



# **PROJEKTIPÄÄLLIKKÖ: TALOUS HANSKASSA – HANSKAT TALLESSA?**

- projektipäälliköiden taloushallinto-osaamisen kehittäminen

**Tarja Lampinen**

**Kehittämishankeraportti**

**Toukokuu 2007**



**JYVÄSKYLÄN  
AMMATTIKORKEAKOULU**

Tekijä(t) Lampinen Tarja	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 22	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi  Projektipäällikkö: talous hanskassa – hankat tallessa? - projektipäälliköiden taloushallinto-osaamisen kehittäminen		
Koulutusohjelma Ammatillinen opettajankorkeakoulu		
Työn ohjaaja(t) Seppänen Marjukka		
Toimeksiantaja(t)		
Tiivistelmä  Taloushallintotoiminnot ovat kaikissa projekteissa ja projektien elinkaarivaiheissa keskeisessä asemassa, joten talousalan tietoja ja taitoja voi pitää yhtenä projektipäälliköiden yleisenä osaamisalueena. Ilman riittävää taloudellisten asioiden hallintaa projektien kannattava ja tehokas suunnittelu, toimeenpano ja johtaminen ovat heikolla pohjalla.  Tämän hankkeen tarkoitus oli kehittää projektipäälliköiden taloushallinto-osaamista. Aluksi hankkeessa kartoitettiin projektipäälliköiden osaamistasoa sekä sisältötoiveita toteutettavalle taloushallintokoulutukselle. Taloushallinnon osa-alueiden aiheiden valinta ja painotukset pohjautuivat projektipäälliköiden kanssa käytyjen keskusteluiden sekä heille tehdyn kyselyn tuloksiin. Lisäksi koulutusmateriaaliin koottiin projektipäälliköiden näkökulmasta keskeisiä, projektien toimintaa ja kannattavuutta tehostavia taloushallinnon osa-alueita.  Tässä kehittämishankkeessa suunniteltiin ohjelma ja aikataulu taloushallintokoulutukselle, joka on tarkoitus toteuttaa syksyn 2007 aikana yrityksen toimitiloissa.		
Avainsanat (asiasanat)  taloushallinto, projekti, projektipäällikkö, kehittäminen, taloushallintokoulutus		
Muut tiedot		

Author(s) Lampinen Tarja	Type of Publication Bachelor's Thesis	
	Pages 22	Language Finland
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title  Project Manager: the finance under control? - development of project manager's knowledge of the financial administration		
Degree Programme Vocational Teacher Education College		
Tutor(s)  Seppänen Marjukka		
Assigned by		
Abstract  The financial administration functions are very important for the projects in their every life cycle. Therefore the knowledge of the financial administration is one of the most important skills for project managers. It's not easy to plan, execute and manage the project effective without the sufficient control of the financial administration.  The aim of this enterprise is to develop the project's knowledge of the financial administration. At first it was found out the level of project manager's know-how in the financial administration area. The wishes for the content of training were defined as well. Training subjects were chosen and accentuated by questionnaire and discussions. Additionally it was included in the training material the most important financial administrations sectors project managers needed in their assignments.  It was planned the program and schedule for the financial administration training in this development enterprise. The training will be carrying out during next autumn in company's office.		
Keywords  financial administration, project, project manager, development, financial administration training		
Miscellaneous		

## Sisällys

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Keskeisten käsitteiden määrittely</b> .....	<b>2</b>
2.1	Projekti .....	2
2.2	Taloushallinto .....	3
2.3	Projektin taloushallinto .....	5
<b>3</b>	<b>Oppiminen kehityksen junassa</b> .....	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio</b> .....	<b>7</b>
<b>5</b>	<b>Koulutuksen tarkoitus ja tavoitteet</b> .....	<b>8</b>
5.1	Oman opettajuuden kehittymistavoitteet .....	8
5.2	Osallistujien oppimistavoitteet .....	9
<b>6</b>	<b>Koulutuksen eteneminen</b> .....	<b>11</b>
6.1	Vaiheet .....	12
6.2	Aikataulu .....	14
<b>7</b>	<b>Taloushallinnon osa-alueita</b> .....	<b>15</b>
7.1	Kirjanpito .....	15
7.2	Tilinpäätös .....	16
7.3	Arvonlisäverotus .....	18
7.4	Palkkahallinto .....	18
7.5	Kassavirta .....	19
7.6	Budjetointi .....	19
7.7	Kustannusarviointi ja – laskenta .....	20
<b>8</b>	<b>Lopuksi</b> .....	<b>21</b>

