

TALOUSHALLINTO OSANA ONNISTUNUTTA PROJEKTIA

Case: Lahden Alueen Kehittämisyhtiö Oy
EU-osarahoitteisten projektien hallinnoijana

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto
Opinnäytetyö
Kevät 2008
Susanna Yildirim

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

YILDIRIM, SUSANNA: Taloushallinto osana onnistunutta projektia
case: Lahden Alueen Kehittämisyhtiö Oy
EU-osarahoitteisten projektien hallinnoijana

Taloushallinnon opinnäytetyö, 51 sivua, 6 liitesivua

Kevät 2008

TIIVISTELMÄ

Tämän työn tavoitteena on selvittää case-yrityksen projektien taloushallinnon tehtäviä ja ongelmia. Työssä käsitellään sitä, millaisia vaatimuksia EU-projektien hallinnointi taloushallinnolle asettaa ja miten ne toiminnassa tulee ottaa huomioon. Ongelmaa käsitellään case-yrityksen näkökulmasta. Yritys hallinnoi useita EU-osarahoitteisia projekteja. Samalla etsitään ratkaisuja yrityksen projektinhallintaan. Opinnäytetyö sisältää yleiskatsauksen projekteihin. Tämän jälkeen perehdytään tarkemmin EU:n rakennepolitiikan kautta EU-projekteihin sekä projektien taloushallinnon tehtäviin. Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa käsitellään Lahden Alueen Kehittämisyhtiö Oy:n EU-projektien taloushallinnon tehtäviä.

Opinnäytetyössä tutkitaan projekteja ja projektien taloushallintoa. Tämän jälkeen esitetään millaisia vaatimuksia EU:n rahoittamissa projekteissa esiintyy ja miten nämä huomioidaan projektinhallinnossa. Lahden Alueen Kehittämisyhtiö Oy:n nykyinen projektinhallinta ja taloushallinnon toiminnot ovat empiirisen osuuden pohjana. Empiirisessä osuudessa käsitellään case-yrityksessä tehtyä kyselyä sekä sen tuloksia. Opinnäytetyön loppuosassa esitetään toimintasuunnitelma projektien taloushallinnon parantamiseksi ja mahdolliset lisätutkimusaiheet.

EU-projektien alueelle tuoma hyöty on suuri ja asioihin johon nämä projektit keskittyvät, ovat tärkeitä. Mitä useampia projekteja organisaatio hallinnoi, sitä tärkeämpää on projektien taloushallinto tehdä suunnitelmallisesti ja tehokkaasti. Rahoittajien ohjeistuksen hallitseminen ja muutoksiin sopeutuminen helpottaa jokaisen projektiin osallistuvan henkilön tehtäviä. Näin projektien toiminnalla saadaan mahdollisimman paljon aikaiseksi. Mitä enemmän yhteistyötä organisaation sisällä tehdään toimintojen tehostamiseksi, sitä paremmin projektit onnistuvat tavoitteissaan.

Avainsanat: EU-projekti, taloushallinto

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Business Studies

YILDIRIM, SUSANNA: Financial management as a part of a successful project Case: EU-partfinanced projects administered by Lahti Regional Development Company Ltd

Bachelor's Thesis in Financial Management, 51 pages, 6 appendices

Spring 2008

ABSTRACT

This study describes the duties of the financial management in EU projects, its tasks and possible problems. The requirements of the project management and how the requirements are dealt with are discussed. The study approaches the research problem from the point of view of the case company. The solutions for successful project management were found during the research project. First the study gives an overview of projects. Then the paper orientates deeper into EU-projects and the tasks of financial management by going through the EU structural policy.

The empirical part discusses exact duties of the financial management in the EU projects led by the case company Lahden Alueen Kehittämisyhtiö Oy. The study is based on the present practice of the company. The survey and its results are described. Finally the study represents a new strategy to improve the project management and gives proposals for further studies.

In conclusion, the benefits the EU projects give to Lahti area is significant. The well planned and efficient financial management grows in importance, the more projects the organization administers. Managing the instructions of the financiers and adopting changes quickly are prerequisites in project management work. The goal is to boost the advantages of each project. This is possible by strengthening the functions with teamwork inside the organization.

Key words: EU-financed project, financial management

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat	2
1.2 Aiheen rajausta ja tutkimusmenetelmät	3
1.3 Tutkimuksessa käytetyt käsitteet	5
1.4 Opinnäytetyön rakenne	6
2 PROJEKTIT JA EU-RAHOITUS	9
2.1 Yleistä projekteista	9
2.2 Euroopan Unionin rakennerahastot	13
2.3 EU-projekti	17
2.4 EU-projektien taloushallinto	19
3 TALOUSHALLINNON ROOLI	24
3.1 Taloushallinnon rooli yrityksessä	24
3.2 Taloushallinnon työntekijöiden valmiudet	26
4 CASE: LAHDEN ALUEEN KEHITTÄMISYHTIÖ OY	29
4.1 Yritysesittely	29
4.2 Hankkeet osana toimintaa	31
4.3 Taloushallinnon nykytila ja tehtävät	32
4.4 Hankkeisiin liittyvät toimenpiteet ja työt	34
4.5 Kysely	36
4.6 Tulokset	38
4.7 Johtopäätökset	43
5 YHTEENVETO	47
LÄHTEET	49
LIITTEET	52

1 JOHDANTO

Työ ja työtehtävien jatkuva muutoksellisuus ja syklisyys ovat tulleet osaksi työelämää. Pysyvyys on vaihtunut yleistyneisiin määräaikaisiin työsuhteisiin. Vakinaiset työsuhteet alkavat olla harvinaisempia kuin määräaikaiset työsuhteet. Projektit ovat hyvä esimerkki tästä suunnasta.

Projektityöskentelyn suosiota on lisännyt niiden tulossuuntautuneisuus ja projekteja muodostamalla on saavutettu merkittäviä etuja. Projektin avulla asioita ja tehtäviä on priorisoitu. Projektityöntekijän tiedollinen osaaminen yhdistettynä korkeaan motivaatioon takaa projektin laadun. Tavoitteellisuus vaikuttaa helpottavasti päätöksentekoon ja aikataulutukseen sekä arviointiin. Projektissa resurssien käyttö on joustavampaa ja tehokkaampaa kuin perusorganisaatiossa, joten projektit ovat organisaatiolle keino vastata ympäristön muutoksiin (Löow 2002, 18.)

Projektien yleistyessä niiden tutkiminen on kiinnostanut yhä enemmän ja ohjaamista käsittelevien kirjoja on julkaistu monien eri tahojen kautta runsaasti. Projektiosaamista ja tiimityöskentelyä myös painotetaan monissa oppilaitoksissa ammatillisen koulutuksen lisäksi. Projektien toiminnan parantamiseen ja kehittämiseen käytetyt resurssit auttavat koko yritystä kasvattamaan toiminnan tehokkuutta sekä suorittamaan projektinsa entistä paremmin.

Tässä työssä kuvataan taloushallintoa yrityksessä sekä kerrotaan taloushallinnon osuudesta projekteissa. Tarkoituksena on tuoda esille case-tutkimuksen avulla nykypäivän taloushallinnon tehtävien monimuotoisuus ja tärkeä rooli projektien hallinnoinnissa ja toteutuksessa. Työssä kuvataan taloushallinnon henkilöstön työtehtäviä ja roolia yrityksissä, hankkeiden vaatimaa talousseurantaa sekä projektihenkilöstön tarpeita, jolloin saadaan käsitys nykytilasta.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata taloushallinnon tehtäviä yrityksessä, sekä selvittää millainen rooli sillä on projektien toteuttamisessa. Työn tavoitteena on myös tuoda esille sellaisia ongelmia, joita projektin toteuttamisesta saattaa taloushallinnon osalta esiintyä. Työssä tuodaan esille, miten projektipäälliköiden kokemus ja vaatimukset vaikuttavat projektin taloushallinnon suorittamiseen. Opinnäytetyössä käytetään case-yrityksenä Lahden Alueen Kehittämisyhtiö Oy:tä, joka hallinnoi useita EU- projekteja ja toimii alueellisena elinkeinoyhtiönä.

Työssä kuvataan yrityksen taloushallintoa siltä osin kuin se vaikuttaa projekteihin sekä esitetään rahoittajien vaatimuksen projektien taloushallinnon suorittamiselle. Samoin työssä kartoitetaan projektihenkilöstön tarpeita. Projektipäälliköille suunnatun kyselyn avulla selvitetään heidän kokemuksensa ja ongelmansa projektien suhteen. Tämän kartoituksen perusteella pystytään kiinnittämään huomioita sellaisiin asioihin, joita ei ole välttämättä edes huomioitu aikaisemmin ja siten voidaan kehittää toimintaa paremmaksi. Yhteistyön ja seurannan kehittäminen ovat erittäin tärkeitä projektien onnistumisen kannalta.

Hyvä projekti vaatii huolellista suunnittelua ja perehtymistä usean eri tahon säätelemiin asioihin. Rahoittajat asettavat projektien rahoituksen saamiseksi ehtoja, jotka vaikuttavat projektien hallintointiin. Usein vaatimukset kohdistuvat projektin taloushallinnon suorittamiseen. Tällöin hallinnoijan taloudellinen tietämys ja seuranta ovat yksi onnistuneen projektin edellytys.

(Projektin vetäjän opas 2004.)

Taloudellinen osaaminen ja projektien hallinta ei ole helppoa. Monesti yrityksessä hoidetaan näitä asioita eri ihmisten toimesta ja aina ei olla selvillä toisen henkilön toimista.

Tämän työn tutkimusongelmana on selvittää

- mikä on taloushallinnon toimenkuva sekä rooli projektin onnistumisessa case-yrityksessä ?

Alaongelmana selvitetään

- millaista projektinseurantaan tarvitaan ja miten sitä voidaan kehittää
- miten taloushallinnon työntekijöiden ja projektihenkilöstön yhteistyötä voidaan parantaa

1.2 Aiheen rajaus ja tutkimusmenetelmät

Työssä esitellään EU:n rakennepoliittikkaa siten, että saadaan kuva kuinka tätä politiikkaa rakennerahastojen kautta harjoitetaan EU:n alueiden hyväksi. Työ perehdyttää uuden ohjelmakauden ohjelmiin ja näiden asettamiin tavoitteisiin. Pois jätetään EU:n poliittisten ohjelmien kuvaaminen sekä EU:n muiden toimintojen esittely. Aiheeseen kuuluu perehdyttäminen rahoittajien antamiin pakollisiin sääntöihin ja projektihallintaa helpottaviin ohjeistuksiin. Työssä esitellään projektin toimintaa sekä projektiorganisaatiota, muttei projekteja vaihe vaiheelta lävitse. EU-projekteissa keskitytään projektin kulkuun taloudellisesta näkökulmasta, sekä esitetään millaisia toimenpiteitä rahoittajien vaatimukset projektin taloushallinnolle asettavat.

Taloushallinnon tehtäviä kuvataan niin projektien kuin yritysten asettamien vaatimusten näkökulmasta. Työtehtävissä huomioidaan tämän hetken yritysmaailman hektisyys ja taloushallintoa työkseen tekevien henkilöiden koulutus. Työssä ei selvitetä kuinka koulutus vaikuttaa taloushallinnon työtehtävien suorittamiseen eikä minkälainen koulutustausta täytyy kussakin tehtävässä olla. Työssä esitellään case-yrityksen taloushallinnon tehtäviä sekä niiden jakautumista eri henkilöille.

Kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, jonka tehtävänä on kuvata todellista elämää. Kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja tavoitteena on ymmärtää valitun ilmiön syitä ja merkityksiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan usein menetelmiä, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Tässä opinnäytteessä tutkimusmenetelminä käytetään survey-tutkimusta

sekä havainnointia. Survey-tutkimus on yleensä poikkileikkaus tutkittavasta asiasta ja toteutetaan satunnaisotannalla. Tässä työssä empiirisen osuuden tutkimusosuus on suoritettu strukturoidun kysymyslomakkeen avulla, jossa on valmiit vastausvaihtoehdot. Valmiiden vastausten konservatiivisuutta on vähennetty kysymyksien avulla, joihin vastaajat voivat vastata avoimesti. (Kauppinen 2006.)

Havainnointi toteutettiin Lahden Alueen Kehittämisyhtiö Oy:ssä. Havainnoitsija toimii yrityksen talousassistenttina ja hoitaa yrityksen EU-projektien taloushallinnon yhdessä projektipäälliköiden kanssa. Lomakekysely suunnataan kaikille niille projektipäälliköille, joilla oli projekti hoidettavana vuonna 2007. Kysely suoritettiin joulukuussa 2007.

Teoriaosuudessa käytetään runsaasti projekteihin liittyvää kirjallisuutta, joka käsittelee projektien hallintaa sekä projektitoiminnan merkitystä yritystoiminnassa. Teoriaosuudessa on lähteinä käytetty useita controllerien ja talousassistenttien rekrytointi-ilmoituksia, lehtiartikkeleita aiheesta sekä aikaisemmin tehtyjä opinnäytetöitä.

Heini Toivasen (2003) Seurantajärjestelmän kehittäminen EU -osarahoitteisille projekteille – opinnäytetyö kuvaa EU-projektien seuranta. Siinä käydään läpi seurantajärjestelmien ongelmia sekä kehitellään toimiva seuranta EU-projekteille. Tina Karlssonin (1999) Projektit ja EU-tuki – opinnäyte kertoo projektien toiminnasta ja EU:n tukien käytöstä projektien rahoituksessa. Työssä selvitetään rahastojen toiminta ja edellytykset rahoituksen saamiselle.

Empiirisen osion materiaalina ovat yrityksen dokumentit hankkeista (hankemapid, projektihakemukset, maksatusohjeet ja -hakemukset sekä raportit) sekä yrityksessä tehty kysely. Materiaalina on käytetty vuoden 2007 toimintasuunnitelmaa ja tilinpäätösasiakirjoja sekä yrityksen sisäisiä toimintaohjeita ja muuta henkilöstömateriaalia.

1.3 Tutkimuksessa käytetyt käsitteet

EAKR on Euroopan aluekehitysrahasto, josta maksetaan Euroopan unionin osuudet yritysten kehittämistä varten.

ESR on Euroopan sosiaalirahasto, joka on yksi Euroopan unionin rakennerahastoista. ESR pyrkii edistämään toimenpiteitä, joilla ehkäistään ja torjutaan työttömyyttä, kehitetään inhimillisiä voimavaroja ja parannetaan yhtäläisiä mahdollisuuksia päästä työmarkkinoille

EU-RAKENNERAHASTOT on Euroopan Unionin merkittävin käytössä oleva työkalu sen alueiden ja jäsenvaltioiden välisten taloudellisten erojen tasoittamiseen. Rakennerahastojen tarkoituksena on edistää taloudellista kehitystä ja luoda työpaikkoja

HALLINNOIJA Organisaatio, joka tekee projektisuunnitelman toiminnasta, jonka se aikoo järjestää itse ja/tai ostaa alihankintana ja johon toteuttaja hakee ja saa ESR-rahoitusta ja valtion rahoitusta yhdeltä tai useammalta myöntävältä viranomaiselta tai maakunnan liitolta tai muulta toimijalta. Projektin toteuttaja hallinnoi projektia ja vastaa projektin käytännön toteutuksesta. Projektin toteuttajana voi olla esim. yritys, oppilaitos, korkeakoulu, kunta, kuntayhtymä, valtion viranomainen, maakunnan liitto, muu yhteisö tai säätiö.

MAKSATUSHAKEMUS Projektin hallinnoijan tai toteuttajan täyttämä määrämuotoinen hakemus, jolla hallinnoija hakee rahoittajaviranomaiselta rahoituspäätöksellä myönnettyä rahoitusta ESR -projektin tosiasiallisesti suoritettuihin ja tukikelpoisiin kustannuksiin.

OHJAUSRYHMÄ Projektin toteutumista seuraava elin, jonka tehtävänä on ohjata ja valvoa projektin toimintaa ja varojen käyttöä sekä verrata niitä hyväksytyyn projektisuunnitelmaan (asetetut toiminnalliset tavoitteet ja kustannusarvio), hyväksyä projektin tiedotussuunnitelma ja välittää tietoa projektin tuloksista sidosryhmille. Ohjausryhmällä ei ole juridista vastuuta projektin toteuttamisesta tai toteutumisesta.

OHJELMAKAUSI Rakennerahasto-ohjelmien voimassaoloaika, joka on yhteinen kaikissa EU:n jäsenmaissa. Edellinen ohjelmakausi käsitti vuodet 2000–2006 ja ns. uusi kausi käsittää vuodet 2007–2013.

PROJEKTI (HANKE) Projekti on tavoitteiltaan, tehtäväalueiltaan ja kestoiltaan sekä kustannusarvioltaan rajattu tehtäväkokonaisuus, joka perustuu projektisuunnitelmaan.

