajalle Eura 2007 maksatushakemus- ja rahoitussurantalomakkeen liitteenä.

Kaste-ohjelman mukainen maksatushakemus

Hakemus saapunut

Dnro

Hakemuksen vastaanottaja:

LOUNAIS-SUOMEN ALUEHALLINTOVIRASTO,
TURKUSELVITYS KASTE-OHJELMAA
TOTEUTTAVAN KEHITTÄMIS-
HANKKEEN VALTIONAVUSTUKSEN
MAKSATUSTA VARTEN

Hankkeen nimi ja numero			Päätöksen oikeassa yläkulmassa oleva nro	
Hakija	Hankkeen hallinnoinnista vastaava kuntakuntayhtymä			
Vastuuhenkilön yhteyshenkilöt	Nimi	Tietä/animike		
	Postiosoite	Postinumero ja postitoimipaikka		
	Puhelin	Fax	S-posti	
Maksatushakemuksen yhteenveto	Aika, jolla valtionavustuksen maksatusta haetaan (kk/vuosi – kk/vuosi)			
		Em. aikana syntyneet kustannukset		Haettava valtionavustus em. kustannuksista
Liitteet	<p>Valtionavustuksen maksamista varten Lounais-Suomen aluehallintovirastolle tulee valtionavustuspäätöksen mukaisesti toimittaa myös</p> <p><input type="checkbox"/> selvitys hankkeen etenemisestä, jossa selvitetään</p> <ul style="list-style-type: none"> - hankkeen toteutuminen suhteessa hankesuunnitelmaan - arvio asetettujen tavoitteiden toteutumisesta ja selvitys miten toteutumista arvioidaan - selvitys henkilöstön käytöstä - selvitys asiantuntijapalvelujen käytöstä - selvitys hankkeessa toteutetusta koulutuksesta <p><input type="checkbox"/> Oheinen kustannusliite</p> <p><input type="checkbox"/> Kustannusten toteutumista koskevana selvityksensä allekirjoitettu ote kirjanpidosta</p> <p>STVO:n mukaiset kehittämishankkeet saavat valtionavustusta arvoniisiverottomiin kustannuksiin. Tästä syystä kustannustiedot pyydetään toimittamaan siten, että arvoniisiverot on niistä erotettu. Jos kustannukset eroavat kirjanpidon osoittamista kustannuksista, erotuksesta pitää olla erillinen selvitys.</p> <p>Muut liitteet:</p> <p><input type="checkbox"/> Muu liite, mikä</p> <p><input type="checkbox"/> Muu liite, mikä</p> <p><input type="checkbox"/> Muu liite, mikä</p>			
<p>Selvitykset palautetaan viimeistään 30 päivää ennen toivottua maksatusta osoitteella:</p> <p>Yhtäkontaktaja Marja-Leena Kuusisto Lounais-Suomen aluehallintovirasto PL 22, 20801 TURKU</p>				

KUSTANNUSLIITE

	Vaihtovälineiden päästövero- ja hyväytyt kustannukset	Kirjanpidon mukaiset kustannukset kuten alkuperäisten kohdista lukien	Kirjanpidon mukaiset kustannukset maksuajajaksolta
			xx.xx.200x - xx.xx.200x
Henkilöstömenot, joista	0	0	0
Projektin palkattavaa tekijätö			
Työpaikaksi siirrettyä			
Palvelujen ostoyhteensä, joista	0	0	0
Toimitus-, pankki- ja asennustapaukset			
Palkat ja palkkiot			
Majoitus- ja ruokailuspaukset			
Matkustus- ja kutsuspaukset			
Konkreettiset- ja kutsuspaukset			
Muut palvelujen ostot			
Aineet, tarvikkeet ja tavarat			
Vuokrat			
Investointimenot yhteensä, joista	0	0	0
Aineettomat työvälineet			
Koneet ja kalusto			
Muut investointimenot			
Muut menot			
Menot yhteensä = kokonaiskustannukset	0	0	0
- Vaihtovälineiden oikentamiset kustannukset			
- Tulorahoitus			
- Muu kuin julkinen rahoitus			
Vaihtovälineiden oikeutavat kustannukset			
Kunnan/Kunta/työryhmän oma rahoitusosuus			
Muu julkinen rahoitus			
Haittava vaihtoväline			

PAIKKA JA AIKA

ALLEKIRJOITUS JA VIRKA-ASEMA

Kuntakokeilun maksatushakemus



TYÖLLISYYSPOLIITTISEN AVUSTUKSEN MAKSATUSHAKEMUS

ELY-keskus

Maksatushakemus toimitetaan ELY-keskukselle maksujaksoittain. Maksujakso on kolme kalenterikuukautta, jollei avustuksen myöntämispäätöksessä ole muuta määrätty. Työttömien perustaman rekisteröidyn yhdistyksen osalta maksujakso on kalenterikuukausi.