## Lähteet

## 1 Johdanto

Tämän hankkeen tarkoituksena on määrittää projektipäälliköiden taloushallinto-osaamisen tarvetta yleisesti sekä luoda perusta projektiyrityksen henkilökunnan määräylin väliajoin toistuvalla taloushallintokoulutukselle. Varsinainen koulutuksen toteuttamisen aloitus siirtyy myöhäisempään, yrityksen projektipäälliköiden kanssa sovitettavaan ajankohtaan.

Hankeraportissa käsitellään aluksi projekti- ja taloushallintotermien sisältöä sekä taloushallinnon merkitystä projektitoiminnassa. Seuraavassa luvussa pohditaan oppimisprosessiin liittyviä tekijöitä sekä oppimisen ja opiskelun merkityksellisyyttä työkontekstissa. Luvussa neljä esitellään organisaatio, jossa työskentelevien projektihenkilöiden taloushallinnollista osaamista tällä hankkeella on tarkoitus kehittää. Viidennessä luvussa käydään läpi koulutuksen tavoitteita ja kuudennessa luvussa yksilöidään koulutuksen ja hankkeen vaiheistusta ja aikataulua. Viimeinen luku ennen loppukommentteja toimii varsinaisen taloushallintokoulutuksen perusmateriaalina, johon osallistujien on tarkoitus perehtyä ennen koulutusta. Taloushallinnon osa-alueiden aiheiden valinta ja painotukset pohjautuvat projektipäälliköiden kanssa käytyjen keskusteluiden ja tehdyn kyselyn tuloksiin sekä osittain myös omaan käsitykseeni siitä, mitkä asiat ovat projektipäällikön näkökulmasta relevantteja ja sitä kautta projektijohtamista edistäviä.

## 2 Keskeisten käsitteiden määrittely

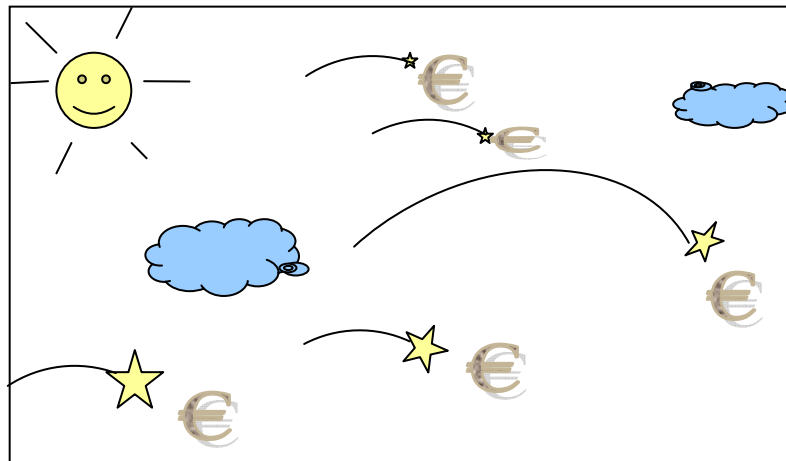
### 2.1 Projekti

Mitä me teimme ennen kuin oli projekteja? Projektityöskentelyyn perehdytään nykyään jo päiväkotij- ja kouluiässä ja lähes jokainen pääsee viimeistään työelämään siirtymässään tutustumaan projektimaailman saloihin. Voi puhua jopa jonkinasteisesta projekti-sananj inflaatiosta, koska se liitetään trendikkäästi yhteisenä nimittäjänä kaikkeen – niin työ- kuin vapaa-aikana tapahtuvaan – toimintaan. Tarkkaan ottaen projektin tulisi sisältää ainakin seuraavat tunnusmerkit:

- määritelty tavoite
- aikataulu

- resurssit
- oma projektiorganisaatio.

Jokainen projekti on ainutkertainen kokonaisuus, sillä on alkunsa ja loppunsa. Useimmiten projektit toimivat oikeudellisesti osana jotakin yritystä tai yhteisöä - seikka, joka tulee huomioida projektin strategisia ja toiminnallisia päälinjauksia asettaessa, kuvio 1.