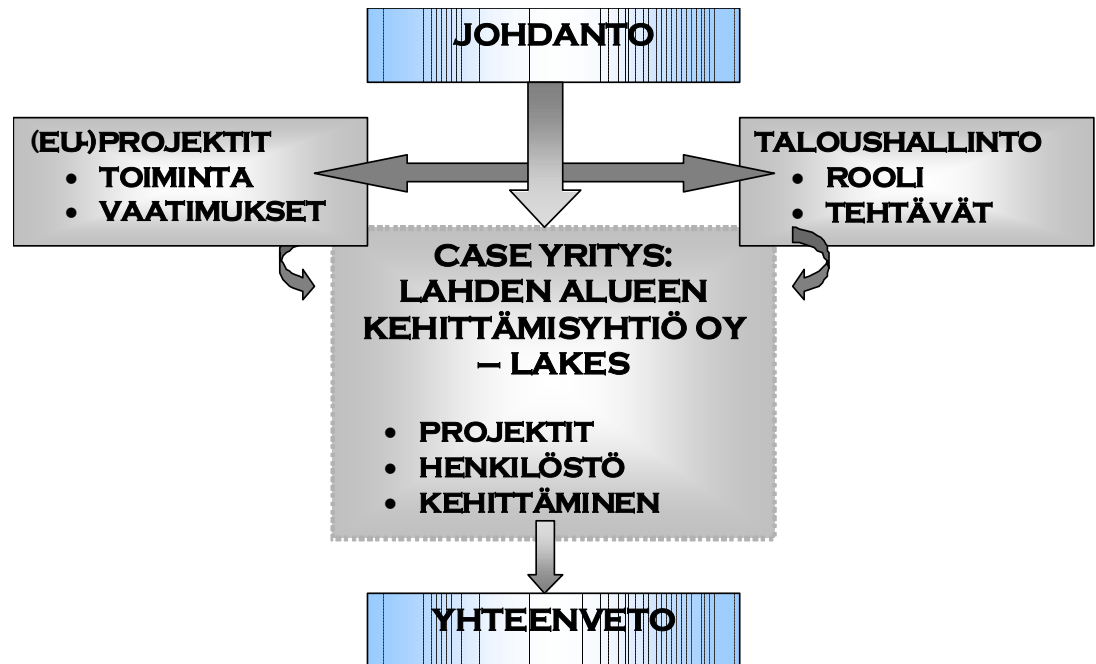
RAHOITUSPÄÄTÖS Rahoittajaviranomaisen tekemä päätös, jolla se myöntää haetulle projektille tehdyille kokonaisvarauksesta tietyn rahoituksen määrätyin ehdoin.

TUKIKELPOISET KUSTANNUKSET (HYVÄKSYTTÄVÄT KUSTANNUKSET) Kustannukset, joihin voi saada rahoittajaviranomaiselta rahoitusta, sekä sellaiset kustannukset, jotka muodostavat osan projektin kokonaiskustannuksista, mutta joita vastaan ei makseta rahoitusta. Tällaisia ovat esim. koulutukseen osallistuvien henkilöiden palkkakustannukset osallistumisajalta. (Työministeriön opas 2007)

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja empiirisestä osuudesta. Teoreettinen viitekehys on muodostettu kirjallisuuden ja lehtiartikkeleiden sekä nettiartikkeleiden pohjalta. Tukena ja tiedonlähteinä on myös käytetty opinnäytetöitä. Opinnäytetyön empiirinen osuus sisältää kvalitatiivisen osan.

Opinnäytetyö koostuu viidestä luvusta, kuten kuviosta 1 nähdään. Työn teoriaosuuden muodostavat luvut 2-3 ja empiria osuuden luku 4. Viidennessä luvussa on työn yhteenveto, joka antaa lukijalleen kokonaiskuvan opinnäytetyöstä.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Ensimmäisessä luvussa lukija johdatellaan aiheeseen. Siinä esitetään työn tavoitteet, tutkimusongelmat, rajaukset ja kerrotaan käytetyistä tutkimusmenetelmistä.

Toisessa luvussa selvennetään, mikä on projekti. Luvussa käydään läpi miten EU-rakennepolitiikka toimii ja minkälaisia projekteja tällä ohjelmakaudella rahoitetaan. Lopuksi käsitellään minkälaisia vaatimuksia EU-rahoitus asettaa projektien hallinnoimiselle ja taloudelliselle seurannalle, raportoinnille ja tehtäville.

Kolmannessa luvussa pohditaan tämän päivän taloushallinnon roolia yrityksessä. Selvitetään asioita, jotka ovat muuttuneet yritysten taloushallinnossa. Luvussa esitellään millaisia vaatimuksia muutokset tuovat taloushallinnon työntekijöille.

Neljännessä luvussa on työn empiirinen osuus, joka sisältää case yrityksen esittelyn, niin projektitoiminnan kuin taloushallinnon. Luvussa käydään yrityksessä tehty kysely läpi. Siinä puretaan kyselyn antamat tulokset ja

analysoidaan kuinka nämä vaikuttavat taloushallintoon ja kehittämiseen. Lopuksi esitellään tehdyt johtopäätökset ja esitetään toimintasuunnitelma, jonka avulla projektien taloushallintoa voidaan selkiyttää ja tehostaa.

Viidennessä luvussa on opinnäytetyön yhteenveto. Tässä opinnäytetyön teoriaosuus ja empiirinen osuus kootaan yhdeksi kokonaisuudeksi, joka kertoo tiivistetysti koko opinnäytetyöstä.

2 PROJEKTIT JA EU-RAHOITUS

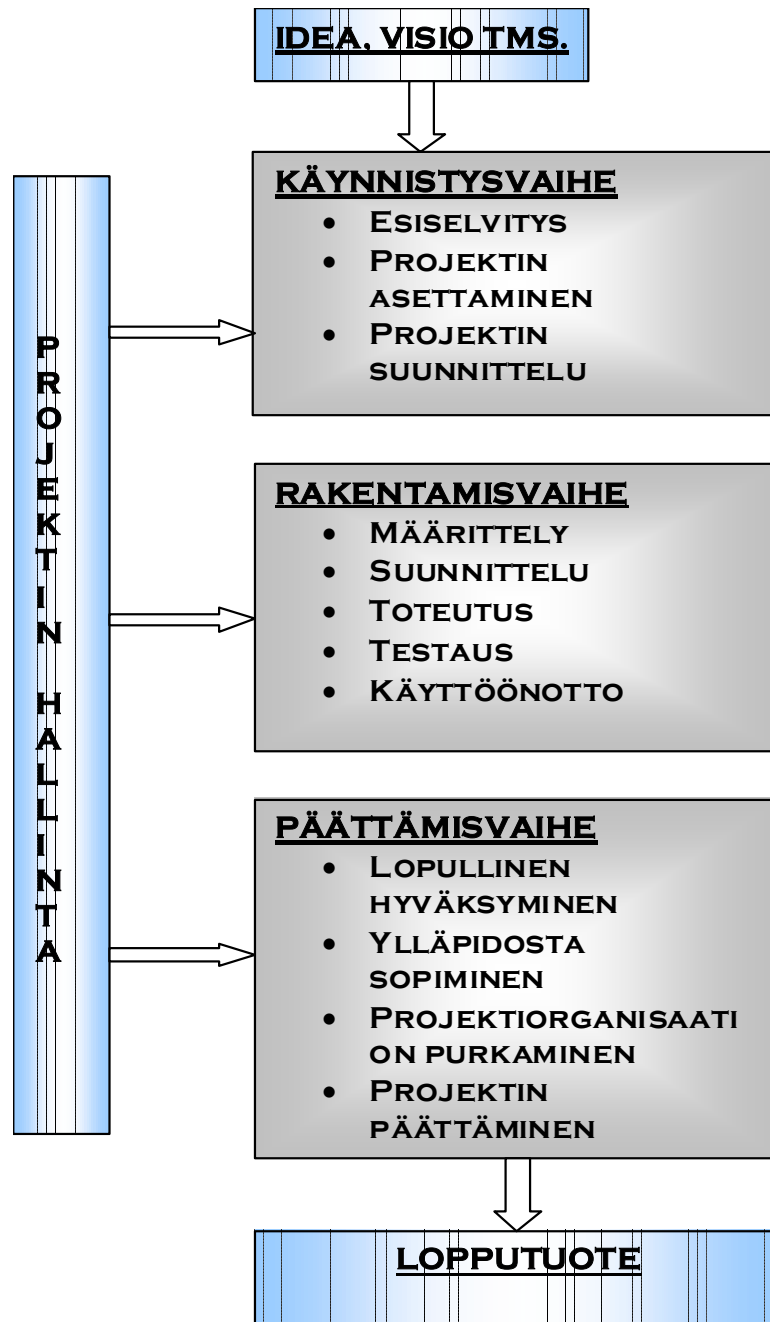
2.1 Yleistä projekteista

Projekti-sana tulee latinan sanasta *projectum*, joka merkitsee ”esiin heitetty”. Suora käänös ei anna mitään kuvaa millainen projekti oikeastaan on. Kuitenkin yleisesti projektien ohjausta käsittelevissä kirjoissa, heti alkusanoissa projekti määritellään samoin sanoin:

”Projekti on kestoaltaan rajallinen, ainutkertainen ja muusta toiminnasta erillään oleva toiminto, jonka tarkoituksena on resursseja ohjailemalla saavuttaa tietty päämäärä.” (Karlsson & Marttala 2001. 11–14; Projektien starttikoulutus 2007.)

Tätäkin määritelmää ei voida kuitenkaan yksiselitteisesti hyväksyä. Projekteja ei voida määritellä muusta toiminnasta erillään oleviksi, koska näillä on useita rajapintoja muiden toimintojen kanssa. Tai niiden keston rajallisuus monesti yltyy vain kirjanpidollisen päättymiseen ja projekti tuloksineen jää elämään pitkäksikin aikaa. Parhaimmillaan päätynyt projekti luo sellaisia tuloksia, joiden perusteella tehdään uusia projekteja. (Karlsson & Marttala 2001, 11–14.)

Projektin toiminta on ajallisesti rajattua ja tänä aikana siinä käydään läpi määrätyt vaiheet, joita voidaan kuvion 2 mukaisesti kuvata projektin elinkaarena. Projektilla on alku ja loppu. Näiden välissä on vaiheita, joiden läpikäyminen on projektille tarpeellista. Jonkin vaiheen poisjääminen saattaa aiheuttaa projektin epäonnistumisen tavoitteissaan tai vähintään vaikeuttaa projektin hallintaa. Projektin elinkaareissa on eri vaiheita alkaen kasvusta ja päättyen kypsymisen kautta kuihtumiseen. Näiden vaiheiden huomioiminen projektisuunnitelmassa on tärkeää, mutta varsinkin projektin budjetoinnissa sekä seurannassa elinkaariajattelun ymmärtäminen on onnistumisen kannalta merkittävässä roolissa. Projekti on monesti taloudellisesti etupainotteinen ja vaikutuksiltaan taas päinvastoin. Epätasapaino on huomioitava projektin eri vaiheissa, jotta projektista saataisiin tasapainoisempi ja hallittavampi.



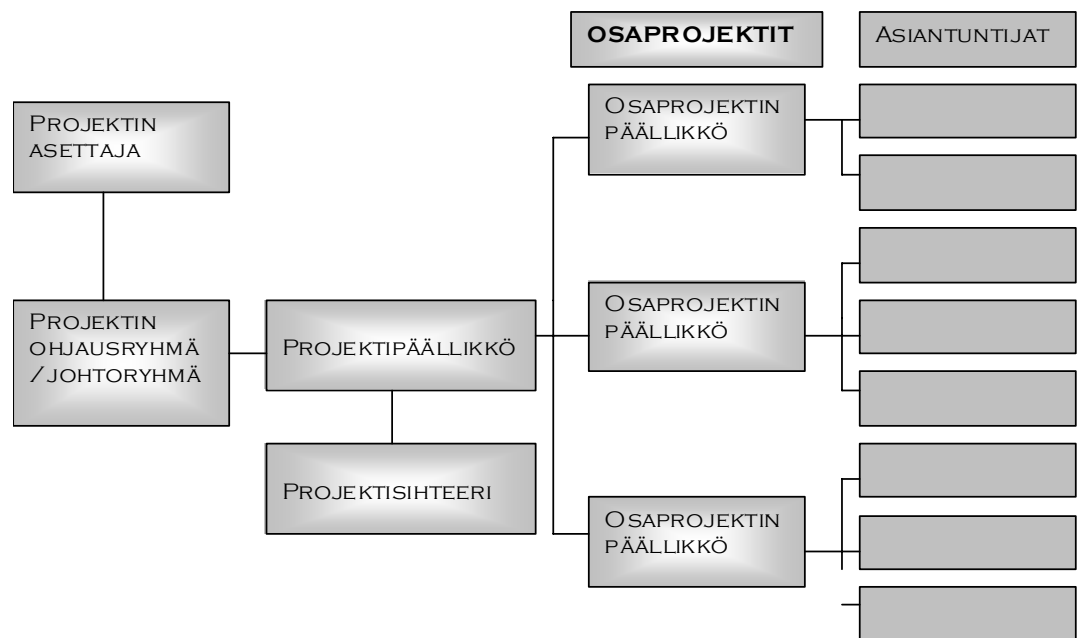
KUVIO 2. Projektin elinkaari

Kaikkiin projekteihin liittyy myös jonkinasteinen riski ja monesti useita erilaisia riskitekijöitä. Tämä kuuluu olennaisena osana projektityön luonteeseen. Taloudelliset riskit ovat yksi riskitekijä, joka vaikuttaa projektin tuloksiin ja

onnistumiseen suuresti. Siksi taloudellisten riskitekijöiden kartoittaminen ja hallitseminen tehokkaan seurannan avulla on tärkeää.

Projektien toteuttamiseen tarvitaan projektiorganisaatio, joka on muodostettu juuri tätä tarkoitusta varten. Henkilöt tällaisessa organisaatiossa ovat mukana määräajan, eli sen ajan kuin projektin elinkaaren läpivienti vie aikaa, jonka jälkeen he siirtyvät muihin tehtäviin. Joissain tapauksissa he siirtyvät yrityksen sisällä toisiin tehtäviin tai projekteihin tai sitten työsuhde projektin loppumisen myötä loppuu yrityksen kanssa kokonaan ja henkilö lähtee hakemaan uusia haasteita muualta. (Pelin 2004, 65–71.)

Organisaatiot projektin toteuttamista varten ovat hyvin erilaisia ja näissä painottuvat eri asiat. Tämä johtuu siitä, että projektit ovat kooltaan ja luonteeltaan hyvinkin erilaisia ja mitään sellaista mallia toimivasta organisaatiosta ei ole, joka kävisi kaikkiin projekteihin. Projektiorganisaatioissa on kuitenkin monia samoja tehtäviä ja piirteitä. Siksi kuvion 3 mukainen malli organisaatiosta voidaan esittää. (Projekti- sen suunnittelu ja toteutus 2001, 18.)



KUVIO 3. Projektiorganisaation rakenne ja tehtävät

Projektiorganisaatiossa on usein projektin asettaja, joka tekee päätöksen projektin käynnistämisestä ja huolehtii projektin rahoituksesta hankkimalla rahoittajia tai rahoittamalla itse. Projektille perustetaan johtoryhmä eli ns. valvontaryhmä, joka edustaa projektin asettajaa. Tämän ryhmän tehtäväkuva riippuu myös paljon projektin laadusta ja tavoitteista. Ryhmän jäsenet ovat niitä, joilla on suuri mielenkiinto projektin kulkuun ja joiden toimintaan projektin tulos merkittävästi vaikuttaa. Johtoryhmän tulisi mielellään kokoontua säännöllisesti, jotta ote ja kiinnostus projektia kohtaan säilyisivät. Ryhmä kokoontuu projektipäällikön esityksestä ja käsittelee hänen esittämiä asioita. Tämän lisäksi johtoryhmä voi ottaa esille sellaisia asioita joiden se katsoo olevan projektin toteuttamisen ja onnistumisen kannalta tärkeitä. (Projektin suunnittelu ja toteutus 2001, 20; Projektin starttikoulutus 2007, 5-6.)

Projektin vetäjäksi nimetään projektipäällikkö, joka on kokonaisvastuussa projektista. Hän huolehtii suunnittelusta, toimeenpanosta ja toiminnoista sekä tehtävien valvonnasta. Projektisuunnitelmien laadinnan, projektin toimeenpanemisen ja dokumentoinnin, raportoinnin ja projektin päättämisen lisäksi, projektipäällikkö huolehtii projektin raportoinnista johtoryhmälle. Tämän lisäksi kuuluu toimenkuvaan mahdollisen projektiryhmän ohjaaminen, valvominen, tehtävien jakaminen, tiedotus ja mahdollinen koulutus. (Pelin 2004, 65–71.)