Maksatushakemus on toimitettava ELY-keskukselle kahden kuukauden kuluessa sen maksujakson päättymisestä, jota hakemus koskee.

Avustuksen saaja täyttää

Tyhjennä lomake

Avustuksen saaja		Y-tunnus/Rekisterinumero	
Lähiosoite	Postinumero	Postitoimipaikka	
Yhteyshenkilö maksatusasioissa	Puhelinnumero	Sähköposti	
IBAN-tilinumero		Pankin BIC-koodi	
Viite-päätöksen numero ja antopäivä			
Maksujakso			
Maksujaksolla toteutuneet kustannukset avustuspäätöksessä mainittujen kustannuslajien mukaisesti (eriteltävä erillisessä liitteessä, ks. TÄYTTÖOHJEET):			
- Hankkeen toteutuksesta vastaavan henkilön palkkauskustannukset			
- Muiden hankkeen toteutukseen osallistuvien henkilöiden palkkauskustannukset			euroa
- Muut hankkeen toteuttamiseen liittyvät kustannukset			euroa
YHTEENSÄ			euroa
ELY-keskuksen merkintöjä:			
ELY-keskus hyväksyy maksettavaksi _____ euroa			
Vakuutamme, että tässä hakemuksessa ja sen liitteissä annetut tiedot ovat oikeita, ja että viitekohdan päätöksen ehtoja on noudatettu.			
Paikka ja aika		Allekirjoitus, nimenselvennys ja allekirjoittajan asema yhteisössä	

Maksatushakemuksen allekirjoittaa henkilö, jolla on yhteisön nimenkirjoitusoikeus.

Tulosta lomake

TÄYTTÖOHJEET:

Maksatushakemuksen tulee perustua avustuksen saajan kirjanpidosta ilmenneisiin maksujaksolla toteutuneisiin kustannuksiin.

Hankkeen toteutuksesta vastaavan henkilön ja muiden hankkeen toteutukseen osallistuvien henkilöiden palkkauskustannukset

Palkkauskustannuksilla tarkoitetaan työntekijälle maksettavaa palkkaa ennen vakuutetun lakisääteisten maksujen ja verojen pidätystä (= bruttopalkka) ja sen lisäksi työnantajan lakisääteistä sosiaaliturva-, työeläkevakuutus-, tapaturmavakuutus- ja työttömyysvakuutusmaksua sekä pakollista ryhmähenkivakuutusmaksua. Kohdassa ilmoitetaan bruttopalkka ja työnantajan sivukulut yhteensä euromääräisinä.

Muut hankkeen toteuttamiseen liittyvät kustannukset

Muut kustannukset ilmoitetaan eriteltyinä käyttöperusteen mukaan.

HAKEMUKSEEN ON LIITETTÄVÄ

- kopiot avustuksella palkattujen henkilöiden työsopimuksista (ensimmäinen maksatushakemus)
- kopio avustettavan toiminnan kirjanpidosta (ote pääkirjasta), josta menot ja tulot käyvät kustannuslajeittain ja tositteittain ilmi (nimenkirjoitukseen oikeutettu henkilö vahvistaa allekirjoituksellaan oikeaksi)
- selvitys avustuksella palkatuille henkilöille maksetuista palkoista kalenterikuukausittain eriteltyinä (bruttopalkka ja työnantajan sivukulut eriteltyinä)
- työaikakirjanpito, jos avustettavan toiminnan hallinnointiin osallistuva henkilö on osa-aikainen ja samanaikaisesti työssä esimerkiksi avustettavan toiminnan toteuttajatahon palveluksessa
- selvitys maksujakson aikana saaduista tuloista
- luettelo avustettavan toiminnan kohderyhmänä olevista henkilöistä
- ostopalveluiden kilpailuttamista koskevat asiakirjat
- kopiot maksujakson aikana pidettyjen ohjausryhmän kokousten pöytäkirjoista
- muut ELY-keskuksen mahdollisesti määräämät asiakirjat

Lähtötilannekysely

Webropol-kysely projektihenkilöstölle, joista osa ei enää toimi projekteissa mukana. Tämä kyselyn toteutin keväällä 2013. Vastausprosentti oli 50 % (n = 12).