Kuvio 1: Projektitähdenlennot yritystaivaalla

Mittakaavaskaala projekteissa voi ulottua aina yksittäisen kansalaisen ”kuivasta tammiukuusta” Yhdysvaltain avaruushallinnon Apollo-kuulentoprojektiin saakka (Rissanen 2002, 14 - 15). Nämä seikat huomioiden voi ymmärtää, että yleispätevien ja yksityiskohtaisten projektiohjeistusten luominen ei ole ongelmantonta, tuskin edes mahdollista. Yhteistä kaikille projekteille on kuitenkin taloushallinnon osa-alueiden kiinteä liittyminen sen jokaiseen elinkaarivaiheeseen.

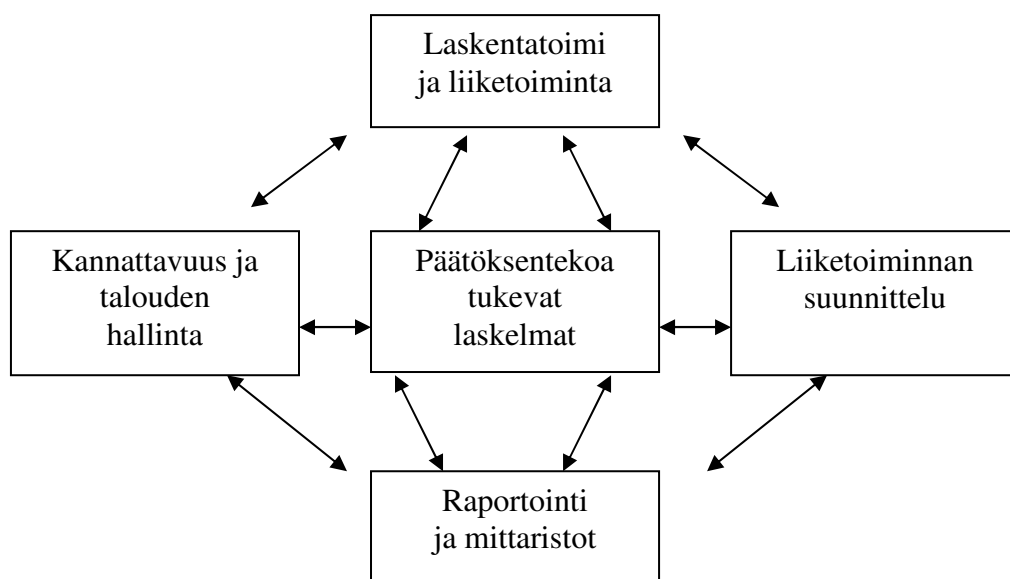
## 2.2 Taloushallinto

Taloushallinto voidaan määritellä kokonaisjärjestelmäksi, joka sisältää yrityksen kaikki eri rahaprosessin vaiheet. Järjestelmä koostuu useista eri osatoiminnoista, jotka omien tehtäviensä ohella tuottavat tietoa yrityksen kirjanpitoon. Tällä perusteella kirjanpitoa voidaan pitää taloushallinnon kokonaisjärjestelmän ydintoimintona. (Mäki-

nen & Vuorio 2002, 85 - 86.) Tämä määritelmä jättää kuitenkin yrityksen sisäisen eli johdon laskentatoimen kokonaan taloushallintokäsitteen ulkopuolelle.

Vaikka kirjanpito ja tilinpäätöksen tekeminen ovat edelleenkin taloushallinnon keskeisiä tehtäviä, on näiden ohella organisaatioita koskevia lukuja ja mittaristoja alettu käyttää laajemmin koko liiketoiminnan ymmärtämiseen. Viime vuosikymmeninä taloushallinnon roolin painopiste onkin muuttunut pelkästä lukujen kerääjästä yrityksen varsinaisen liiketoiminnan suunnittelijaksi ja toteuttajaksi (Alhola & Lauslahti 2000, 10; kuvio 2)). Nämä yritystoiminnan suunnitteluun, toiminnan toteuttamiseen ja toiminnan tulosten valvontaan liittyvät toiminnot sisältyvät keskeisesti yrityksen johdon tehtäväalueeseen (Neilimo & Uusi-Rauva 2002, 10).