Projektin läpivientiin tarvitaan monesti muitakin tekijöitä projektitehtäviin, kuten projektiryhmän jäseniä ja projektisihteeriä/assistenttia. Jäseniltä edellytetään oman vastualueensa ammattitaidon hallintaa ja yhteistyökykyisyyttä. Heidän tehtävänä on osallistua projektisuunnitelman tekoon ja suunnitelman onnistunut toteutus. He tekevät annetut tehtävät oman ammattitaidon puitteissa ja raportoivat ja dokumentoivat toimensa vaaditulla tavalla projektipäällikölle. (Pelin 2004, 65–71.)

Projektisihteeri/assistentti hoitaa projektimanuaalin ja aikataulun laadinnan ja ylläpidon. Projektin sisäisen ja ulkoisen viestinnän toteuttaminen, sekä mahdolliset markkinointitoimenpiteet, saattavat kuulua joissakin projekteissa toimenkuvaan. Tämän lisäksi hänen tehtävät voivat sisältää budjetin laadintaa,

asiakirjojen luokittelua ja arkistointia, tarjouskyselyjen laadintaa, kustannusseurantaa, ennusteiden tekemistä ja kokousten järjestelemistä. (Pelin 2004, 65–71.)

Projektien sitoutuminen yrityksen strategiaan vaikuttaa projektien valintaan. Tämä näkyy ideointivaiheessa, jossa yrityksen strategiaan sopimattomat projekti aihiot karsiutuvat ja sitä tukevat projektit siirtyvät käynnistysvaiheeseen. Kuten hallintotieteiden professori Peter Drucker (1909–2005) on sanonut: ”Tärkeämpää kuin tehdä asioita oikein, on tehdä oikeita asioita.” Tämän viisauden ohjaamana, oikeilla valinnoilla, voidaan poistaa projektista useita riskitekijöitä. (Ruuska 1999.)

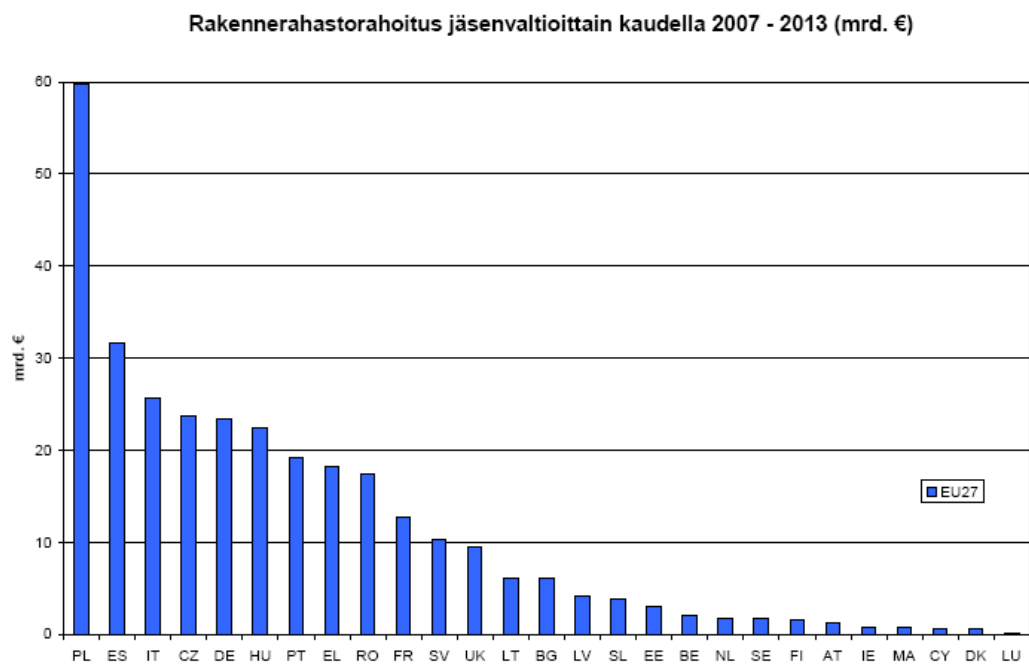
Kuten aikaisemmin mainittiin, yksi projektin tunnusmerkeistä on, ettei se ole pysyvä olomuoto, vaan se on ajallisesti rajattu ja sillä tulee olla selvä loppu. Projekteilla on monesti luontainen taipumus jatkua ja siksi se on päätettävä määrätietoisesti. Tähän auttaa, jos projektisuunnitelmassa jo määritellään loppuraportin sisältövaatimukset ja laatimishetki (esim. 2 kk projektin toiminnan päättymisestä). Päättämiseen kuuluu tämän lisäksi muita toimenpiteitä, kuten päättämisen esittämistä johtoryhmälle, tehtyjen tehtävien ja dokumentoinnin tarkastaminen ja mahdollisen lopputuotteen, tuloksen, siirtäminen käyttäjälle. (Pelin 2004, 341–343.)

2.2 Euroopan Unionin rakennerahastot

Euroopan unionin alue- ja rakennepolitiikan avulla pyritään vähentämään kehityseroja EU:n eri alueiden ja jäsenvaltioiden välillä. Tämä politiikka keskittyy kilpailukykyä ja kestävää kehitystä edistäviin toimenpiteisiin sekä taloudellisten ja sosiaalisten rakenteiden uudistamiseen.

EU:n koheesipolitiikalla pyritään siihen, että kaikilla jäsenvaltioiden kansalaisilla olisi samanlaiset lähtökohdat asuinpaikasta riippumatta. Koheesipolitiikka perustuu rakennerahastoista annettavaan tukeen, johon on yhdistettävä kansallista julkista rahoitusta ja yksityistä rahoitusta.

Koheesiopolitiikan rahoitus ohjelmakaudella 2007–2013 on 308,041 miljardia euroa, joka vastaa 0,37 prosenttia Euroopan unionin jäsenvaltioiden yhteenlasketusta bruttokansantulosta. Suomen rakennerahastorahoitus tulevalla kaudella on noin 1 530 miljoonaa euroa. Suomen osuuden muiden maiden osuuksien rinnalla näemme kuviossa 4. Monen uuden itäeurooppalaisen jäsenvaltion rahasto-osuus on merkittävän suuri, koska näiden alueiden lähtökohdat ovat monesti alhaisemmat kuin länsieurooppalaisten jäsenvaltioiden.



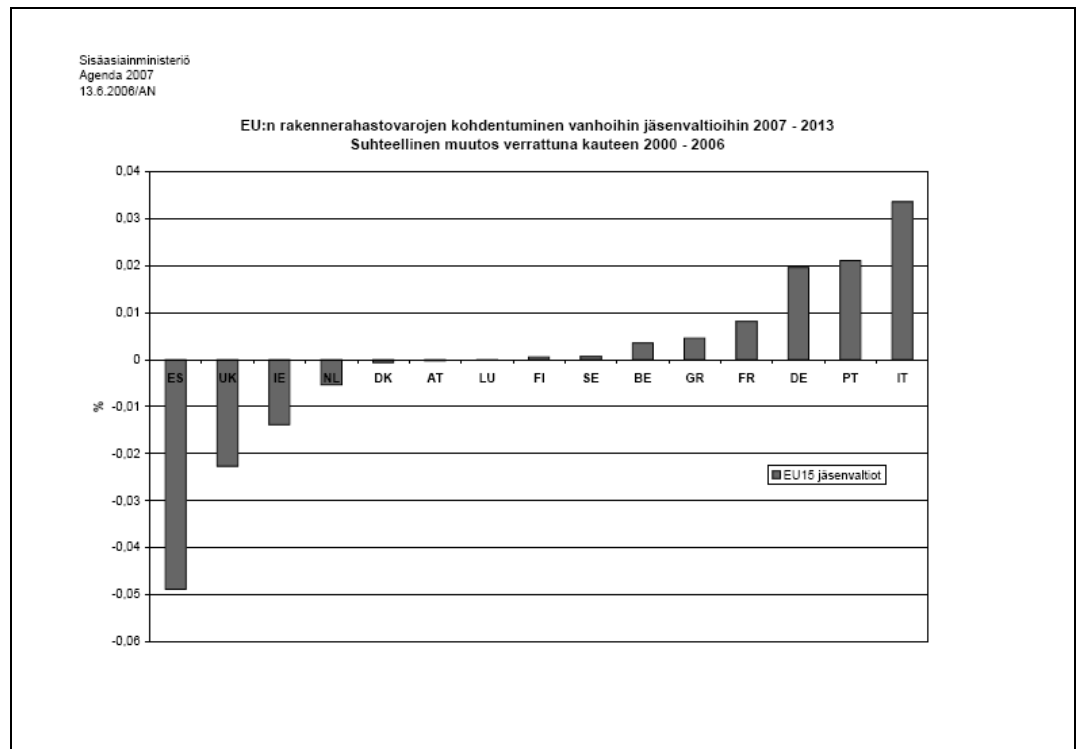
KUVIO 4. Rakennerahaston rahoituksen jakaantuminen

(Sisäasianministeriön kotisivut 2007)

Rakennerahastojen varojen kohdentuminen punnitaan kullakin ohjelmakaudella erikseen. Osuuden määrään vaikuttaa muun muassa jäsenvaltioiden määrä, alueiden kehittyminen ja valtion bruttokansantuote. Rahoituksen määrä jäsenvaltiolle saattaa kaudelta toiselle muuttua hyvinkin paljon kuten kuviosta 5 näemme.

Suomen rakennerahastoista saama rahoitus on viime ohjelmakaudesta nykyiseen ohjelmakauteen kasvanut hieman. Joitakin muutoksia on tehty rahoitusta jakavissa

toimielimissä. Aikaisemmin aluekehitysrahaston ohjelmien hallintoviranomaisena toimi sisäasiainministeriö ja sosiaalirahastonohjelmia hallinnoin työministeriö. Vuoden 2008 alusta tehtävät siirtyivät vastaperustettuun työ- ja elinkeinoministeriöön. (Rakenerahastojen palveluportaali 2007)



KUVIO 5. EU:n rakenerahastovarojen kohdentuminen ja suhteellinen muutos (Sisäasiainministeriön kotisivut 2007)

Euroopan unionilla on kolme koheesipolitiikkaa rahoittavaa rakenerahastoa: Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR, perustettu 1975), Euroopan sosiaalirahasto (ESR, perustettu 1960) ja koheesiorahasto (perustettu 1993), joka ei kuulu varsinaisiin rakenerahastoihin, vaikka onkin osa EU:n alue- ja rakennepolitiikan rahoitusvälineitä. Sen avulla on tuettu EU:n köyhimpien maiden (Portugalin, Irlannin, Kreikan ja Espanjan) ympäristöön ja infrastruktuuriin liittyviä kehityshankkeita.

Näiden lisäksi on käytössä Euroopan maatalouden ohjaus- ja tukirahasto (EMOTR, perustettu 1962). Tämä rahasto jakautuu kahteen edellä mainittuun osastoon, ohjaus- ja tukiosastoon. Kalastuselinkeinon uudistamisen ja kilpailukyvyn parantamisen avuksi on vuonna 1993 perustettu kalatalouden ohjausrahasto KOR.

Euroopan unionin rakennerahastoista osarahoitettavia alue- ja rakennepoliittisia hankkeita toteutetaan tavoiteohjelmien mukaisesti. Jokaisella ohjelmakaudella on omat painopisteensä, joka näkyy kaudella toteutettavissa projekteissa. Näissä painotetaan erityisesti kilpailukyvyn ja työpaikkojen lisäämistä sekä alueellista yhteistyötä. (Eurooppa – tiedotuksen kotisivut 2007.)

Nykyisellä alue- ja rakennepoliittisella ohjelmakaudella (v. 2007–2013) on kolme tavoiteohjelmaa. Lähentymis- eli konvergenssitavoitteen tarkoitus on kasvun ja työllisyyden tukeminen Euroopan unionin vähiten kehittyneillä alueilla ja vähentää siten alueellisia kehityseroja. Alueellisen kilpailukyvyn ja työllisyystavoitteen tarkoitus on lisätä alueiden kilpailukykyä ja houkuttelevuutta sekä parantaa työllisyyttä. Viimeisenä ohjelmana on Euroopan alueellisen yhteistyön tavoite, joka edistää rajaseutujen ja rajat ylittävien suuralueiden sekä eurooppalaisten alueiden välistä yhteistyötä. (Eurooppa – tiedotuksen kotisivut 2007.)

Tällä ohjelmakaudella EU-rahoituksella tuetaan koko Suomen monipuolista kehittämistä. Painopisteinä ovat erityisesti Itä- ja Pohjois-Suomi, harvaan asutut alueet, raja-alueet sekä kehityksen kannalta haasteelliset alueet Etelä- ja Länsi-Suomessa. Rakennerahasto-ohjelmien painopisteet ohjaavat rahojen jakautumista ja tuen myöntämistä. Hankkeilla voidaan yhtä hyvin tukea kaupunkiseutujen kestävästä kehittämistä kuin maaseutualueiden elinkeinojen monipuolistamista. Tarkoituksena on myös saada aikaiseksi maaseudun ja kaupunkien välistä vuorovaikutusta. Toiminta voi olla Suomessa alueiden sisäistä, alueiden välistä tai kansainvälistä. (Rakennerahastojen palveluportaali 2007.)

Uudella ohjelmakaudella (v. 2007–2013) kaikilla jäsenvaltioilla ja alueilla on käytössään kolme uutta aluepolitiikan toteuttamisvälinettä. Nämä auttavat

projektien hallinnoinnissa sekä mahdollistavat varojen tehokkaan käytön. Lisäksi ne parantavat rahoitusjärjestelyvälineiden käyttöä. Yhteistyö Euroopan komission, Euroopan investointipankin EIP:n ja muiden rahoituslaitosten välillä vahvistaa ja kehittää valmiuksia kansallisissa ja alueellisissa laitoksissa. (Eurooppa – tiedotuksen kotisivut 2007.)

2.3 EU-projekti

EU-projekti on rakennerahastoista rahoitettava projekti. Projektin osarahoitus voi kuitenkin olla muualta, hallinnoiva yritys ja yksityiset rahoittajat tai muut tämänkaltaiset voivat rahoittaa osan projektista.

Lahden seudulla tärkeimpiä rahoittajia ovat Hämeen TE-keskus ja Päijät-Hämeen liitto. TE-keskuksella on eri osastoja, joka keskittyvät erilaisiin toimintoihin. Yritysosastolla keskitytään muun muassa pk-yritysten kehittämiseen ja niiden rahoittamiseen ja maaseutuosasto pitää huolen paikallisen maaseutuelinkeinon toimivuudesta ja pysyvyydestä. Työvoimaosaston tehtävänä on edistää monin eri tavoin työllisyyttä ja siihen liittyvää koulutusta sekä huolehtia toimialueensa työmarkkinoiden toimivuudesta. Niin TE-keskuksesta kuin Päijät-Hämeen liitosta saa avustusta tavoiteohjelman mukaisten hankkeiden käynnistämiseen ja ohjeistusta projektin aikana. (Toivanen 2003.)

Euroopan komission vahvistamassa tavoiteohjelmassa määritellään millaisia projekteja rahoitetaan ja millaisiin tavoitteisiin projektien on pyrittävä saadakseen rahoitusta. Ohjelmakauden v.2007–2013 ohjelmien tavoitteet käytiin jo aikaisemmin läpi ja näiden tavoitteiden mukaisesti haetaan ja annetaan projekteille tällä ohjelmakaudella rahoitusta.

Projektien toteutussuunnitelma, joka tehdään hankehakemukseen, kertoo millaisesta projektista on kyse. Kun projektisuunnitelma hyväksytään rahoituspäätöksessä, niin projekti on hyväksytty tavoiteohjelman mukaiseksi ja tällöin projektin toteuttamiseksi voidaan toimia vain vahvistetun suunnitelman mukaisesti. (Hämeen liiton kotisivut 2007.)

Komission mukainen määritelmä yleisellä tasolla rakennerahastohankkeelle on seuraavanlainen. Projektin, jolle rahoitusta haetaan, täytyy olla kunkin kauden tavoiteohjelman mukainen. Projektin pitää toimia määräaikaaisesti ja suunnitelman mukaisesti. Suunnitelmassa määritellään projektin tavoitteet ja toimenpiteet, joilla tavoitteeseen päästään. Siinä esitellään kokonaisuudessaan projektin kustannukset, rahoitus ja henkilöstö. Suunnitelma sisältää tiedot ostettavista palveluista sekä mahdollisista, projektin toteuttamiseen liittyvistä, laitehankinnoista. Toteutusaika sekä muut mahdolliset rajaukset (matkat, kohderyhmät ym.) on selvittävä myös suunnitelmasta. (Aluekehityssäätiö 2006, 11.)

Projektin toteuttaja voi olla julkinen tai yksityinen oikeushenkilö. Rahoittaja itse voi myös toimia projektin toteuttajana. Harvinaisena projektin toteuttajan on luonnollinen henkilö, joka kuitenkin on sallittua. EU-projekti sitoo toteuttajansa resursseja siinä määrin, että tämä jo harventaa mahdollisten toteuttajien lukumäärää. Monesti rahallinen resurssi aiheuttaa toteuttajalleen suurimman ongelman, koska projekti sitoo rahaa paljon, ennen kuin sitä saadaan rahoittajalta kustannuksia vastaan takaisin.