Kysymyksiä

- millaisia ongelmia/vaikeuksia oli projektilla aloitettaessa?
- millaista apua olisi tarvinnut (aloittaessa/projektin aikana)?
- miten esimies ja muut projektissa työskentelevät ovat (tai olivat) perillä hankkeen asioista? (sijaistaminen, jos sattuisi sairastumaan)
- millaisia ohjeita kaipaisit?
- muita toiveita ja kehitystoiveita hankkeille?

Lopputilannekysely

Survaypal-kysely projektihenkilöstölle, joista kaikki eivät enää toimi projekteissa. Tämä toteutettiin keväällä 2014. Vastausprosentti oli 60 % (n =10). Tätä ennen tein kyselyn sähköpostitse ja siihen vastasi yksi henkilö, joka ei enää vastannut survaypal-kyselyyni. Täten vastausprosentiksi tulee 70 %.

Kysymykset

- mitä mieltä olet seuraavista väittämistä
 - o ohjeen tarpeellisuus?
 - o ohjeen selkeys?
- mitä haluaisit parantaa ohjeissa?
- muita kehittämistoiveita?

Puolistrukturoidun teemahaastattelun kysymykset

Teen yamk-opinnäytetyötä Metropolia ammattikorkeakoulussa projektihallinnon kehittämisestä. Työ keskittyy talouden näkökulmaan sosiaali- ja terveystoimessa. Kuitenkin minua kiinnostaa verrata tietoja eri toimialojen välillä. Nämä toimivat taustatukena ja mikäli samanlaisia ongelmia on useammalla toimialalla, voidaan niistä viestittää eteenpäin Konsernihallintoon, jos niitä voisi ratkoa EsPron näkökulmasta.

Tässä on muutamia taustakysymyksiä. Näiden perusteella olisi tarkoitus keskustella asioista. Tulisin mielelläni tekemään haastattelun helmikuussa 2014, mikäli se vain on mahdollista.

- 1) Miten projektiprosessi etenee toimialallanne? Siis mihin otetaan yhteyttä budjetin tekovaiheessa? Miten yhteistyö on sujunut?
- 2) Miten maksatushakemukset hoidetaan toimialallanne? Hoitaako sama henkilö koko prosessin vai onko nämä eriytetty toisistaan? Miksi näin toimitaan? Onko järjestely ollut onnistunut? Voisiko prosessia jotenkin parantaa?
- 3) Millaisia kuluja EU-projekteissa on hylätty ja millä perusteilla viimeisen kolmen vuoden aikana?
- 4) Millaisia ongelmia projekteissa on ollut? Esim. ovatko kaikki tositteet olleet helposti saatavilla, onko hankinnoista saatu kielteistä palautetta? Entä tilintarkastajien lausunnot, onko niissä ollut jotain poikkeavaa?
- 5) Mitä haluaisit tuoda vielä mahdollisesti esille projekteista ja niiden toiminnasta?
- 6) Mitä mieltä olet EsPro-ohjeista? Mitä hyvää ja huonoa näissä on?

Kaikki keskustelut käydään luottamuksellisesti. Kenenkään haastattelun nimeä en kerro opinnäytetyössä.

Kiitos jo etukäteen!

Rahoittajien hylkäämät kulut

syy	lkm	%
alv, ei jää lopulliseksi, vähennetään	1	2 %
ateriakulu, kohtuuton hinta	1	2 %
ei EU-lippulogoa käyntikortissa	1	2 %
illallinen, päiväraha kattaa illallisen kulut	1	2 %
julkiset hankinnat, ei kilpailutettu	3	7 %
kirjanpidon virhe	1	2 %
koulutus ei liity projektiin (kokoaikainen työntekijä)	1	2 %
laskuvirhe	1	2 %
lomakorvaus ei kirjanpidossa	2	5 %
luontaisuuritteet, kulut eivät toteutuneet suunnitellusti	2	5 %
matkaennakko, ei yhteyttä toteuttamiseen	1	2 %
osa-aikaisten palkat/lomakorvaus, laskentatapa	4	10 %
projektisuunnitelman vastainen	2	5 %
projektille kuulumattomat	2	5 %
puuttuneet kuitit, pelkkä matkalasku ei riitä	1	2 %
tila-autokuluista ½, kyydissä muita, eri projekti	1	2 %
tukikelvottomuus	15	36 %
työajanseurannan puuttumisen vuoksi koulutuskulut	1	2 %
vuosiloman ajan tunnit eivät työajanseurannassa	1	2 %
yhteensä	42	100 %