Tästä johtuen taloushallinnon määritelmää voidaan lähestyä myös johtamisen näkökulmasta. Tällöin taloushallinto on johtamisen tukitoiminto, jonka päätehtävänä on tuottaa yrityksen taloutta kuvaavia raportteja päätöksenteon tueksi. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna taloustoiminnon ydintehtävät kohdistuvat lähinnä laskentatoimen alueelle. (Neilimo & Uusi-Rauva 2002, 12 – 13.) Lisäksi taloushallinnon päätehtävien liittämistä juuri johtamista avustavaksi toiminnoksi tukee myös hallintokäsite. Tuominen (1995, 9) määrittelee hallinnon kuvaavan järjestelmää, jonka avulla taloutta ohjataan ja tarkkaillaan. Myös nämä ohjailu- ja tarkkailutoiminnot on ainakin perinteisesti ajateltu kuuluvan yrityksen johtotehtäviin.



Kuvio 2: Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta (Alhola & Lauslahti, 2000, 161)

### 2.3 Projektin taloushallinto

Vaikka osan yritystalouteen liittyvistä kompetenssialueista voi projektipäällikön näkökulmasta luokitella nice to know – tason tiedoksi, on taustalla ajatus talousasioiden perusteiden hallinnan ja ymmärtämisen motivoivasta vaikutuksesta. Pyrkimyksenä on saada kaikki projektitoimijat välttämättömään yhteistoimintaan taloushallintohenkilöstön kanssa luomalla heille selkeä käsitys taloushallinnon tehtävien merkityksellisyydestä. Lisäksi yleiskuvan saaminen taloushallinnon eri osa-alueista ja niiden nivoutumisesta toisiinsa hälventää perinteistä ennakoasennetta ”byrokraattisten pilkunvii- laustukitoimintojen” hyödyttömyydestä. Nämä seikat ovat omiaan lisäämään valmiuksia talousasioihin panostamiseen ja sitä kautta myös todennäköisyyttä projektin mahdollisimman kannattavaan läpiviemiseen.

Taloussuunnittelu ja – seuranta alkavat jo ideointivaiheessa aivan hankkeen alkumetreillä kulkien sen mukana yhtenä keskeisenä ja toimintaa ohjaavana tekijänä. Talouden seurannan ei tulisi päättyä vielä edes silloin, kun itse projekti on valmistunut. Projektihallinnossa jälkiarviointi ja kustannusten jälkilaskenta ovat kuitenkin varsin usein laiminlyötyjä tehtäviä, vaikka nämä yhteenvetotiedot toimisivat erinomaisina tulevien projektien suunnittelun apuvälineinä ja kustannuslaskelmien perustietoina (Pelin 1996, 218).

Vaikka projektissa toimivien henkilöiden – erityisesti projektipäällikön päävastuunkantajana – suunnittelun keskiössä ovat juuri oman projektin etenemiseen liittyvät toiminnalliset ja taloudelliset tekijät, tulisi heidän huomioida myös organisaatiokohdaiset linjaukset ja kokonaiskannattavuus. Taloushallintoa ei myöskään pidä nähdä erillisenä, yksittäisenä toimintokenttänä vaan limittyneenä tiiviisti kaikkeen liiketoimintaan. Tästä johtuen taloushallinto on yksi keskeinen perustoiminto, jossa kaikki yrityksen ja projektien toimijat ovat tavalla tai toisella osallisina.

## 3 Oppiminen kehityksen junassa

*”Kehityksen kiitävään junaan on noustava – halusipa tai ei. Asemalla on kylmää ja yksinäistä.”*



Alati muuttuvassa yhteiskunnassamme on vaarallisen helppoa ”jäää junasta”, ellei pysyttäydy valppaasti ajan hermoilla kehittämällä jatkuvasti itseään ja omaa osaamistaan. Perinteisesti oppiminen ja opiskelu on yhdistetty läheisesti ainoastaan kouluympäristöön liittyväksi toiminnoksi, mutta nopea ja yhä kiihtyvä – niin työ- kuin arkielämääkin koskeva - kehitys vaatii kuitenkin sopeutumaan käynnissä olevaan muutokseen. Elinikäinen oppiminen ja opiskelu ovat oiva keino vastata tähän tämän päivän yhteiskunnassa jokaista sen jäsentä koskevaan haasteeseen.