Rakennerahastohankkeissa toimintatukien käyttäminen on kiellettyä. Toimintatuet ovat sellaisia tukia, joita useat julkiset viranomaiset myöntävät. Näiden tukien tarkoituksena on ylläpitää toimintaa, joka saattaa olla liiketaloudellisesti kannattamatonta, mutta yhteiskunnallisesti hyödyllistä. Tukia on mahdollisuus saada muun muassa sosiaali- ja kulttuuritoimintojen ylläpitämiseen. Tämänkaltaiseen toimintaan ei siis EU:n rakennerahastovaroja saa käyttää. (Aluekehityssäätiö 2006, 11.)

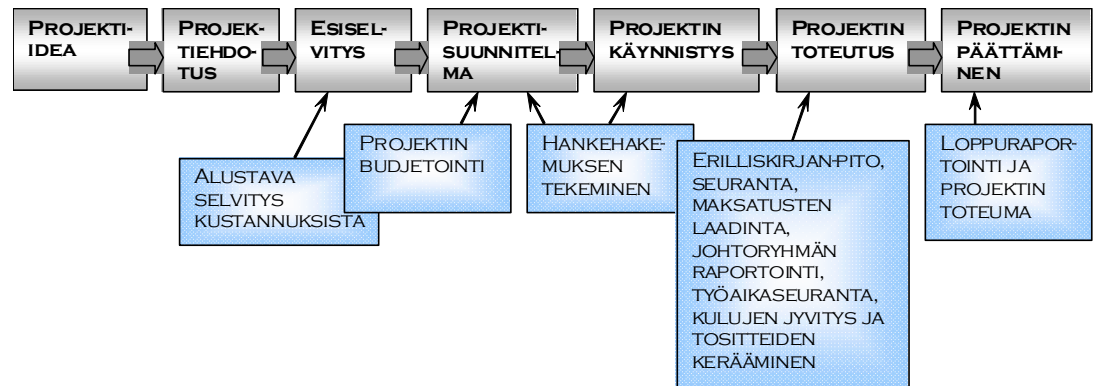
Päätöksessä vahvistetaan rahoittajan rahoitusosuus ja kaikkien muidenkin rahoitustahojen osuudet, joten kokonaisrahoituksen tulee olla varmistettu jo ennen rakennerahastopäätöstä haettaessa. Rahoituksen lisäksi vahvistetaan kustannusarvio, jonka mukaan projekti tullaan toteuttamaan. Tähän arvioon määritellään mihin kustannuksiin tullaan tukea maksatuksissa hakemaan ja millaisiin toimintoihin rahoitus suuntautuu. Maksettavan avustuksen määrä on riippuvainen hyväksyttävien (= tukikelpoisten) kustannusten määrästä.

Hyväksyttävistä kustannuksista on ohjaavia säännöksiä sekä EU:n että kansallisissa asetuksessa ja ohjeissa.

Projektin avustus maksetaan tietyn % -osuuden mukaisesti hyväksyttävistä kustannuksista. Tämän tukiprosentin mukaisesti maksetaan hakemuksesta vahvistettuun enimmäiseuromäärään saakka. (Aluekehityssäätiö 2006, 11.)

2.4 EU-projektien taloushallinto

EU-rahoitteisten projektien talouden seurantaan ja taloushallinnon tehtäviin liittyy monia projektin eri vaiheisiin ajoittuvia toimenpiteitä. Selventämiseksi voidaan EU-projektin taloushallinnon toimet sijoittaa projektin vaiheistuksen toiminnolliseen ketjuun. Tästä kuvioista 6 nähdään kuinka toiminnot ja toimenpiteet ovat osa projektin toteutusta, sekä kuinka ne sijoittuvat projektin kulkuun.



KUVIO 6. Taloushallinnon toimien sijoittuminen projektin eri vaiheisiin

Hankkeen taloudellinen ajattelu on aloitettava jo siinä vaiheessa, kun projekti on vasta visiona. Tässä vaiheessa rahan tarpeen määrittely ja rahoituksen kartoitus, antaa suunnan projektille, olipa projekti sitten minkäläinen hyvänsä. Projektin aiheen ja toiminnan selventyessä on toiminnallisen suunnitelman rinnalle

aloitettava tekemään rahamääräinen toimintasuunnitelma. Tämä tarkoittaa kokonaisbudjetin laadintaa koko projektin ajalle.

Budjetti on tavoitteellinen toimintasuunnitelma, joka sisältää seuraavat osa-alueet:

- ympäristön kuvaus ja oletukset
- tavoitteet
- toimintasuunnitelma
- taloudellinen tulos-osa eli budjettiluvut

(Alhola & Lauslahti 2003, 272–273.)

EU-rahoitteisen hankkeen budjetoinnissa on otettava huomioon ohjelmakauden ohjelmien keskeiset asiat, koska projektista syntyvät ja sitä ennen budjetoidut kustannukset ovat oltava tukikelpoisia kustannuksia. Budjettia laatiessa on myös huomioitava eri rahoittajien käytännöt ja eriävät säännökset.

(Aluekehityssäätö 2006, 10.)

Budjetti laaditaan jakamalla tukikelpoiset kustannukset kustannuslajeittain. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi perinteisen ylhäältä alas budjettimenetelmän avulla. Erilaisia kustannuslajeja ovat mm. palkkakustannukset, matkakustannukset, yleiskustannukset, vuokrat, aineet ja tarvikkeet, tiedottaminen ja ostopalvelut. Rahoittaja vaatii kustannusten lajittelun rahoitushakemuksessa ja tätä samaa lajittelua jatketaan kirjanpidossa ja maksatuksissa. (Etelä-Suomen lääninhallitus 2004, 27.)

Valmiiksi hiottu, toimintasuunnitelman kanssa linjassaan oleva, budjetti laitetaan hankehakemukseen kaiken muun toiminnallisen raportoinnin ja yleistietojen lisäksi rahoittajalle. Tämän jälkeen jäädytään odottamaan rahoituspäätöstä tai aloitetaan hanke omalla riskillä jo ennen päätöstä.

Aloitetaanpa projekti mahdollisesti ennen päätöksen saapumista tai vasta sitten, on ennen projektin varsinaista toimintaa selvitettävä hallinnoijan organisaatiossa muutamia projektiin liittyviä käytäntöjä. Nämä ovat tärkeitä tehtäviä ennen toiminnan aloittamista ja vaikuttavat projektin taloudellisen puolen onnistumiseen.

Rahoitusehtojen mukaa rahoittajat vaativat tilivientejä varten projektista erilliskirjanpitoa, joka on osana hallinnoijan kirjanpitoa. Projektille perustetaan oma kirjanpilotunnus eli kustannuspaikka, johon ei kirjata mitään muuta. Lisäksi on muodostettava sellainen kustannuslajijaottelu, joka vastaa mahdollisimman hyvin rahoituspäätöksen ja maksatushakemuksen mukaista jaottelua. Tätä rahoittajan mukaista jaottelua tarvitaan, kun halutaan saada mahdollisimman vähällä lisätyöllä pääkirja, joka antaa suoraan rahoittajalle tarvittavat tiedot. Monesti tätä varten joudutaan valmiisiin kirjanpito-ohjelmiin tekemään räätälöintejä, jotta saataisiin tarvittavia raportteja. (Aluekehityssäätiö 2006, 12.)

Projektiin hyväksytyjen palkkakustannusten todentamiseen tarvitaan työaikaseuranta, jos projektiin on hankittu osa-aikaista työvoimaa. Nämä pitävät tuntikirjanpitoa valmiin opetusministeriön lomakemallin tai muun vastaavan avulla. Myös projektin käyttämä taloushallinnon apu voidaan jyvittää hankkeelle, taloushallinnon työntekijöiden tuntikirjanpidon mukaisesti. Näiden lisäksi projektikirjanpito vaatii, että kaikki rahoitus ja tulot merkitään pääkirjaan oikein ja ulkopuolisen rahoituksen tulee näkyä lyhentämättömänä. (Projektin starttikoulutus 2007, 18–20.)

Saadakseen projektillensa rahoituksen, yrityksen on kerättävä tositekopiot, esitettävä sisäisten kulujen laskentaperusteet sekä laadittava projektin seurantaraportit. Vaikka nämä toimet ovat pakollisia, niin yrityksen sisällä voidaan itse määritellä kuinka nämä tehdään ja sopia kenelle nämä tehtävät kuuluvat. Siihen ei rahoittajalla ole pakottavaa määräystä. (Kariniemi 2007)

Pakollista on toimittaa maksatushakemuksessa 500 euron ja sitä suurempien maksujen tositekopiot. Sisäisten kulujen jakaminen pitää selvittää ensimmäisen maksatushakemuksen mukana siten, että selvityksestä ilmenee se kokonaiskustannus, josta yksikköhinta on laskettu. Selvityksestä täytyy ilmetä myös se miten ja millä perusteilla tämä projektille kirjattu yksikköhinta on kohdistettu.

Talousseurantaraporttien teko voi kuulua yksinomaan projektipäällikölle tai taloushallinnon työntekijälle, ihan miten asiasta sovitaan. Tämä voidaan myös

tehdä sovitun mukaisesti yhdessä tai vertailemalla molempien tekemää seurantaa. Tärkeintä on, että projektissa seurataan tarkasti kustannusarvion ja tavoitteisiin liittyvän toiminnan toteutumista.

EU-projektien taloushallintoon kuuluu myös projektiasiakirjojen kokoaminen projektimapiksi ja niiden huolellinen säilyttäminen. Tätä dokumentointia voi tehdä niin projektipäällikkö kuin myös taloushallinnon työntekijä. On kuitenkin viisasta ennen projektin aloittamista sopia mitä kukin kerää ja kenelle paperit toimittaa.

Projektin tukikelpoisten kustannuksista on omat säädöksensä. Projektien rahoitusta ja kustannusten tukikelpoisuutta säätelevät mm.

- EAKR-asetus 1783/1999
- ESR-asetus 1784/1999
- Komission asetus 1145/2003
- työministeriön, opetusministeriön ja sisäasiainministeriön ohjeet.

Kustannukset hyväksytään maksatushakemuksen perusteella, johon on liitetty tarvittavat tiedot kustannuksista. Näitä liitteitä on mm. tositekohtainen suljetun kirjanpidon ote eli lopullinen pääkirja, pääkirja avain ja tositekopiot laskuista. Myönnettävä rahoitus lasketaan tukikelpoisista kustannuksista. Rahoituspäätöksiin sisältyy myös monesti lisäehtoja yleisten toimintaohjeiden lisäksi ja ne on aina tarkistettava projektikohtaisesti. Eri rahoittajatahojen laatimat ohjeistukset voivat poiketa toisistaan ja jokainen projekti vaatii omanlaisensa toiminnot. (Kariniemi 2007.)

Hyväksyttävien kustannusten tulee olla projektille välttämättömiä, jotka ovat aiheutuneet kun projektin toimenpiteitä on tehty projektisuunnitelman mukaisesti. Näiden kustannusten tulee olla aiheutuneita projektin toteutusaikana ja ne pitää olla myös maksettuna tänä aikana. Vaikka projektiin liittyisi sellaisia kustannuksia, jotka ovat muodostuneen ennen tai jälkeen toteutusajan, eivät ne ole tukikelpoisia. Kustannusten pitää myös olla tosiasiallisesti maksettuja eli

toteuttajan rahalla maksettuja ja kirjanpitoon merkittyjä. (Etelä-Suomen lääninhallitus 2004, 23–27.)

Hyväksytyissä kuiluissa on myös huomioitava, että niitä voi vain syntyä niihin kululajeihin, jotka on rahoituspäätöksessä hyväksytty. Jos hankkeen rahoituspäätöksessä ei ole esim. vuokratuloja hyväksytty, ei niitä projektille voida osoittaa. Nämä kustannukset jäävät jonkun muun maksettavaksi ja tämä on jo budjetointi vaiheessa huomioitava. (Etelä-Suomen lääninhallitus 2004, 23–27; Aluekehityssäätiö 2006, 23.)

Hallinnoijan kirjanpitoon kuuluvat kustannukset on kirjattava oikein kululajeittain ja kirjanpitoon tehtävät oikaisut myöhemmin on tehtävä todistettavasti. Korjaukset kirjanpitoon tehdään muistiotositteella, jossa täytyy olla viittaus alkuperäiseen virheelliseen tositteseen ja perustelu tehdystä siirrosta. Jos pääkirjalla on runsaasti tehtyjä siirtoja, niin se viestittää toiminnan huonosta organisoinnista ja taloushallinnon epäluotettavuudesta. (Aluekehityssäätiö 2006, 31)

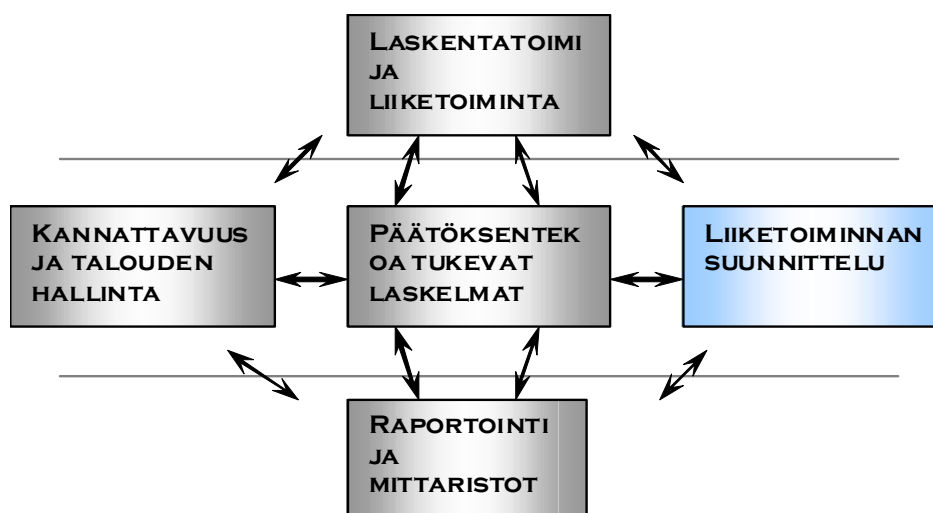
Nämä kaikki on yleisiä tehtäviä, jotka liittyvät useimpiin EU-projekteihin. On kuitenkin aina muistettava, kuten jo edellä mainittiin, että jokainen projekti on yksilöllinen, myös rahoittajan vaatimusten suhteen. Luotettava ja laadukas taloushallinto ottaa nämä asiat huomioon ja toimii ohjeiden ja säädösten mukaisesti. Näin projektin talous pysyy kontrolloituna ja auttaa osaltaan projektia onnistumaan tavoitteissaan.

3 TALOUSHALLINNON ROOLI

3.1 Taloushallinnon rooli yrityksessä

Yritys tarvitsee taloushallintoaan niin kuin muitakin toimintojaan. Monesti yrityksen ydintoiminnot ovat sellaisia joiden osana taloushallintoa ei nähdä. Sitä pidetään muun yritystoiminnan sivutoimintona, lainsäädännöllisesti pakollisena.. Mutta päätöksentekoa ja monia muita asioita varten yritys tarvitsee oikeaa tietoa taloudestaan ja sen kuvasta ulkopuolisille. (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2004.)

Yritysten tavoitteena on pitkällä aikavälillä toimia kannattavasti. Myös yleishyödyllisen voittoa tavoittelemattoman yrityksen on toimittava mahdollisimman tehokkaasti ja hallittava kannattavuus toiminnassaan. Taloushallinnon rooli tässä tavoitteessa on oleellinen ja monisäikeinen, kuten kuviosta 7 nähdään. Sen ymmärtäminen kokonaisuudessaan auttaa ymmärtämään sen roolin mikä taloushallinnolla on yrityksen liiketoiminnassa.



KUVIO 7. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta

(Ahola & Lauslahti 2003.)

Taloushallinnon ja laskentatoimen rooli yritysten toiminnassa on muuttunut vuosien varrella huomattavasti. Aikaisemmin, jolloin alkeelliset kirjanpitotavat syntyivät, oli näiden tarkoituksena rekisteröidä kirjanpitotapahtumia. Alkeellisesti laskettiin näiden kirjausten perusteella tulos ja siten selvitettiin jakokelpoinen voitto. Näistä ajoista taloushallinnon tehtävien merkitys on laajentunut räjähdysmäisesti monimutkaisiksi toiminnoiksi. Taloushallinnon työntekijän roolin painopiste on siirtynyt lukujen keräilystä aktiiviseksi yrityksen liiketoiminnan toimijaksi, sekä useiden tietojen tuottajaksi ja analysoijaksi. (Ahola & Lauslahti 2003.)