tukikelvottomuuden syy	lkm	%
Effica-sosiaali ei liity projektin toteuttamiseen	1	7 %
Hlöstö- ja työterveyshuollon maksu, laskennallinen	1	7 %
Tulostuspalvelu, laskennallinen	1	7 %
Osa vuokrasta, ei päätöstä, kohdistettu kuten aiemmin	3	20 %
Matkakortin käyttämätön osuus	1	7 %
Eläkemenoperusteinen maksu, eläkekulujen osa	5	33 %
Lomapalkka, osa ansaittu ennen projektin alkua	1	7 %
Ohjausryhmän seminaarin lounaat, ei kokopäiv. tilaisuus	1	7 %
Projekti aikaan kuulumaton: seuraavan vuoden kalenteri	1	7 %
yhteensä	15	100 %

Riskien suuruus ja todennäköisyys

syy	suuruus- luokka	toden- näköisyys	riski
alv, ei jää lopulliseksi, vähennetään	1	1	1
ateriakulu, kohtuuton hinta	1	1	1
Dynasty - tietojen puute	1	2	2
ei EU-lippulogoa	1	1	1
illallinen, päiväraha kattaa	1	1	1
julkiset hankinnat	3	3	9
kirjanpidon virhe	1	1	1
koulutus ei liity projektiin, kokoaik. työntekijä	1	1	1
kulujen raportointi väärässä kohdassa	1	1	1
kulut, joista osa toisen projektin kuluja	1	1	1
kustannusten seuranta, määräraha	1	1	1
laskuvirhe	1	1	1
lomakorvaus ei kirjanpidossa	3	1	3
luontaisuor., kulut eivät tot. suunnitellusti	2	2	4
matkaennakko, ei yhteyttä toteuttamiseen	1	1	1
osa-aikaisten palkat/lomakorvaus, laskenta- tapa	2	2	4
proj.suunn. vastainen	1	2	2
projektille kuulumattomat	1	1	1
projektinumeron käytön unohtaminen	2	1	2
projektipäällikön talouosaamisen puute	2	2	4
puuttuneet kuitit, pelkkä matkalasku ei riitä	1	1	1
rahoittajan ohjeistuksen muuttuminen	2	2	4
resurssit	2	2	4
toiminnan kulut väärin: puuttuu/liikaa	2	2	4
tukikelvottomuus	2	3	6
tulojen saamattomuus	1	1	1
tulorahoituksen viivästyminen	2	1	2
työajanseurannan puuttumisen vuoksi koulu- tuskulut	1	1	1
vuosil. ajan tunnit eivät työajanseurannassa	1	1	1
yksintyöskentely	2	2	4
yhteensä	1,47	1,43	2,33

Luokka suuruusluokka todennäköisyys

1	-> 500 €	Ei toteutune uudestaan
2	501 - 2500 €	Toteutunee melko varmasti
3	2501 € ->	Toteutunee varmasti

Suuruusluokka on arvioitu noin 150.000 €:n rahoituksella. Osa projekteista saa enemmän ja osa vähemmän rahoitusta, tämä lienee EU-projektien keskimääräinen rahoitus Espoon osatoteuttajalla.