Organisaatioiden on tiedostettava henkilöstönsä osaamisen taso sekä panostettava tarvittavaan uusien tietojen ja taitojen oppimiseen pysyäkseen tehokkaina ja kilpailukykyisinä toimijoina. Työyhteisöt sisältävät erilaisia sekä yksilöissä että kollektiiveissa olevia tietoresursseja, joiden tavoittaminen ei ole yksinkertaista. Oppimisen ja osaamisen muodostuksen näkökulmasta tämä työyhteisöissä oleva tieto on ns. potentiaalista tietoa, joka on ikään kuin piilossa organisaation tietoresursseissa. Tällainen tieto voi olla symbolista - esimerkiksi käsikirjojen ja ohjeistuksen muotoon koodattua - tietoa, joka ei avaudu ilman käsitteellistä ymmärrystä tai konkreettiseen käytäntöön liittyvää tietoa, joka taas ei ole jäsennettävissä ilman käytännöllistä ymmärrystä. (Poikela & Poikela 2002, 61 – 63.)

Itse oppimisprosessi edellyttää aina asioiden prosessointia ja oppijan omaa aktiivista toimintaa; kenenkään päähän ei voi ”kaataa” tietoa. Lisäksi tiedetään oppimisen olevan sosiaalinen tapahtuma, jossa yksilön ja yhteisön välinen vuorovaikutus on keskeisessä asemassa. Pelkkä kontaktiopetustilanne ei kuitenkaan takaa oppimisprosessin käynnistymistä ja vuorovaikutuksen syntymistä vaan taustalla on aina oppijan omat tavoitteet ja motivaatio, halu oppia. Molemminpuolinen kuuntelemistaito on yksi sujuvan vuorovaikutuksen toteutumisen edellytys – taito, josta puhuttaessa on huomiotava, että kuuleminen ja kuunteleminen ovat asioiden omaksumisen näkökulmasta täysin erisisältöisiä. Kuunteleminen on aktiivista, analyyttistä, vertailevaa ja soveltaa kun taas kuuleminen pohjautuu pelkästään fysiologiseen ominaisuuteen (Lukkari 2004, 148).

Ongelmaperustaisen ja kokemuksellisen oppimisen lähtökohtia ovat työelämälähtöisyys ja todellisten ongelmien ratkaiseminen, jotka auttavat sisäistämään opittavan asian (Mäkinen 2004, Verkkotutor-sivut). Myös reflektiivinen havainnointi nähdään on-

gelmaperustaisessa oppimisessa keskeisenä tekijänä, jota ilman oppiminen jää helposti pelkäksi irralliseksi, yksittäisten asioiden muistiin painamiseksi. Lisäksi ongelmaperustaisen oppimisen teorioiden ja menetelmien avulla on pyritty lähentämään koulutusta ja työelämää toisiinsa ja näin tuottamaan uudenlaista asiantuntijuutta ja osaamista (Poikela & Nummenmaa 2002, 38).

Työyhteisöissä toimitaan yleisesti ainaisen kiireen ja näkyvän tuloksen aikaansaamisen paineessa. Ne tiedot ja taidot, jotka limittyvät omaan tehtävänkuvaan ainoastaan välillisesti – kuten taloushallinto varsinaisesti niiden parissa työskentelemättömille – saatetaan mieltää tarpeettomiksi ja oman kehittymisen kannalta toisarvoisiksi osaamisalueiksi. Yritys- ja niihin liittyvässä projektimaailmassa taloushallintoelementit ovat kuitenkin keskeisenä tekijänä kaikessa toiminnassa, joten erityisesti johtavissa tehtävissä toimivilla tulee olla vahva kokonaistietämys taloushallinnon osa-alueiden merkityksestä sekä niiden muodostamasta kokonaisuudesta.

Jokaisen projektipäällikön pyrkimyksenä pitäisi olla projektin läpivieminen taloudellisesta näkökulmasta mahdollisimman kannattavasti – tekijä, jonka tiedostamisen luulisi olevan riittävä kannuste projektipäälliköiden motivoimiseksi hankkia, päivittää ja syventää taloushallinto-osaamista. Lisäksi organisaatiokohtaiset ja oppijoiden tilanteet huomioivat opetusmenetelmät ja -materiaalit auttavat autenttisen kiinnostuksen herättämisessä ja sitä kautta asioiden sisäistämisessä.