Modernissa taloushallinnossa työskentelevän keskeinen työtehtävä tänä päivänä on oikeiden kysymysten tekeminen. Tämä voi tarkoittaa niin ratkaisujen kyseenalaistamista kuin johdon sparraamista. Heidän tehtävänsä sisältävät runsaasti tiedon analysointia ja tämä edellyttääkin vuorovaikutus- ja neuvottelutaitojen omaamista. Informaation käyttäjien, muun muassa yritysjohdon, pitää ymmärtää vastaanottamansa informaatio. Näin he saavat mahdollisimman paljon ja oikeaa tietoa käytettäväksi päätöksensä tekemiseen. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 55.; Mainmann 2006)

Monet uudet suunnat ovat kehittyneet tietotekniikan ja ohjelmien myötä, mutta myös yritysten omat tarpeet ja toiminnan suunnat ovat ohjanneet taloushallinnon kehitystä. Osin kehitykseen vaikuttaa kulloinkin voimassa olevat lait, jotka asettavat tiettyjä vaatimuksia kirjanpidon toteuttamiselle. Näissä raameissa kaikkien yritysten on toimittava, mutta kaikki muu, mitä yrityksissä halutaan tutkia ja laskea, on vapaaehtoista.

Eniten muutosta hallitsee tietoteknisluontoisen ja muun teknisen intressin johtama laskentavälineiden kehittäminen. Sisältö ei sinänsä muutu vaan ne alistetaan tekniikan vaatimukseen ja tuloksena on tuotettava mitä hienoimpia ja monipuolisempia tuloksia, raportteja ja mittareita. Tällöin laskentatoimen ammattilaiselle jää soveltajan ja tulkitsijan rooli. Hänen on arvioitava tietojen luotettavuus ja relevanssi, mitkä ei ole aina mitään itsestäänselvyksiä. Hänen on laajennettava laskentatoimen hallintaa aivan uusille alueille ja kasvettava moniin uusiin tehtäviin. (Kettunen 1999, 12–17.)

”Perinteisessä kirjanpidossa mitataan jo toteutuneita asioita. Kasvun kannalta tärkeämpää on pyrkiä ymmärtämään, mitkä ovat tulevaisuuden keskeiset menestystekijät” Kari Heinistö kuvaa Holopaisen artikkelissa taloushallinnon roolin laajentumisesta perinteisestä, johonkin aivan uuteen. Taloushallinto tukee parhaiten tavoitteiden saavuttamista yrityksessä siten että yritysjohdolla on päätöksiä ja suunnitelmia tehdessään tosiasiat selvillä. Kilpailuyhteiskunnassa voittajia ovat ne yritykset, jotka kykenevät ennakoimaan nopeasti muuttuvaa maailmaa ja tiivistämään kaikesta tietomassasta olennaisen. (Holopainen 2007, 15–17.)

Kaikesta muutoksista huolimatta on taloushallinnon suoritettava perustehtävänsä eli rekisteröintitehtävät huolella ja oikein, ennen kuin se voi tuottaa näistä informaatiota. Analysointi, mittaaminen ja muut yritysjohdolle toimitettavat tiedot taloudesta vaativat pohjalle oikeat luvut. Näin rekisteröityjen tietojen jatkojalostaminen ei tuota vääränlaista, valheellista informaatiota niin yrityksen sisälle kuin ulkopuolisille. (Ahola & Lauslahti 2003, 23–30.)

3.2 Taloushallinnon työntekijöiden valmiudet

Taloushallinto on ja tulee myös vastaisuudessa olemaan jatkuvan muutoksen ja paineen alla. Monetkaan asiat eivät ole pysyviä ja muutoksen vauhti on kiihtyvää. Millaisia ovat nämä tekijät, jotka tällaiseen muutokseen ja vauhtiin pystyvät?

Aikoinaan taloushallinnon työntekijältä, oli se sitten kirjanpitäjä tai muu vastaava henkilö, vaadittiin numerotarkkuutta, säntillisyyttä ja kurinalaista sitkeää asennetta työhönsä. Lukujen kirjaamiseen eli rekisteröintiin tarvittiin näitä ominaisuuksia ja muuta ei kai heiltä vaadittukaan vielä silloin.

Nykypäivänä taloushallinnon työpaikkoihin haetaan ainakin jonkinlaisen koulutuksen omaavaa henkilöä. Useasti avustaviin tehtäviin riittää opistotasoinen merkonomin koulutus, mieluiten suuntautumisenaan taloushallinto. Monesti työkokemus paikkaa vaillinaista tai heikompaa koulutusta. Vaativampiin tehtäviin edellytetäänkin jo sitten korkeakoulututkintoa. Tällaisia tutkintoja on alempi

korkeakoulututkinto, esimerkiksi tradenomi tai ylempi korkeakoulututkinto, esimerkiksi ekonomi tai kauppatieteiden maisteri.

Pelkkä koulutus ei kuitenkaan riitä. Kun kyseessä on koko yritystä koskeva toiminto, niin siihen ei yleensä haluta kokematon henkilöä. Vaatimuksena on monesti 1-2 vuoden kokemus haettavan työtehtävän saralta. Onneksi monet yritykset katsovat hyvän harjoittelun kokemukseksi, joten myös vastavalmistuneilla on mahdollisuus saada alansa töitä. Mitä pidempi ja laaja-alaisempi kokemus työntekijällä on, sitä parempi mahdollisuus on saada haastavia työtehtäviä taloushallinnon alueelta. (Työvoimatoimiston kotisivut 2007.)

Kaikki lisäosaaminen ja muidenkin asioiden asiantuntijuus voi olla nykypäivän taloushallinnon työtehtävissä eduksi. Esimerkiksi controller voi talouteen ja laskentatoimeen liittyvien tehtävien lisäksi joutua hoitamaan:

- Erilaisia prosessien kehitystyötä ja toteutusta
- Tietotekniikkaratkaisujen hankintaa ja ylläpitoa
- Henkilöstön koulutusta
- Sisäisen konsultin tehtäviä
- Yrityksen valvontaa ym.

(ArgonPron kotisivut 2007.)

Näiden mitattavissa olevien ja jokseenkin selvien asioiden lisäksi taloushallinnon monipuolisiin ja haastaviin tehtäviin vaaditaan tekijältään monia ominaisuuksia. Oma-aloitteisuus, vastuullinen ote työhön ja kyky toimia tiukoissa aikatauluissa taitavat olla yleisimpiä vaadittavia ominaisuuksia työpaikkailmoituksissa. Tiimityöskentelytaito ja sosiaalisuus ovat myös nykyisin taloushallinnon työtehtävissä toimivan henkilön ominaisuuksia, joita yrityksiin halutaan. Enää ei riitä, että itsenäisesti toimiston perällä, nuttura tiukalla, hoitaa tehtävänsä puhumatta muille. Työskentely on monesti kuitenkin melko itsenäistä, tietotekniikka laittaa työskentelemään yksin koneen kanssa, joten se vaatii tekijältään kykyä toimia ja ratkaista ongelmia myös itsekseen. (Mikkonen 2005; Työvoimatoimiston kotisivut 2007.)

Haetaan Business Controlleria ottamaan kokonaisvastuu sisäisestä laskennasta.

Toimit johtoryhmän jäsenenä ja tiiviissä yhteistyössä myynnin, tuotekehityksen ja tuotannon kanssa. Esimiehesi on yhtiön toimitusjohtaja ja tämän lisäksi raportoit XX Oy:n talousjohtajalle. Päävastuualueenasi on tukea yhtiön johtoa taloudellisen suorituskyvyn kontrolloinnissa, yhtiön ohjauksen suunnittelussa ja yhtiön kehittämisessä. Vastuullasi on kuukausittainen raportointi, ennustaminen ja budjetointi sekä erilaiset taloudelliset katsaukset. Kehität ennakoivasti johdon päätöksenteossa tarvittavia analyyseja sekä suunnitelmia. Tuote- ja asiakaskannattavuusjärjestelmän sekä kustannuslaskentajärjestelmän kehittäminen ja ylläpito on osa työtäsi.

Sinulla on tehtävään sopiva korkeakoulututkinto, esim. ekonomi tai tuotantotalouden dipl.ins. ja muutaman vuoden työkokemus vastaavantyyppisistä tehtävistä mieluusti valmistavasta teollisuudesta. Sinulla on hyvät tiimityötaidot sekä kyky vetää kehitysprojekteja. Otteesi työhön on aktiivinen ja tapasi toimia ennakoiva.

Olet oma-aloitteinen ja omaksut nopeasti uusia asioita. Puhut ja kirjoitat hyvin englantia ja suomea. Hyödynnät tehokkaasti nykyaikaisia tietojärjestelmiä.(Monster kotisivut 2007.)

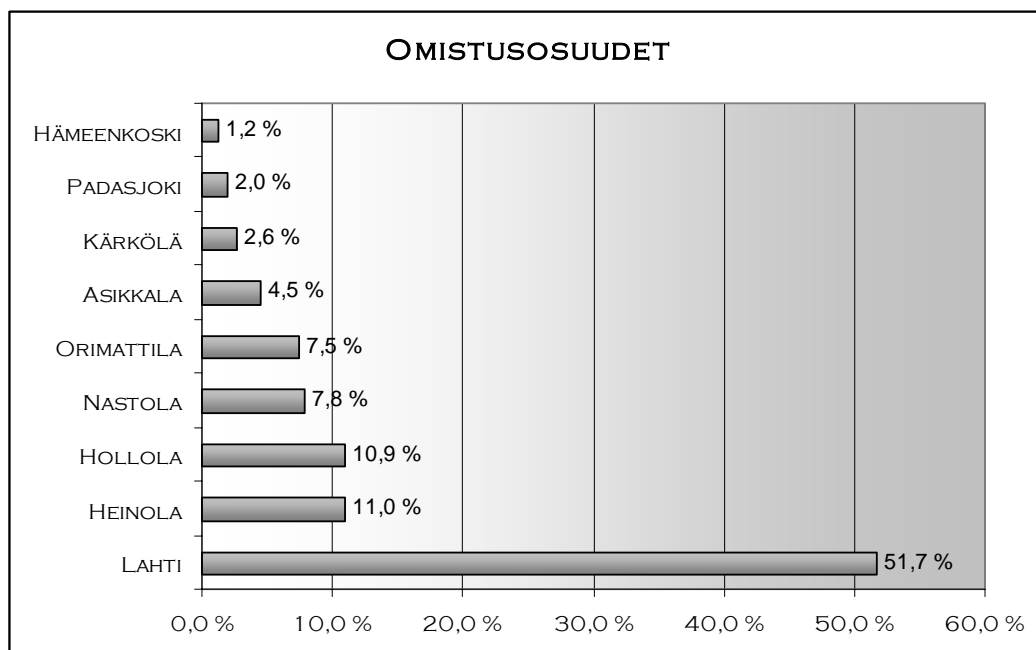
Tällainen saattaa olla se viesti, jolla yritys taloushallintoonsa tekijäänsä hakee. Niin monta tehtävää, niin monta hallittavaa ominaisuutta, että tuntuu mahdottomalta kaikki tuo yhdessä ihmisessä. Tällaiseen on taloushallinnon tekijöiden nyt ja tulevaisuudessa valmistauduttava, pelkkä laskeminen ei riitä.

4 CASE: LAHDEN ALUEEN KEHITTÄMISYHTIÖ OY - LAKES

4.1 Yritysesittely

Lahden Alueen Kehittämisyhtiö Oy:n perusta muodostuu jo vuonna 1996 perustetusta Lahden Seudun Yrityskeskus Oy:stä. Vuodesta 2000 yhtiö on kuulunut Lahden kaupunkikonserniin. Yhtiön nimi vaihtui vanhasta nimestä uuteen vuonna 2005, joten vaikka yritys on toiminut jo yli kymmenen vuotta, niin monesti yritys mielletään hyvin uudeksi ja tuntemattomaksi.

Yhtiön omistajia vuonna 2007 olivat seuraavat kunnat: Lahti, Heinola, Hollola, Nastola, Orimattila, Asikkala, Kärkölä, Padasjoki, Hämeenkoski ja Artjärvi. Omistusosuudet jakautuvat omistajien kesken seuraavan kuvion 8 mukaisesti. Lahti on yhtiön suurin omistaja 51,7 %:n osuudellaan.



KUVIO 8. Kuntien omistusosuudet

Lahden Alueen Kehittämisyhtiö Oy on voittoa tuottamaton yleishyödyllinen yhtiö. Yritys toimintana on kehittää Lahden alueen yritystoimintaa, markkinoida

ja tehdä kansainvälisemmäksi Lahden alue sekä kehittää Lahden alueen eri alojen palveluita. Tehtävänä on myös elinkeinostrategian toteuttaminen ja kehittäminen sekä klusterimallisen kehittämistyön tekeminen. Viime vuosina on panostettu yrityksille tarjottavien palvelujen selkiyttämiseen ja tavoitteena on näiden tuotteistaminen. (Lahden Alueen Kehittämisyhtiö Oy 2006.)

Elinkeinostrategiaa toteutetaan viiden yhtiön koordinoitumalla. Tällä mallilla varmistetaan kuntien omistajaohjaus, alueellinen toiminta sekä tavoitteiden mukaiset tulokset. Viiden yhtiön malliin kuuluvat:

- Lahden Alueen Kehittämisyhtiö Oy – tehtävänä Lakes-ryhmän yritysten kesken johtaa, päivittää ja koordinoi alueen elinkeinopolitiikkaa strategisesti.
- Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy – tehtävänä kehittää alueen ympäristöteknologia-, mekatroniikka-, hyvinvointi-, puu ja asuminen - ja muoviklustereiden toimintaa. Edistää uusien yritysten syntymistä ja siirtymistä alueelle.
- Lahti Travel Oy – tehtävänä on vastata Lahden alueen matkailupalveluiden myynnistä, markkinoinnista ja asiakasneuvonnasta. Yhtiö on 100 %:sti Lahden Alueen Kehittämisyhtiö Oy:n tytäryhtiö.
- Lahden alueen uusyrityskeskus ry – tehtävänä on tarjota maksutonta neuvontaa ja asiantuntijapalveluita aloitteleville yrittäjille ja pk-yrityksille.
- Lahden alueen kiinteistöyhtiö Oy – tehtävänä on tarjota yrityksille sijoittumispalveluja.

(Lahden Alueen Kehittämisyhtiö Oy 2007.)

Henkilöstöä vuoden 2007 alussa oli 26 henkeä. Näistä vakinaisia oli 14 henkilöä, määräaikaista 10 henkilöä ja osa-aikaista 2 henkilöä. Määräaikaaisuudet johtuvat pääosin projekteista, joihin henkilöt palkataan projektin toteutusajaksi. Toimitusjohtajana vuodesta 2003 on toiminut Petri Mäkinen. (LIITE 1)

4.2 Hankkeet osana toimintaa

Alueellisen elinkeinon tukemisen ja palvelemisen sekä markkinoinnin lisäksi, yhtiö toimii EU-osarahoitteisten projektien hallinnoijana. Näiden projektien tavoitteina on, samoin kuin EU:n rakennepolitiikan ohjaamien ohjelmien, parantaa alueen kilpailukykyä ja työllisyyttä sekä tarjota koulutusta ja palveluita pk-yrityksille. Kansainvälisyys ja kasvu ovat olleet lähi vuosina myös keskeisiä teemoja projekteissa.

Vuoden 2007 aikana Lahden Alueen Kehittämisyhtiö Oy hallinnoi 11:ta projektia, joista suurin osa päättyi viimeistään 31.12.2007. Kaikki 2007 vuonna toimineet projektit ovat olleet vanhan ohjelmakauden (v. 2000–2006) projekteja ja siten kaikki ovat päättymässä. Uuden ohjelmakauden projekteihin on jo hakemuksia laitettu sisään mm. Hämeen TE-keskukseen, joten yhtiö hallinnoi katkeamattomasti projekteja. Näiden lisäksi yhtiö on osarahoittanut useampia muiden eri tahojen hallinnoimia projekteja.

Lahden Alueen Kehittämisyhtiö Oy:n toiminnan tulee vaikuttaa koko Lahden alueella ja sitä pitää tehdä jokaista omistajaa (kuntaa/kaupunkia) ajatellen. Täten haettavat projektit ja yhteistyöt muiden projektien kanssa tulee tukea tätä alueellista toimintaa. Joissain projekteissa on menty jopa yli ”aluerajojen”, kun projektin luonne ja tarkoitus on sen sallinut.

Vuoden 2007 projekteja on muun muassa ollut Kongi II- Kaupan ja palveluyritysten koulutus- ja kehittämishanke, joka yhtenä pisimpänä hankkeena (1.7.2001–30.6.2007) on ollut suuri ja hyvin vaikuttava projekti. Projektin tavoitteena on ollut yritykset tekemään tulevaisuuteen tähtäävää henkilöstökoulutusta. Projekti on järjestänyt mm. tietotekniikan, yritystalouden ja markkinoinnin koulutusta. Grake 2 – graafisen alan koulutus- ja kehittämishanke (1.2.2005–30.6.2007) on tarjonnut koulutusta graafisen ja muotoilualan yrityksille, jotta nämä voisivat parantaa kilpailukykyään.