Projektiluettelo

Sotet/kehittämishankkeiden luettelo (ulkopuolinen rahoittaja)								
Projektin nimi	Pitkä nimi/lisäkuvaus	Tulosityyppi	Hallinto	Rahoittaja	Aloituspäivä	Lopetus	Projektipäällikkö tms.	HUOM
Koppi		peso	THL	EU	1.1.2012	31.12.2014	Hilla-Maria Sipilä	
Sakari	Sujuva arki vanhustenhoidossa	vapa	Espoo	Kaste	1.5.2013	31.10.2014	Niina Savikko	
Kaste	Alueellinen johtoryhmä	esku	Espoo	Kaste	1.1.2008	31.12.2015	Eeva Honkanummi	
Pitkäaikaisasunottomuuden vähentämishankkeet		tepa/peso	Espoo	Kaste	1.1.2008	31.12.2015	Outi Ristimäki	
Hyvä vastaanotto	terveysasemien toimintaan	esku	Espoo	Kaste	1.1.2010	31.12.2013	Jussi Malinen	
Tukuvasti alkuun	Päiväkodista yläkouluun	sito/suko	Helsinki	Kaste	1.1.2009	31.7.2013	Merja von Schantz	
Vastaamo	tukevasti verkossa	peso	Helsinki	Kaste	1.6.2010	30.9.2013	Sanna Nieminen/ Pia Seivo	Sanna 31.10.2011 asti
Liittyvä voima	(vanha nimi: oppilaitosyhteistyö)	vapa	Metropolia	EU	1.5.2009	31.12.2011	Sirpa Väänänen	
Pareto	kodinhoitajien työskentely	vapa	Aalto/TKK	EU	1.12.2008	30.11.2011	Hannele Vepsäläinen	
Askel	Askelia kohti työelämää	peso	THL	EU	1.6.2008	31.12.2011	-	ei hlöstökuluja
NEO	maahanmuuttajien palveluita	peso	Helsinki	EU	1.9.2009	31.12.2012	Eva Peltonen	
Aktiiviseen asumiseen	asunottomuutta	peso	HDL	EU	1.8.2011	31.7.2013	Anna-Maija Josefsson/ Kaijus Varjonen	Kaijus 1.8.2012 lähtien
Nimi Ovessa	asunottomuutta	peso	Helsinki	Tekes	1.8.2010	31.12.2012	Kaijus Varjonen	
Haapa	Haavoittuvassa asemassa ...	peso	Espoo	Pakolaisrah.	1.5.2010	31.12.2011	Petra Joensuu	
Ester	Etelä-Suomen Terveystieteiden...	esku	Espoo	Kaste	1.8.2012	30.6.2013	Anne-Maarit Pullinen	
Taulukossa on suodatus. Voit hakea tietoja esim. rahoittajan perusteella. Valitse nuolesta aukeavasta valikosta haluamasi vaihtoehto.								

Kaksi esimerkki projektikohtaisesta seurannasta

Kuntakokeilun projektiseuranta

Vuosi 2014/Kuntakokeilu

Arvio	rah.budjetti	seuranta I	Arvio 1-3	Arvio 4-6	Arvio 7-9	Arvio 10-12	Arvio yht.	seuranta II	jäljellä
Kehittämispällikön palkkakulut	61 000,00	33 683,33	13 350,00	13 350,00	20 950,00	13 350,00	61 000,00	27 316,67	0,00
Muiden henkilöiden palkkakulut	178 000,00	98 033,33	38 700,00	38 700,00	61 900,00	38 700,00	178 000,00	79 966,67	0,00
Muut hankkeen toteuttamiseen liittyvät kustannukset	410 333,00	221 166,33	69 833,00	113 500,00	113 500,00	113 500,00	410 333,00	189 166,67	0,00
yht.	649 333,00	352 883,00	121 883,00	165 550,00	196 350,00	165 550,00	649 333,00	296 450,00	0,00

Maksatushakemukset	budjetti	seuranta I	Haettu 1-3	Haettu 4-6	Haettu 7-9	Haettu 10-12	Haettu yht.	seuranta II	jäljellä
Kehittämispällikön palkkakulut	61 000,00							0,00	61 000,00
Muiden henkilöiden palkkakulut	178 000,00							0,00	178 000,00
Muut hankkeen toteuttamiseen liittyvät kustannukset	410 333,00							0,00	410 333,00
yht.	649 333,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Maksatuspäätökset	budjetti	seuranta I	Saatu 1-3	Saatu 4-6	Saatu 7-9	Saatu 10-12	Saatu yht.	seuranta II	jäljellä
Kehittämispällikön palkkakulut	61 000,00								61 000,00
Muiden henkilöiden palkkakulut	178 000,00								178 000,00
Muut hankkeen toteuttamiseen liittyvät kustannukset	410 333,00								410 333,00
yht.	649 333,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Poikkeamat/hylätyt
maksatuskausi I/2014
maksatuskausi II/2014
maksatuskausi III/2014
maksatuskausi IV/2014