Lahden alueen kulttuuri-, liikunta- ja urheilutapahtumien matkailullisia vahvuuksia parantamassa on ollut Päijät-Hämeen matkailun kasvuohjelma (1.1.2006–31.12.2007). Projekti on tehnyt tavoitteellista yhteistyötä Event Management – koulutushankkeen (1.1.2004–31.7.2007) kanssa, jonka tavoitteena on ollut luoda ammattikorkeakoulutason koulutus tapahtumanjärjestäjille sekä vahvistaa liike-elämän ja oppilaitosten välistä yhteistyötä.

Kansainvälisyyteen tähtääviä projekteja on vuonna 2007 ollut FECC- Finnish Environmental Cluster in China. Projekti on loistavin tuloksin suunnitellut ja kehittänyt ne liiketoimintaa tukevat rakenteet ja prosessit, joiden avulla voitaisiin suomalainen ympäristöteknologia viedä kansainvälisille markkinoille. Projekti on suunnannut voimansa viedä yrityksiä ja niiden osaamista Kiinaan kartoittamalla maantieteelliset alueet Kiinassa, joihin toimenpiteet kohdistetaan.

Näiden esiteltyjen projektien lisäksi on vuonna 2007 ollut kansainvälistymistä edistävä hanke, Trio- Päijät-Hämeen mekatroniikkateollisuuden kehittämisohjelma, Inter Baltic -logistiikkahanke, Lahden alueen kaupunki- ja kuntakeskusten kehittämisohjelma, Lahden seudun markkinointiviestintä 2004–2006 –hanke sekä Puutar – Päijät-Hämeen puurakentamisen kasvu- ja kehittämisohjelma.

Hankkeiden hallinnointi vie paljon yrityksen työvoimavaroja ja aiheuttaa monia käytännön ongelmia. Projekteihin sitoutuu paljon rahaa ja avustussuhteita on yhtiön taseessa runsaasti. Tämä rasittaa likviditeettiä ja aiheuttaa monia kirjanpidollisia pulmia. Mutta kuitenkin projektin koetaan erittäin hyödyllisenä välineenä alueen kehittämiseen. Omalla rahoitusosuudella saadaan EU-rahastoista 2-3-kertainen vastinraha ja tällä huomattavasti isommalla summalla saadaan paljon enemmän aikaan koko alueen hyväksi.

4.3 Taloushallinnon nykytila ja tehtävät

Lahden Alueen Kehittämisyhtiö Oy:n hallinto ja talous toimivat yrityksen muiden toimintojen tukipalveluina, kuten myös yrityksen kuntayhteistyö ja

viestintä/markkinointi. Yhtiön hallinto ja talous pitää sisällään hallintopäällikön, johdon sihteerin, controllerin ja talousassistentin. Itse taloushallinnossa on työskennellyt vaihdellen yhdestä kahteen henkilöä. Tällä hetkellä taloushallinnossa työskentelee kaksi henkilöä: controller ja talousassistentti.

Vielä vuosi sitten yrityksen taloushallinto toimi yhden henkilön voimin, mutta kyseinen henkilö oli ylityöllistetty ja koki joutuvansa karsimaan tarpeelliset, muttei välttämättä niin pakolliset, toimensa tiukan paikan tullen. Näin hän koki, ettei voinut käyttää kaikkea sitä ammattitaitoansa ja kokemusta yrityksen hyväksi, vaan joutui tinkimään rutiininomaisten tehtävien painaessa päälle.

Taloushallinto hoitaa lukemattomia asioita yrityksessä. Projektien takia tai ansiosta, kuinka se halutaan nähdä, on taloushallinnon tehtävät todella monipuoliset ja tehtävät vaihtelevat päivittäin. Tämä tekee työstä erittäin haastavan, mutta mielekkään. Ajoittain tiukat aikataulut ja vaihtuvat tehtävät vaativat oikeantyyppisen henkilön suoriutumaan näistä tehtävistä.

Taloushallinnon tehtävien skaala on huima. Se liikkuu rutiininomaisesta ostoreskontran hoidosta aina monimutkaisten budjettiseuranta- ja hankeseurantataulukoiden täyttämiseen ja tulkitsemiseen. Osto- ja myyntireskontran maksuliikenteineen ja laskuineen sekä avustavat kirjanpityöt kuuluvat päivittäisiin toimiin. Nämä ovat yhtiön talousassistentin toimenkuvaan kuuluvia, kuten myös reskontriin, kirjanpitoon ja hankkeisiin liittyvien tositteiden ja sopimusten dokumentointi. Talousassistentti hoitaa projekteihin liittyvät taloushallinnon työt lukuun ottamatta Kv-, Fecc-, ja InterBaltic- hanketta. Kiinteistöön ja laitteisiin liittyvät ylläpitotyöt ovat hänen vastuullaan, vaikkakin suoranaisesti nämä eivät kuulu taloushallinnon perustehtäviin. Ensi vuoden alusta palkkahallinto siirtyy kokonaisuudessa talousassistentin vastuulle, joka monipuolistaa entisestään hänen työtehtäviään.

Taloushallinnossa toimivalle controllerille kuuluu seurantaan, suunnitteluun ja budjetointiin liittyvät toimenpiteet aina johdolle ja omistajille raportointiin saakka. Controllerin tehtävinä on pitää yrityksen toimitusjohtaja

kokonaisvaltaisesti ajan tasalla ja itsenäisesti huolehtia tietojen informoinnista sekä ongelmatilanteissa erilaisten ratkaisujen esittämisestä.

Controller huolehtii kirjanpidosta yhdessä Lahti-Calkuli Oy:tä kirjanpitäjän kanssa, sekä tekee kuukausittain kirjanpitoon hankkeisiin liittyviä jyvitysirroja. Hän vastaa kuukausittain tuloksen laskemisesta ja toimittaa tuloslaskelmat kustannuspaikoittain kunkin kustannuspaikan johtajalle. Tarkistusvelvollisuus jää heille. Korjaukset ja siirrot controller tekee siinä vaiheessa, kun laskelmat on tarkastettu ja joissain tapauksissa käyty vielä yhdessä läpi.

Controllerin vastuulla oli vielä vuonna 2007 kolme projektia, jotka kaikki olivat kansainvälisyyteen liittyviä ja siten päätettiin pitää yhdellä ihmisellä, yhtenä kokonaisuutena. Jatkossa kun uusia projekteja syntyy, ei ole vielä varmaa jääkö tällöin hänen vastuulle enää projekteja.

Aiemmin luvussa 3.1 kerrottiin, että on muutos osa taloushallintoa. Monesti tilanteiden muuttuessa yhtiössä, joudutaan rooleja ja tehtäviä jakamaan uudelleen. Kaikista parasta on karsia taloushallinnon työntekijöiden päällekkäisiä toimintoja ja kirjata kaikkien toimenkuvat tarkasti paperille. Näin oli vuonna 2007 tehty ja näin varmasti tehdään 2008, joten tällöin projektivastuutkin ovat kaikille selvät.

4.4 Hankkeisiin liittyvät toimenpiteet ja työt

Hankkeisiin liittyvät EU:n toimenpiteet on kuvattu luvussa 2.4 sellaisena kuin ne on säädetty ja ohjeistettu. Käytännön työ on säädösten ja ohjeiden soveltamista projektien hallinnassa.

Kuten aikaisemmin mainittiin, on projektin taloutta aloitettava miettimään jo ideointi vaiheessa. Tässä taloushallinnon rooli on arvioida menneen perusteella mahdollisia tulevia kustannuksia projektille, sekä ohjattava hakijaa huomioimaan kaikki mahdolliset kulut. Tässä vaiheessa on myös taloushallinnon hyvä tietää millaiset kululajit mahdollisessa projektissa hyväksytään ja mitkä kuluista tulee kokonaisuudessaan jäämään hallinnoijalle itselleen.

Hankehakemusta tehdessä hakemuksen tekijä saattaa tarvita erinäisiä dokumentteja ja tietoja hakemukseensa. Näitä ovat mm. liikevaihtotiedot, kaupparekisteriote ja yhtiön toimialaluokitus. Kukin tekijä tarvitsee erilaista apua, kokemuksesta riippuen. Lopulta valmis hakemus jätetään rahoittajalle jättöpäivään mennessä ja kopio toimitetaan taloushallintoon. Taloushallinnon tehtävänä on dokumentoida kaikki hakemukset, maksatukset, päätökset ja muut vastaavat asiakirjat projekteista.

Seuraava tehtävä on projektipäällikön kanssa luoda projektille oma kustannuspaikka, yhtiön kustannuspaikkaluetteloon. Samalla käydään kululajit läpi, että ne jatkossa tulisi kirjattua laskujen yhteydessä oikein. Eri projekteilla saattaa olla hyvinkin erilainen jako ja siksi jokaisen projektin kohdalla ne on hyvä käydä erikseen läpi. Näiden alkutoimien jälkeen projekti on valmis alkamaan.

Kuukausittain kunkin projektin projektipäälliköille toimitetaan projekteja varten yhtiön kirjanpito-ohjelmistoon räätälöity pääkirja. Tämän projektipäällikkö tarkastaa ja päivittää sen pohjalta projektin budjettiseurannan. Taloushallinnossa kirjataan kululajeittain pääkirjalta kulut seurantataulukkaan ja tarvittaessa verrataan projektipäällikön kanssa. Päälliköiden tehtävänä on myös ilmoittaa virheistä tai kysyä neuvoa, jos eivät jotain pääkirjasta ymmärrä. Taloushallinnossa tehdään tarvittavat korjaukset ja neuvotaan tarvittaessa.

Projektin johtoryhmän kokouksissa projektipäällikön täytyy esittää projektin sen hetkinen taloudellinen tilanne ja selventää sitä hieman suullisesti. Tätä varten projektipäällikkö ja talousassistentti käyvät useimmiten sen hetkisen taloudellisen tilanteen läpi, jotta kokouksessa esitettävät tiedot ja selvitykset olisivat varmasti oikeat. Aina kun mahdollista, niin assistentti osallistuu näihin kokouksiin. Näin hän pysyy parhaiten selvillä projektin toiminnasta ja pystyy tarvittaessa vastaamaan johtoryhmän jäsenille, jos heitä askarruttaa jokin projektin taloudessa.

Maksatuksen avustamiseen liittyvien tehtävien määrä riippuu projektipäälliköstä ja projektista. Normaalisti taloushallinnon tehtäviä maksatusvaiheessa (1-4/vuosi) ovat pääkirjojen tulostaminen ja allekirjoitus, tositekopioiden kerääminen ja lukujen tarkistus. Näiden lisäksi voi kuitenkin joutua avustamaan esim. pääkirjan

avaimen teossa. Periaatteena on ollut, että kaikki lisätehtävät kuuluvat projektipäälliköille, mutta jos aikaa riittää niin taloushallinto avustaa niissä.

Projektin aikana taloushallinnon eteen tulee monia muitakin tehtäviä ja tapauksia kuin edellä mainitut, mutta ne taitavat olla ne tärkeimmät ja joka projektissa toistuvat. Siksi näiden toimintojen kehittäminen ja yhteistyön parantaminen on erittäin tärkeää. Toimintamallin luominen, ehkäpä jonkinlaisen toimintaohjeistuksen kirjoittaminen, helpottaisi niin uusia projektipäälliköitä jatkossa kuin vanhoja konkareita muistamaan tehtävien tärkeys ja jakaminen.

4.5 Kysely

Tutkimuksen empiirisen osuuden toteuttamiseksi, case-yrityksessä suoritettiin kysely (LIITE 2) liittyen tämän hetkiseen tilanteeseen projektien taloushallinnossa, yhteistyöhön projektipäälliköiden ja taloushallinnon välillä sekä tehtävien jakoon. Kyselyn toisena tarkoituksena oli selvittää projektipäälliköiden toiveita ja kehitysehdotuksia edellä mainitusta asioista. Näiden tietojen perusteella on tarkoitus tehdä kehitysehdotuksia ja oikeita toimia toiminnan parantamiseksi

Kysely suunnattiin lähes kaikille vuonna 2007 käynnissä olleiden projektien projektipäälliköille. Yhteensä kyselyjä toimitettiin kahdeksalle päällikölle. Kysely suoritettiin joulukuussa 2007, jolloin suurin osa projekteista oli loppumaisillaan. Oli hyvä hetki kysellä tuntemuksia edellisen projektin osalta ja saada uusia ideoita ja kehittämissuhteita uusia vuonna 2008 alkavia projekteja varten.

Kysely oli 4-sivuinen lomake, jossa oli 13 kysymystä eri aiheista. Osa kysymyksistä oli strukturoituja ja osa avoimia. Kysely jaettiin kolmeen osaan, jotka muodostuivat taustatiedoista, nykytilanteesta ja kehittämisestä.

Taustatiedoissa selvitettiin vastaajan sukupuoli, johon ei kuitenkaan ollut pakko vastata, koska tuloksien osalta tämä ei ollut oleellisin asia. Se oli lähinnä lomakkeessa tutkijan oman seurannan vuoksi. Taustatietoina kysyttiin työsuhteen pituutta Lahden Alueen Kehittämisyhtiö Oy:ssä, aikaisempien projektien

lukumäärää ja koulutustaustaa. Koulutustaustasta tahdottiin erikseen tietää mahdollinen taloushallinnon koulutus tai kokemus.

Nykytilanne kartoitettiin viidellä kysymyksellä. Ensin kartoitettiin mitkä asiat koetaan projektin taloudellisissa asioissa hankalimmiksi. Kuudesta projektin taloushallinnollisesta toimesta vastaaja valitsi kaksi hankalinta numeroiden hankalimman ykkösellä ja toiseksi hankalimman kakkosella. Seuraavaksi vastaaja arvioi kuinka usein tarvitsee keskimäärin taloushallinnolta apua näiden toimintojen suorittamiseen. Tässä osiossa kerrottiin myös kuinka tärkeänä piti, että sai avun välittömästi. Lopuksi oma arvio siitä kuinka paljon aikaa koko projektiin käytetystä ajasta menee taloudellisten asioiden hoitoon sekä avoin vastaus millaiseksi vastaaja on kokenut avun tähän mennessä.

Kyselyn kehittämissosiossa ensimmäisessä kysymyksessä oli esitelty ne samat kuusi taloushallinnon toimea, jotka kuuluvat projektiin. Tässä osiossa haluttiin tietää mihin näihin vastaaja tarvitsisi enemmän apua ja ohjausta. Mahdollista oli myös tuoda esille jokin muukin asia jota listasta ei löytynyt. Toinen kysymys liittyi edelliseen listaan ja siinä esitettiin haluaisiko vastaaja mahdollisesti siirtää jonkin listalla olevan toiminnan kokonaan taloushallinnon tehtäväksi.

Kehittämissosiossa piti myös ottaa kantaa kuinka usein projektipäälliköt haluaisivat käydä projektin taloudellisia asioita läpi ja pitäisikö näiden tapaamisten olla säännöllisiä. Lopuksi esitettiin kehitysidea, että luotaisiin projekteille oma talousseurantataulukko, jota kaikki projektipäälliköt voisivat soveltaen tehdä samanlaista seuranta. Viimeisenä avoimen kysymyksenä vastaaja sai esittää ehdotuksia ja ideoita projektien talouden seurantaan ja suunnitteluun.

Kysymyslomakkeen tarkoitus oli olla mahdollisimman yksinkertainen ja nopeasti vastattava, koska kaikki vastaajat ovat hyvin kiireisiä ja syvällisempään tutkimukseen ei valitettavasti tässä vaiheessa olisi löytynyt aikaa. Tällä tutkimuksella saadaan asioiden aukaiseminen alkuun ja joitakin asioita jo parannettua. Tämä ei kuitenkaan sulje sitä asiaa, että jatkossa näihin asioihin tulisi perehtyä paremmin ja jatkotutkimuksia tästä aiheesta olisi kannattavaa tehdä.