EU-projektin projektiseuranta

Arvioidut kustannukset

Kustannus	Budjetti	Tot. kust. 8-12/2011	Tot. kust. 1-4/2012	Tot. kust. 5-8/2012	Tot. kust. 9-12/2012	Tot. kust. 1-4/2013	Tot. kust. 5-8/2013	Arv. kust. 9-12/2013	Arv. kust. 1-4/2014	Seuranta I	Arv. kust. 5-8/2014	Arv. kust. 9-12/2014	yht.	Seuranta II	Jäljellä
1. Aineet, tarvikkeet ja tavarat	4 645,00	122,69	599,84	259,04	479,34	471,95	343,53	410,78	440,00	755,00	420,00	420,00	3 967,17		677,83
2. Henkilöstökust.	155 596,00	8 015,12	15 555,43	13 988,23	15 371,69	15 472,25	17 857,33	15 402,89	14 106,74	27 499,74	17 857,33	15 528,12	149 155,13		6 440,87
3. Palvelujen ostot	1 181,00	0,00	0,00	0,00	534,07	0,00	347,20	1 368,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2 249,27		-1 068,27
4. Matkakust.	5 260,00	0,00	0,00	272,82	592,14	386,44	1 709,05	254,91	600,00	1 500,00	1 000,00	600,00	5 415,36		-155,36
5. Muut kust.	7 993,00	0,00	2 641,79	171,64	497,96	215,12	215,12	275,81	220,00	220,00	220,00	500,00	4 957,44		3 035,56
6. Välikäsit. kust.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
Yhteensä	174 675,00	8 137,81	18 797,06	14 691,73	17 475,20	16 545,76	20 472,23	17 712,39	15 366,74	29 974,74	19 497,33	17 048,12	165 744,37	0,00	8 930,63

Haetut eli maksatus hakemukset

Kustannus	Budjetti	Tot. kust. 8-12/2011	Tot. kust. 1-4/2012	Tot. kust. 5-8/2012	Tot. kust. 9-12/2012	Tot. kust. 1-4/2013	Tot. kust. 5-8/2013	Tot. kust. 9-12/2013	Tot. kust. 1-4/2014	Seuranta I	Tot. kust. 5-8/2014	Tot. kust. 9-12/2014	yht.	Seuranta II	Jäljellä
1. Aineet, tarvikkeet ja tavarat	4 645,00	122,69	765,89	259,04	479,34	1 117,12	343,53	410,78					3 498,39		1 146,61
2. Henkilöstökust.	155 596,00	8 015,12	15 555,43	13 988,23	15 371,69	15 541,11	17 857,33	15 402,89					101 731,80		53 864,20
3. Palvelujen ostot	1 181,00	0,00	0,00	0,00	534,07	0,00	347,20	1 368,00					2 249,27		-1 068,27
4. Matkakust.	5 260,00	0,00	0,00	272,82	922,14	386,44	1 709,05	254,91					3 545,36		1 714,64
5. Muut kust.	7 993,00	0,00	3 266,83	171,64	497,96	215,12	215,12	275,81					4 642,48		3 350,52
6. Välikäsit. kust.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					0,00		0,00
Yhteensä	174 675,00	8 137,81	19 588,15	14 691,73	17 805,20	17 259,79	20 472,23	17 712,39	0,00	0,00	0,00	0,00	115 667,30	0,00	59 007,70

Hyväksytyt eli maksupäätökset

Kustannus	Budjetti	Tot. kust. 8-12/2011	Tot. kust. 1-4/2012	Tot. kust. 5-8/2012	Tot. kust. 9-12/2012	Tot. kust. 1-4/2013	Tot. kust. 5-8/2013	Tot. kust. 9-12/2013	Tot. kust. 1-3/2014	Seuranta I	Tot. kust. 5-8/2014	Tot. kust. 9-12/2014	yht.	Seuranta II	Jäljellä
1. Aineet, tarvikkeet ja tavarat	4 645,00	122,69	599,84	259,04	479,34	471,95	343,53						2 276,39		2 368,61
2. Henkilöstökust.	155 596,00	8 015,12	15 555,43	13 988,23	15 371,69	15 472,25	17 857,33						86 260,05		69 335,95
3. Palvelujen ostot	1 181,00	0,00	0,00	0,00	534,07	0,00	347,20						881,27		299,73
4. Matkakust.	5 260,00	0,00	0,00	272,82	592,14	386,44	1 709,05						2 960,45		2 299,55
5. Muut kust.	7 993,00	0,00	2 641,79	171,64	497,96	215,12	215,12						3 741,63		4 251,37
6. Välikäsit. kust.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00						0,00		0,00
Yhteensä	174 675,00	8 137,81	18 797,06	14 691,73	17 475,20	16 545,76	20 472,23	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	96 119,79	0,00	78 555,21

Hylätyt kulut

1-4/2012	tili 4363: perustt liikamaksu (veloitus kaksi konetta, vaikka vain yksi kone) tili 9073: toimitilavuokrat (vuokria ei kateta hankkeelta; vain pieni osa tukikelpoista -> päätettiin jättää pois) tili 4841: atk-leasing: vrt 4363
9-12/2012	tili 4421: tila-auton vuokrasta osa, kun kyydissä muitakin kuin ko. projektin henkilöstöä (muista projekteista)
1-4/2013	tili 4341: Efficca-käyttömaksut, sosiaalihuollon perusohjelma, ei projektin toiminnasta aiheutuva kustannus tili 9709: Tulostuspalvelu, kustannus jyvitetty työasemien määrän mukaan, ei perustu käyttöön, joten tukikelvoton tili 9720: henkilöstö- ja työterveyspalvelut, laskennallisia henkilöstömäärän mukaan, eivät tukikelpoisia

Hyvä hallintotapa sosiaali- ja terveystoimen kehittämishankkeissa

- 1) Projekti-idean taloudesta tiedotetaan talousohjaukseen, jotta valtionavustus ja projektikulut voidaan viedä kaupungin budjettiin. Lisäksi informoidaan palveluyksikköä, jotta osataan varautua projektiin varaamalla sen tarvitsemat resurssit olettaen, että palveluyksikkö tekee maksatushakemukset. HUOM! Ulkopuolinen konsultti ei voi tehdä muutoksia kaupungin kirjanpitoon.
- 2) Projektipäällikkö hakee projektinumeron avaamista talousohjauksen kautta heidän lomakkeellaan. Myös projektin sulkemisesta pitää ilmoittaa talousohjaukseen.
- 3) Projektipäällikön esimies hakee ERP-tunnusportaalin kautta kirjanpidon kyselijän –käyttöoikeudet. Tarvittaessa talousohjaus antaa käyttöapua.
- 4) Projektille avataan SharePoint-sivusto, jonne tallennetaan tärkeät tiedostot huomioiden yksilönsuojaa koskevat säännökset. Mikäli Espoo on hallinnoija useamman toimijan projektikonaisuudessa, avataan extranet-sivusto ja kaikille kumppaneille luodaan omat alisivut. Tätä varten tarvitaan osatoteuttajien projektipäälliköiden sekä mahdollisten muiden toimintaan osallistuvien nimi, sähköpostiosoite ja matkapuhelinnumero. (Käyttäjätunnus toimitetaan sähköpostitse ja salasana tekstiviestinä matkapuhelimeen.)
- 5) Projektipäällikkö tarkistaa säännöllisesti pääkirjan sisällön ja merkitsee itselleen muistiin mahdolliset virheet ja ilmoittaa niistä palveluyksikön laskenta-asiantuntijalle, jolta hän voi tarvittaessa pyytää apua. (Jos projekti ei itse huolehdi näistä.)
- 6) Projektipäällikkö ottaa hyvissä ajoin ennen maksatushakemuksen tekemistä yhteyttä palveluyksikön laskenta-asiantuntijaan, jotta kirjausten oikaisut, kuten tukikelvottomat pois, mahdollisesti lisättävät kulut, kuten palkat, keritään oikaista ajoissa sekä tarvittaessa selvitettyä epäselviä kirjauksia), mikäli projekti ei itse huolehdi maksatushakemuksia.
- 7) Projektipäällikkö toimittaa projektien osa-aikaisten työajanseurannat, ostolaskut, matkalaskut (myös matkalipuista tarvitaan kopio) ja menoerittelyt (= ERP:n kautta haettavat itse maksetut laskut) liitteineen (ostokuitit, josta ilmenee, mitä ostettu ja milloin sekä mistä) ja sekä tarjoilun tilaukset SharePointin kautta palveluyksikön tietoon, ellei projekti itse huolehdi koko projektista. Mikäli tämä ei ole mahdollista (esim. skannerin puuttuessa), ne voidaan toimittaa paperimuodossa. HUOM! Alkuperäisiä ei saa lähettää sisäpostissa, sillä alkuperäinen voi kadota matkalla.
- 8) Palveluyksikkö kokoaa maksatushakemuksen ja toimittaa sen eteenpäin määräajassa, mikäli näin on sovittu. Kopio siitä toimitetaan myös projektipäällikölle, joka säilyttää sen itsellään.
- 9) EU-projekteissa rahoittaja haluaa mallikappaleen esitteistä tai muista hankinnoista. Ne toimitetaan maksatushakemuksen liitteenä.
- 10) Maksatushakemuksen jälkeen tulot kirjataan suoriteperusteisesti eli heti maksatushakemuksen teon ja tarkistuksen jälkeen kirjanpitoon, ellei tuloja saada välittömästi.
- 11) Kaikki projektin tärkeät asiakirjat eli rahoitushakemus, –päättös ja –muutokset sekä maksatushakemukset ja muut tärkeiksi koetut asiakirjat, viedään Dynastiin.
- 12) Mikäli projektiin kohdistetaan osa-aikaisten työtunteja, pitää nämä tuntilistat olla käytettävissä maksatuskauden päättyessä heti kuukauden päätyttyä. Sähköinen,