4.6 Tulokset

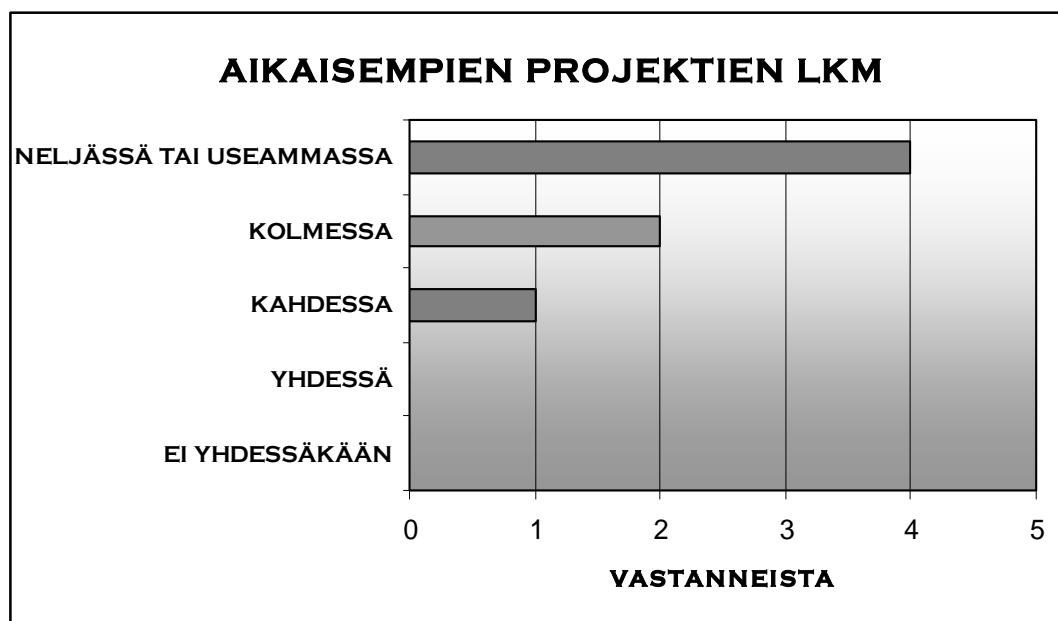
Projektien tutkimisessa on ongelmana monesti se, että projektin aikana henkilöstö on hyvin kiireistä ja omien töiden analysointi vaikeaa. Projektin loputtua ihmiset siirtyvät muihin tehtäviin ja usein aivan muualle, toisiin yrityksiin ja projekteihin. Tämän jälkeen heihin on hyvin vaikea saada yhteyttä ja suorittaa jo tehdyistä ja monesti myös jo unohdetuista asioista tutkimusta.

Onneksi tässä case-yrityksessä monet projektipäälliköt ovat jatkaneet yrityksen palveluksessa myös projektin loputtua. Kyselyä suunniteltaessa valitsin vuoden 2007 yhdestätoista hankkeesta ne 8 projektipäällikköä, joiden arvelin mahdollisesti pystyvän kyselyyn vastaavan. Seitsemän näistä oli kyselyn tekohetkellä Lahden Alueen Kehittämisyhtiö Oy:n palveluksessa ja yksi, joka oli projektinsa loputtua siirtynyt muihin tehtäviin. oli kuitenkin projektinsa loppumaksatusten ja – raporttien takia kuitenkin yhteydessä yhtiöön. Näille kahdeksalle toimitettiin joulukuussa 2007 kysely ja annettiin 2 viikkoa vastausaikaa.

Kyselyn palautti määräpäivään mennessä seitsemän projektipäällikköä. Vastausprosentti oli täten lähes 88 %. Tutkimuksen kannalta tämä oli riittävä kuvaamaan tämänhetkistä tilannetta ja antoi tarpeeksi informaatiota kehittämistä varten. Aktiivinen vastaaminen kertoi, että projektiin liittyvistä asioista oltiin kiinnostuneita ja parannettavaa näihin asioihin olisi. Tarvittaisiin vain, joku vetämään tätä muutosta ja kehittämään uusia malleja projektipäälliköiden avustuksella.

Työsuhteen pituuden tulokset eivät olleet aivan tavanomaiset, kun kyseessä oli määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevät henkilöt. Vastanneiden työsuhteiden keston keskiarvo oli 7,1 vuotta. Tämä kertoo henkilöistä, jotka hoitavat projektinsa huolella ja tekevät sellaista työtä, että yrityksestä löytyy heille töitä. Joillain vastaajista on ollut pitkiä hankkeita ja toiset ovat tehneet useamman samaan kategoriaan kuuluvan hankkeen peräkkäin. On myös todettava, että projekteista koitua hyöty ja tieto-taito leviävät ja pysyvät paremmin yrityksessä, kun ihmiset jatkavat toimintaansa samassa paikassa.

Aikaisempien projektien lukumäärä oli myös huimaava. Alla olevasta kuviosta 9 nähdään, ettei projektipäälliköiden joukosta löytynyt yhtään ensikertalaista. Kaikki projektipäälliköt ovat kokeneita ja omaavat paljon tietoa, jonka perusteella aika kehittämiselle olisi mitä paras.



KUVIO 9. Aikaisempien projektien lukumäärä

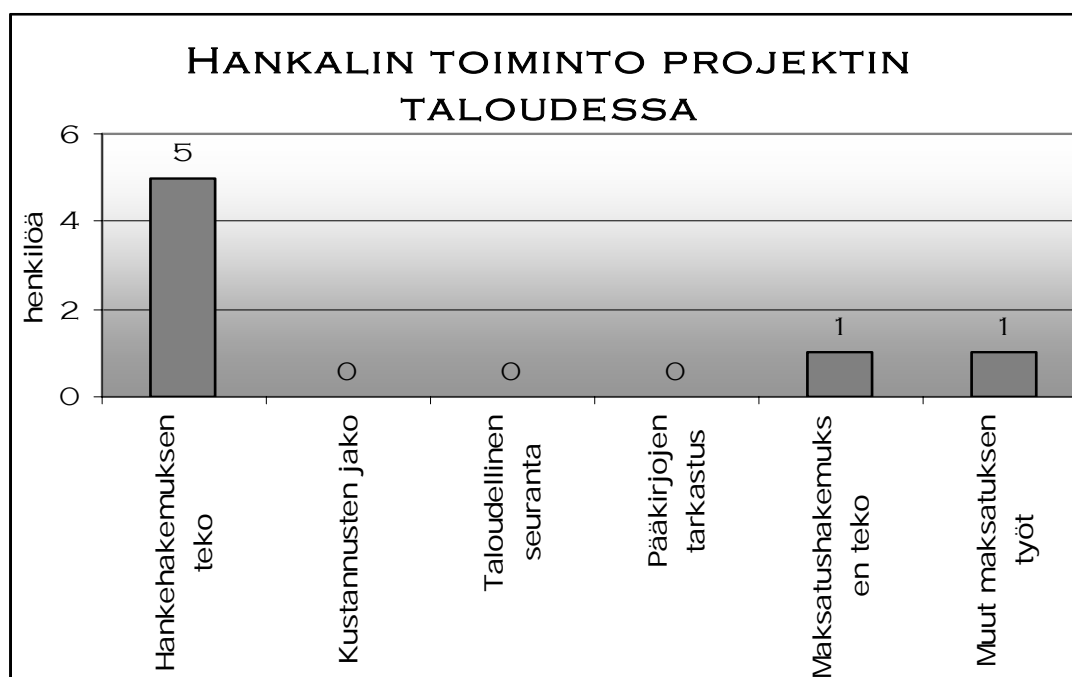
Projektipäälliköiden koulutustaustat olivat hyvin erilaiset. Vastaajista muutama oli merkonomeja, yksi hallintotieteiden maisteri, yksi matkailualan tutkinnon omaava ja loput jättikin koulutustaustansa mainitsematta, koska he eivät katsoneet sen liittyvän mitenkään nykyiseen työhönsä.

Monesti projektipäällikkyys ei vaadi tietynlaista koulutusta, vaan oikeita tietoja ja taitoja omaavan henkilön. Usein projektit syntyvät juuri näistä omista tiedoista ja kiinnostuksesta kyseiseen asiaan, jota projektin avulla lähdetään kehittämään ja rakentamaan.

Kuudella vastaajalla oli jonkinlaista taloushallinnon koulutusta tai kokemusta. Jotkut vastaajista olivat työskennelleet taloushallinnon tehtävissä muun muassa reskontranhoitajana. Toisilla taas oli muutamia kursseja käytyinä taloushallinnon saralta. Tämä kertoo, ettei tällaisissa projekteissa oikein pärjää ilman jonkinlaista

hahmotusta talousasioista. On tiedettävä mistä ohjeissa puhutaan, kun siinä kerrotaan kustannuslajeista tai kun talousassistentti kyselee tileistä, kustannuspaikoista tai budjetista. Yhtiön tämänhetkisillä projektipäälliköillä on hyvä perustuntemus taloushallinnosta ja yhteistyön kehittäminen heidän ja taloushallinnon välillä tulee olemaan, ei ehkä helppoa, mutta ainakin sujuvampaa.

Tästä siirrytään analysoimaan nykytilannetta koskevia kysymyksiä. Asiat, jotka vastaajat kokivat hankalimmiksi, olivat monella melko samat. Kysymyksessä pyydettiin kuudesta eri projektiin liittyvästä toiminnoista valitsemaan se hankalin ja toiseksi hankalin. Kaikista hankalimmaksi asiaksi koettiin projektihakemuksen teko, mikä nähdään selkeästi kuviosta 10. Tämän toiminnon valitsi ykkösvaihtoehtokseen peräti viisi vastaajaa. Kahden muun mielestä hankalimmaksi toimeksi osoittautuivat maksatushakemuksen teko ja muut maksatukseen liittyvät työt.



KUVIO 10. Hankalin toiminto

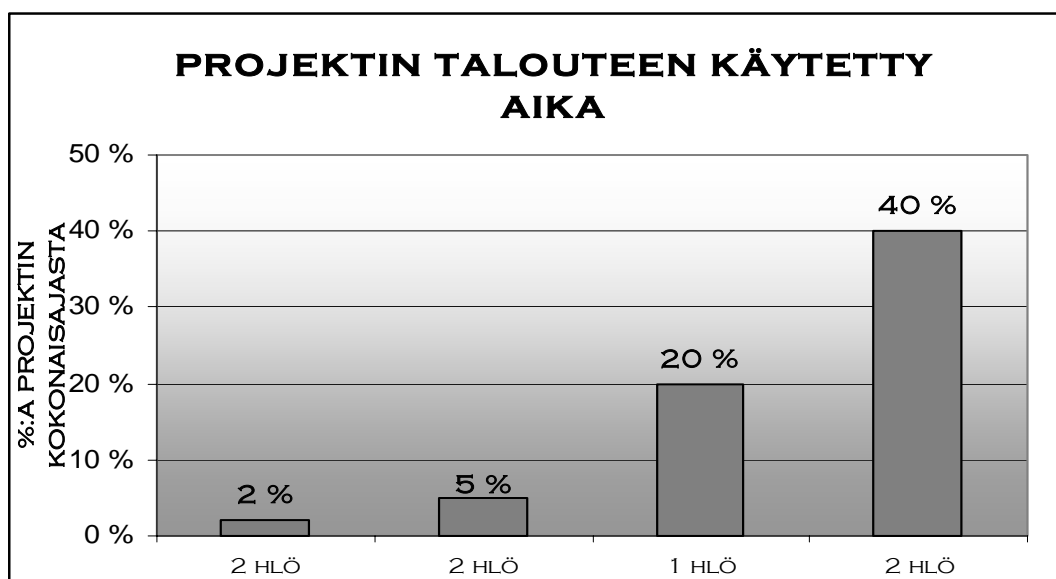
Toiseksi hankalimmaksi nousi maksatushakemuksen teko, kolme vastaajista laittoi tämän kakkossijalle. Kaksi koki projektin taloudellisen seurannan olevan

kakkostilalla ja yksi vastaaja koki muut maksatuksen työt. Yksi jätti kokonaan merkitsemättä toiseksi hankalimman asian.

Tuloksen perusteella voidaan nostaa kolme asiaa, joiden tekemisessä kannattaisi parantaa projektipäälliköiden ja taloushallinnon yhteistyötä ja kehittää näiden sujuvuutta. Nämä kolme ovat: hankehakemuksen teko, maksatushakemusten teko sekä muut maksatukseen liittyvät työt. Olisi hyvä selvittää näiden osalta tehtävien jako, sekä miettiä millaista apua kukin projektipäällikkö näiden osalta tarvitsee.

Edelliseen viitaten tulokset kysymyksestä, joka selvitti kuinka usein vastaaja tarvitsi näiden toimien tekemiseen taloushallinnon apua, kertoivat, että apua yleisesti kaivattiin. Yli puolet, neljä vastaaja, koki tarvitsevansa muutaman kerran kuukaudessa näihin asioihin apua. Tämä ei kuitenkaan sulje sitä, etteivät he apua muulloin tarvitsisi. Kaksi arveli tarvitsevansa muutaman kerran viikossa apua ja yksi ei tarvinnut apua ollenkaan. Kaikki vastaajat yksimielisesti kuitenkin kokivat, että tarvittaessa on tärkeää saada välittömästi apua projektin talousasioissa.

Vastaajat arvioivat käyttävänsä aikaansa projektin talouspuoleen hyvin erilailla kuten kuvioista 11 näemme.. Kun kaksi vastaajaa arveli taloudellisten toimien vievän kokonaisajasta 2 %, niin toiset kaksi vastaajaa koki kuluttavansa näihin toimintoihin jopa 40 % ajastaan.



KUVIO 11. Projektin talouteen käytetty aika

Selitystä näin isolle hajonnalle on vaikea suoralta kädeltä keksiä. Joko nämä vastaajat todella käyttävät aikansa erilailla ja suoriutuvat tehtävistään eri nopeudella tai sitten he ovat laskeneet tähän prosenttiosuuteen hyvin erilaisia toimintoja. Kukin voi mieltää eri asioita kuuluvan taloudelliseen puoleen. Kyselyssä oli tarkoitettu niitä toimia, jotka aikaisemmissa kysymyksissä oli listattuna.

Vastaajat kuvailivat saamaansa apua erittäin positiivisin adjektiivein. Onko kyseessä liika hienotunteisuus vai onko kyseessä todellinen totuus, sitä ei tässä voida selvittää, mutta muutamia kommentteja voidaan esille nostaa. Useampi vastaaja piti saamaansa apua ammattitaitoisena, kohtelua ystävällisenä ja huolehtivana sekä jokseenkin nopeana.

Kehittämissosiossa ensimmäisenä kysyttiin mihin asioihin mahdollisesti vastaaja vastaisuudessa tarvitsisi enemmän avustusta. Lueteltuna oli samaiset kuusi toimintoa kuin aikaisemmin, sekä mahdollisuus mainita jokin muu, jota listalta ei löytynyt. Ja kuten aikaisemminkin niin lisäapua eniten koettiin tarvittavan hankehakemuksen teossa. Viisi vastaajaa katsoi tarvitsevänsä enemmän apua hakemuksen laadinnassa. Toiseksi eniten, neljän vastaajan mielestä, maksatushakemusten teko kaipasi lisää apua ja ohjausta. Maksatukseen liittyvät muut työt oli valittu kahden vastaajan paperissa ja kaksi oli kirjannut sellaisen toiminnon, jota listalla ei mainittu. Toisessa kaivattiin apua projektisuunnitelman tekoon ja toinen halusi osallistumista ohjausryhmiin.

Tämä vahvistaa sen, että nykytilakartoituksessa hankalimmiksi asioiksi koettujen asioiden suorittamiseen tarvitaan eniten apua ja ohjausta

Kolme vastaajista siirtäisi joitain edellä mainittuja toimintoja taloushallinnon suoritettavaksi. Rutiinitehtävät, kuten pääkirja avaimen teko ja tositekopioiden kerääminen, mainittiin sellaisiksi toiminnoiksi, jotka vievät paljon aikaa ja ovat osittain helpompi taloushallinnossa suorittaa. Muut vastaajat eivät suosineet toimintojen siirtämistä taloushallintoon, vaan kokivat tarvittaessa saamansa avun riittävän.

Projektipäälliköt halusivat käydä projektin talousasioita muutaman kerran kuukaudessa läpi yhdessä taloushallinnon työntekijän kanssa. Neljä heistä koki, että tapaamisen pitäisi olla säännöllinen ja tietyinä ajankohtana. Kahdelle tällainen säännöllinen tapaaminen ei ollut tarpeen. Yksi vastaajista ei kommentoinut näihin kahteen kohtaan ollenkaan.

Se, että luotaisiin toimiva projektin talouden seurantataulukko, oli viiden vastaajan mielestä hyvä ja tarpeellinen asia. Kaksi muuta vastaajaa oli hieman epävarmempia asian suhteen ja vastasivat tällaisen taulukon olevan ehkä tarpeellinen. Kukaan ei kuitenkaan suoralta kädeltä tyrmännyt tällaista yhteistä seurantatyökalua.

Kyselyn lopuksi pyydettiin omia kehitysehdotuksia omin sanoin kirjoitettuna. Muutamissa ehdotettiin taloushallinnon henkilön aktiivista osallistumista projektin ohjausryhmän kokouksiin. Tätä pidettiin tärkeänä, koska silloin välittyisi paljon tietoa projektissa tapahtuneista ja tulevista asioista. Näin olisi helpompi ymmärtää projektin toiminnan tavoitteet ja seurantajärjestelmän ja muiden taloudellisten toimintojen kehittäminen olisi helpompaa. Yhteistä lyhyttä n. 1 päivän koulutusta kaipaili eräs vastaaja ja taloushallinnon tarkempaa perehdytystä yksittäisen projektin toimintaan ja toimintatapoihin. Kaikki ehdotukset ja ideat olivat enemmän tai vähemmän kyselyn aikaisemmista vastauksista ilmenneiden asioiden pohjalta syntyneitä ja siten koko kysely antoi hyvin selkeän kuvan niin nykytilasta kuin kehittämisestäkin.