- allekirjoittamaton tuntilista riittää palkkojen kohdistamiseen. Ennen maksatushakemuksen toimittamista eteenpäin pitää olla myös allekirjoitetut tuntilistat. Projektitunteja ei saa olla juhlapäivinä tai viikonloppuina. Päivän pituus ei saa ylittää normaalia työaikaa minään työpäivänä. HUOM! Ennakolta ilmoitettuja tuntilistoja ei saa enää mennä muuttamaan, koska tällöin tuntilista ei täsmää kirjanpidon tietoon.
- 13) Vuorotyötä tekevien projektityötunnit olisi hyvä suunnitella työvuorolistoja tehdessä. Projektitunneista ei saisi luopua kuin erittäin perustellusta syystä, kuten potilasturvallisuus. Tällöin korvaavat tunnit pitää sopia välittömästi ja niistä pidetään kiinni. On tärkeää taata myös vuorotyötä tekeville mahdollisuus osallistua kehittämistyöhön. Tuntilistojen tekoon on myös hyvä varata aikaa.
 - 14) Mahdollisiin rahoittajan selvityspyyntöihin vastataan palveluyksikön ja projektipäällikön yhteistyönä. Palveluyksikkö tietää tiliöinnistä ja tilien sisällöstä, projektipäällikkö käytännön toiminnasta.
 - 15) Mahdolliset hankinnat kilpailutetaan rahoittajien ohjeiden perusteella. Yleensä jo pienetkin hankinnat pitää kilpailuttaa, ellei hankinta perustu kaupungin jo kilpailutamiin hankintoihin eli puitesopimukseen. Suorahankintaa saa käyttää vain erityisen poikkeuksellisissa olosuhteissa, kuten tekijänoikeuskysymykset. Varminta on aina kilpailuttaa. Nämä asiakirjat arkistoidaan. Esiintyviä taitelijoita ei tarvitse kilpailuttaa, mutta hinnan on oltava kohtuullinen.
 - 16) Ruokailu tarjotaan vain kokopäiväisissä tilaisuuksissa, muulloin kahvitus. Ruokailun kohtuullinen kustannus on alle 13 euroa/henkilö (rahoittajan määrittelemä; EU).
 - 17) Kaikki tositteet yms. säilytetään mahdollista tilintarkastusta tai rahoittajan tekemää tarkastusta varten. Tositteiden lisäksi säilytetään muu tärkeä materiaali, kuten painotuotteista kopiot, lehti-ilmoitukset tai vastaavat sekä tärkeät kirjeet.
 - 18) Projektin loputtua aineistot yhdistetään yhtenäiseksi arkistoksi. On tärkeää, että projektipäällikkö varaa siihen aikaa projektin päätyttyä siirryttyään muihin tehtäviin. Jos projektipäällikkö haluaa säilyttää aineistonsa itsellään tai yksikössään, sekin on hyväksyttävää. Tästä pitää kuitenkin ilmoittaa palveluyksikölle.
 - 19) Mikäli projektipäällikkö tai muu avainhenkilö siirtyy toisiin tehtäviin projektin aikana tai sen päätyttyä, tulee hänen jättää yhteystietonsa esimiehelle mahdollisia lisäselvityksiä varten. Mikäli esimies vaihtuu, siirtää vanha esimies tiedot uudelle painottaen, että nämä pitää säilyttää. Myös palveluyksikköä pitää informoida muutunnoista yhteystiedoista.
 - 20) Henkilöiden vaihtuessa heille annetaan perehdytystä projektityöskentelyyn.
 - 21) Jokaiselle projektille luodaan oma seurantataulukko, jossa on arvio tulevista kustannuksista ja jäljellä olevasta määrärahasta, maksatushakemusten tiedot, maksatuspäätösten hyväksytyt menot sekä hylkäämisperusteet.
 - 22) Projektipäälliköistä ja projekteista rahoittajineen on luotu vertaistaulukko kehittämisprojektien SharePoint-sivustolle. Taulukossa on luoteltu jo päättyneetkin projektit. Täten uusi projektipäällikkö voi kysellä asioita toiselta projektipäälliköltä.

Yhteistyöllä hyvä tulee. Näin vältymme mahdollisimman hyvin takaisinperinnältä. Aina takaisinperinnältä ei voida välttyä, eikä se aina ole projektin syytä.