4.7 Johtopäätökset

Kyselyn yksinkertaisuus ja vastausten jonkinasteinen yhdenmukaisuus helpottaa yhteenvedon muodostamista. Tämän kyselyn pohjalta ei voida kovinkaan raskauttavia johtopäätöksiä tehdä ja tarkempaa analyysiä varten aihealuetta pitäisi tutkia paljon syvemmillä ja paremman ajan kanssa. Tämä kysely tuloksineen antaa kuitenkin lähtölaukauksen muutokselle ja kehittämiselle, jos suinkin olosuhteet sen sallivat. Asiasta kiinnostunut henkilöstö haluaa kehittää niin

toimintaa kuin itseään, tämän osoitti jo kyselyn vastausmäärä, joten aika voi olla nyt oikea.

EU-projektit ovat iso osa Lahden Alueen Kehittämisyhtiö Oy:n toimintaa ja siksi niiden toimintoihin ja onnistumiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Niiden vaikutus ympäristöön ja elinkeinoon on merkittävä ja näiden projektien avulla saadaan positiivista kuvaa, niin yhtiöstä kuin Lahden alueesta, levitettyä muualle maahan: Ei pidä siis väheksyä projektien roolia sekä unohtaa näiden kehittämistä muun kehittämisen kustannuksella.

Kysely osoitti, ettei projekteilla ole onneksi suurta hätää taloudenpidon kanssa. Projektien taloushallinto on hoidettu melko hyvin, eikä suurempia epäonnistumisia ole sattunut. Kaikkiin nykyisiin toimintatapoihin ei kuitenkaan oltu tyytyväisiä ja tietämättömyys joistakin talousasioista saattaisi aiheuttaa paljon ylimääräistä työtä sekä virheitä. Näiden korjaaminen ja muuttaminen aina uudelleen ja uudelleen olisi turhaa, jos asioille voitaisiin kehittämällä ja suunnittelemalla jotain.

Kyselyn pohjalta nousi sellaisia asioita joiden kehittämiseen tulisi eniten panostaa, sekä sellaisia jotka toimivat hyvin eivätkä tällä hetkellä tarvitse muuttamista. Hyviä asioita ei kannata muuttaa vaan huonommat kääntää hyviksi. Tutkimuksessa onnistuttiin löytämään ongelmallisimmat toiminnot ja kysely toi esille useita eri ratkaisukeinoja.

Kehittämistä tarvitsevat asiat tulisi käydä yksitellen läpi siten, että kaikkiin näihin löytyisi toimintamalli. Tätä toimintasuunnitelmaa toteuttamalla saataisiin projektien taloudellisiin toimintoihin järjestelmällisyyttä ja tarkkuutta, mitä taloushallinto vaatii. Kaikki voisivat oppia toimintasuunnitelmaa toteuttamalla runsaasti uusia asioita toistensa työstä ja asioista. Tämä aikaa myöten helpottaisi varmasti kaikkien työtä, parantaisi yhteistyötä ja parhaimmillaan säästäisi myös aikaa.

Projektien talouspuolen toimet voisivat hoitua seuraavanlaisen taulukon (TAULUKKO 1.) mukaisesti. Sinä on esitetty sellaisia projektin talouteen liittyviä

toimia, jotka koettiin ongelmallisiksi. Näihin on liitetty suunnitelma, jonka mukaan toiminto voitaisiin tehdä. Taulukko esitetään tässä työn tekstissä olennaisena osana tämän opinnäytetyön tuloksia.

TAULUKKO 1: Projektien taloushallinnon toimintasuunnitelma

<u>TOIMINTASUUNNITELMA</u>	
<i>TOIMINTO</i>	<i>TOTEUTUS</i>
Hankehakemus	Hankehakemukseen tarvittavat luvut sekä hankehakemus tarkistetaan yhdessä. Jokainen hakemus käydään läpi ennen lähettämistä. Valmiin hakemuksen kopio taloushallintoon, jolloin hankkeelle perustetaan mappi ja kustannuspaikka.
Kustannusten jako	Kustannusten jakoa varten on taloushallinnon ohjelmistossa valmiina kustannuslajit. Sovitaan käytettävistä kustannuslajeista ja näiden sisällöistä.
Seuranta	Niin taloushallinto kuin projektipäällikkö tekee seuranta. Näiden seurantatietojen vertailu ja projektin tilanteen selvitys tehdään kuukausittain aina pääkirjojen toimittamisen jälkeen. Taloushallinto auttaa vaadittavien talousseuranta raporttien teossa ja antaa tarvittaessa lisätietoja.
Pääkirjojen tarkastus	Pääkirjojen tarkastus kuuluu projektipäälliköille. Mahdollisista muutoksista ja virheistä tulee kertoa taloushallintoon, jossa korjaukset ja muutokset tehdään yhdessä suunnitellen.
Maksatus	Maksatuksen pääasiallinen vastuu on projektipäälliköllä. Taloudellisten tietojen tarkistaminen ja maksatusajan pääkirjojen toimittaminen allekirjoitettuna kuuluu aina taloushallinnolle.
Maksatuksen muut työt	Taloushallinto auttaa tarvittaessa ja aina kun aika siihen riittää. Näitä töitä on laskukopioiden kerääminen, pääkirjan avaimen teko sekä muut maksatukseen liittyvät tehtävät.
Ohjausryhmä	Taloushallinnon edustaja osallistuu niin moneen projektin ohjausryhmään kuin mahdollista. Projektipäällikön velvollisuutena on ilmoittaa kokouksista ajoissa ja tarvitsemastaan materiaalista. Ohjausryhmien pöytäkirjojen kopiot projektimappiin taloushallintoon.

Tämän taulukon projektipäälliköt ja taloushallinnon toimija kävisi yhdessä läpi ja sitoutuisi tekemään sen mukaisesti jatkossa nämä toiminnot. Hankehakemusta tehtäessä pohdittaisiin yhdessä, minkälaisia kustannuksia hankkeen budjetissa tulisi esittää, ja kuinka suurina nämä kustannukset mahdollisesti olisivat. Seurantavaiheessa käytäisiin joka kuukausi palaveri, jossa seurantatietoja vertailtaisiin. Vertailua tehtäisiin, niin projektipäällikön ja taloushallinnon työntekijän seurantaraporttien välillä, kuin projektin toteuman ja budjetin välillä.

Projektin maksatusvaiheessa ajoissa sovitaan maksatukseen liittyvien töiden jakamisesta projektipäällikön ja taloushallinnon työntekijän kesken. Tähän liittyy myös maksatukseen liittyvät muut työt, joissa taloushallinto auttaa mahdollisuuksiensa mukaisesti. Rahoittajien asettamat vaatimukset tältä osin ovat eri projektien kohdalla erilaiset, joten yhtenäistä toiminta ohjetta tästä ei voida antaa. Projekti- ja tilannekohtaisesti näiden töiden suorittamisesta sovitaan.

Taloushallinnon edustajan osallistuminen ohjausryhmän kokouksiin auttaa niin projektipäällikköä kuin talousihmistä. Näin informaatio projektin menneistä ja tulevista asioista välittyy suoraan taloushallinnon toimijalle. Hän voi omilla kysymyksillään ja kommentteillaan selvittää mahdolliset epäselvyydet ja saada suoraa tietoa mahdollisista tulevista ongelmista. Tällainen tiivis osallistuminen projektiin lisää avointa keskustelua ja mahdollistaa toimintojen kehittämistä.

Vuoden lopussa käytäisiin kehityskeskustelu, jonka avulla saataisiin käytetystä mallista palautetta ja uusia ehdotuksia huonosti toimivien tilalle. Tämä kontrolli voitaisiin käydä ihan keskusteluina tai tehdä hieman syvällisempi kyselytutkimus asiasta. Peilattaisiin siihen miten asioita on aikaisemmin tehty ja verrattaisiin sitä tähän uuteen malliin. Toimivat jätettäisiin sellaisinaan ja tehtäisiin mallin mukaisesti ja huonosti toimiviin koetettaisiin keksiä uusia ratkaisuja ja ideoita.

5 YHTEENVETO

Kaikki projektit ovat erilaisia ja näin julistetaan monen projektikirjan ensiriveillä: ”Projekti on kestoaltaan rajallinen, ainutkertainen ja muusta toiminnasta erillään oleva toiminto, jonka tarkoituksena on resursseja ohjailemalla saavuttaa tietty päämäärä.” Projektien hallinnoiminen on yksi tapa osallistua projektitoimintaan. Hallinnoijalla on projektista suuri vastuu ja riski, siksi projektin onnistumiseen on panostettava kaikin keinoin. Projektin taloudellinen puoli on yksi haastavimmista osioista ja vaatii erityistä tarkkuutta.

EU-projektit toimivat työkaluina ohjelmakauden tavoitteiden toteuttamisessa, joita uudella ohjelmakaudella (v.2007–2013) ovat kasvun ja työllisyyden tukeminen EU:n vähiten kehittyneillä alueilla ja siten vähentää alueellisia kehityseroja. Tavoitteisiin on kirjattu myös alueellisen kilpailukyvyyn parantaminen ja koko Euroopan alueellisen yhteistyön lisääminen. (Eurooppa – tiedotuksen kotisivut 2007)

EU:n tavoiteohjelma käsittää samoja asioita kuin alueellisen kehittämissyhtiön toimenkuvaa kuuluu. Tämän vuoksi EU-osarahoitteiset projektit sopivat hyvin myös Lahden Alueen Kehittämissyhtiö Oy:n toimintaan. Näitä projekteja hallinnoimalla yhtiö saa alueellaan moninkertaisesti enemmän aikaan kuin ilman projekteja. Projektien hallinnointi muun toiminnan lisäksi on kuitenkin raskaampaa ja vaatii tiettyjä järjestelyitä, myös taloushallinnon osalta.

EU:n rakennerahastoista rahoitettavien projektien taloushallinnolle on useita eri vaatimuksia ja säädöksiä. Näiden säädösten tunteminen ja noudattaminen on yksi hallinnoijan velvollisuus. Monesti projektia vetää sellainen projektipäällikkö, jolla ei ole taloushallinnon kokemusta tai koulutusta. Tästä johtuen projektilla on monesti nimetty taloushallinnon työntekijä, jonka tehtävänä on, hoitaa nämä talouteen liittyvät tehtävät, tai auttaa niissä projektipäällikköä.

Tehtävien työnjako on oltava selkeä silloin kun projektipäällikkö ja taloushallinnon työntekijä tekevät projektin taloushallintoon kuuluvat työt yhdessä. Tämän lisäksi yhteistyön on oltava toimivaa ja molempien aktiivisia.

Projektipäälliköiden tarpeet ovat erilaisia ja tämä pitäisi kunkin projektin kohdalla huomioida erikseen. Toinen tarvitsee apua viikoittain ja runsaasti neuvoja maksatuksissa ja seurannassa, kun toinen pärjää lähes koko projektin läpi minimi avulla. Kokemus projekteista ja taloushallinnosta vähentää avun tarvetta näissä asioissa, mutta ajanpuute saattaa aiheuttaa muunlaista avuntarvetta.

Tällaisten ongelmien ja asioiden eteen tässäkin case-yhtiössä pitäisi etsiä vastauksia ja tehdä toimenpiteitä. Haasteena on luoda malli, jota soveltaen voitaisiin toteuttaa kaikkiin yhtiön projekteihin. Tämän tutkimuksen teoriaosaan on kerätty tietoa mahdollisimman paljon EU:n asettamista vaatimuksista taloushallinnolle ja empiirisessä osassa kyselyn avulla saatu esille case yhtiön projektien hallinnan ongelmia ja ehdotuksia kehittämiseksi. Tutkimus saavutti asetetut tavoitteet antamalla vastauksen tutkimusongelmaan ja alaongelmiin. Tämän tutkimuksen tulokset ja päätelmät pätevät vain case yritykseen ja eivät ole suoraan yleistettävissä.

Itse lopulliseen kehittämisen toteutukseen asti ei tämä tutkimus ole yltänyt. Toimintasuunnitelmaa lähdetään toteuttamaan vuonna 2008 alkavissa projekteissa lähes suunnitelman mukaisesti. Tämän suunnitelman käyttöönoton jälkeen voitaisiin tehdä jatkotutkimus, joka jatkaisi kehittämistä sekä käsitelisi jo asioiden käytännön toteutusta. Näin saataisiin ehkä lopulta käyttöön sellainen toimintamalli, jonka mukaisesti yhtiössä voitaisiin projekteja hallita.

Jatkotutkimuksen voisi tehdä myös projektipäälliköiden ajankäytöstä. Siinä voitaisiin selvittää mihin heidän aikansa menee ja miksi. Tämä kertoisi koko projektitoiminnasta paljon enemmän niin ulkopuolisille kuin sellaisille ihmisille, jotka harkitsevat projektin vetämistä.

Tutkimuksen onnistuminen on ollut hyvin paljon riippuvainen projektipäälliköiden aktiivisuudesta. Kiitänkin loistavaa projektihenkilöstöä ja koko yhtiötä tästä mahdollisuudesta tutustua EU-projektien maailmaan, sekä saada loistavaa työkokemusta tulevaisuutta varten.

LÄHTEET

1 JULKAISTUT LÄHTEET

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

Etelä-Suomen lääninhallitus. 2004. Projektin vetäjän opas. Multiprint, Helsinki

Hirsjärvi, S., Remes, K. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 3.-4. painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Holopainen, J. 2007. Controllerin tärkein tehtävä: Olennainen johdon tietoon. View 3/2007, 15–17.

Järvenpää, M., Partanen, V & Tuomela, T. 2001. Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita Oyj.

Karlsson, Å & Marttala, A. 2001. Projektikirja- Onnistuneen projektin toteuttaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Kettunen, P. 1999. Tieto tarvitsee tekijänsä ja tulkkinsa. Tilisanomat 6/1999, 12–17.

Kinnunen, J., Laitinen, K.E., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, 2004. Mitä on yrityksen taloushallinto? . Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Löow, Monica. 2002. Onnistunut projekti. Projektijohtamisen ja – suunnittelun käsikirja. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Mikkonen, M. 2005. Controller pitää omatkin raha-asiansa kontrollissa. Helsingin Sanomat 27.2.2005.

Pelin, Risto. 2004. Projektinhallinnan käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ruuska, Kai. 1999. Projekti hallintaan. Jyväskylä.

Yrityksen Tietopalvelu Oy 2001, Projekti- sen suunnittelu ja toteutus.

2 JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

Aluekehityssäätiö. 2006. EU-rakenerahasto hankkeet. PowerPoint.

Etelä-Suomen Lääninhallitus 2007, Projektien starttikoulutus, PowerPoint.

Heini Toivanen, 2003, Seurantajärjestelmän kehittäminen EU-osarahoitteisille projekteille, case: Lahden Seudun Yrityskeskus Oy. Taloushallinnon opinnäytetyö. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu, Liiketalouden laitos

Kariniemi, M. 2007. Etelä-Suomen Lääninhallituksen rahoittamien projektien maksatushakemukset. Koulutusmateriaali.

Lahden Alueen Kehittämisyhtiö Oy. 2006. Toimintakertomus 2006.

Lahden Alueen Kehittämisyhtiö Oy. 2007. Toimintasuunnitelma 2007

Maimann, Anne. 2006. Johdon laskentatoimen perusteet. PowerPoint. Lapin yliopisto.

3 ELEKTRONISET LÄHTEET

ArgonPro kotisivut 2007

www.argonpro.net/6%20cc.pdf

Eurooppa – tiedotuksen kotisivut 2007

<http://www.eurooppa-tiedotus.fi/netcomm/news/showarticle.asp?intNWSAID=7328>)

Hämeen liiton kotisivut

www.hameenliitto.fi/tiedostot/aluekehitys/eakr-hakemusohjeet.doc

Kauppinen Timo 2006, sosiologian laitos, Helsingin yliopisto, PowerPoint-esitys.

<http://www.valt.helsinki.fi/staff/tmkauppi/kvanti/luento3.ppt#7>

Monster.fi kotisivut 2007

<http://www.monster.fi/>

Rakennerahastojen palveluportaali

<http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/fi/index.jsp>

Sisäasianministeriön kotisivut 2007

[http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/e97fedfd7071c790c22571a40028dd37/\\$file/suhteellinen_muutos_eu15.pdf](http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/e97fedfd7071c790c22571a40028dd37/$file/suhteellinen_muutos_eu15.pdf)

Työministeriön opas 2007

www.mol.fi/esr/fi/etusivu/index.jsp

Työvoimatoimiston kotisivut 2007

<http://www.mol.fi/paikat/>