#### **4 Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio**

Henkilökuntakoulutettavat työskentelevät jyvaskyläläisessä, projektijohtamiseen ja –konsultointiin erikoistuneessa yrityksessä. Yhtiön toimialana on kansallisiin ja kansainvälisiin kehittämistehtäviin liittyvän yliopistollisen erikoisosaamisen tuotteistaminen sekä tutkimukseen perustuva koulutuksen suunnittelu, arviointi, markkinointi ja toteutus kotimaassa ja ulkomailla. Yritys tähtää laajojen ja pitkäkestoisten yhteistyösuhteiden synnyttämiseen, jonka avulla on mahdollista saavuttaa riittäviä resursseja kehitysprojektien toteuttamiseen. Yhtiö onkin toteuttanut yhteistyöprojekteja Keski- ja Itä-Euroopassa, Itä-Afrikassa, Venäjällä ja Kaakkois-Aasiassa vuodesta 1997 lähtien.

Yrityksen kotitoimistossa Jyväskylässä työskentelee tällä hetkellä seitsemän henkilöä, joista jokainen erilaisten projektien parissa. Koska taloushallinto liittyy kiinteästi jo-

kaiseen projektin elinkaarivaiheeseen, on talouden hallinta yksi projektitoimijoiden – erityisesti projektipäälliköiden – keskeinen osaamisalue, jota tulee jatkuvasti ja suunnitelmallisesti kehittää ja ylläpitää. Organisaation sisäinen, säännöllisin väliajoin toistuva koulutus, opastaminen sekä yhdessä taloushallintoon liittyvien asioiden pohtiminen on hyvä keino saavuttaa tämä tavoite.

## **5 Koulutuksen tarkoitus ja tavoitteet**

Suunnitellun taloushallintokoulutuksen tarkoituksena on päivittää ja lisätä yrityksessä toimivien projektipäälliköiden ja muiden projektitoimijoiden taloushallinto-osaamista. Koulutus on ajateltu jatkuvaluonteiseksi, esimerkiksi vuosittain toistuvaksi. Koulutusajankohdan ja –kertojen tarvetta määrittelee taloushallintoon liittyvän lainsäädännön ja asetusten muuttuminen sekä yrityksen henkilöstön vaihtuvuus.

### **5.1 Oman opettajuuden kehittymistavoitteet**

Opettajuus, oppiminen ja opettaminen ovat monimerkityksisiä ja –sisältöisiä käsitteitä. Omassa opettajuudessani toivoisin pystyväni motivoimaan ja aktivoimaan oppijoita uuden tiedon hankinnassa ja käyttämisessä sekä luottamaan omiin kykyihin selviytyä vaativistakin tilanteista. Vaikka tiedetään, että opittavan asian sisäistäminen tapahtuu työstämällä aihetta itse saaden sen näin liitettyä osaksi omaa merkitys- ja ajatusmaailmaa, ei ohjaamisen merkitystä tule kuitenkaan unohtaa tai väheksyä. Ongelmaperustaisen pedagogiikan periaatteissa korostetaan oppimista tukevien oppimisympäristöjen luomista. Oppimisen ohjaamisen ja opiskelumateriaalien suunnittelussa on huomioitava ongelmaratkaisukeskeisen ja itsenäisen opiskelun asettamat vaatimukset.

Tiedon ollessa yhä kompleksisempää ja nopeammin muuttuvaa, tuntuu ajan tasalla pysymisen erittäin haasteelliselta, miltei ylivoimaiselta tehtävältä. Pidetään itsestään selvänä, että opettajalla on oman alansa päivitetty, viimeisimmät tiedot ja taidot. Tämä kehittymisen vaatimus ei kuitenkaan Välijärven (2000, 162) mukaan kohdistu mitenkään erityisesti opettajuuteen vaan monissa ammateissa muutosvaatimukset kasvavat opetusalaan paljon nopeammin.

Tätä hanketta työstäessäni koen oman opettajuuteni kehittyvän sekä sisällöllisen että menetelmällisen suunnittelemisen kautta. Sisältöjen suunnittelun haasteena on saada

kokoon mahdollisimman hyvin projektipäälliköiden taloushallinnollista osaamistarvetta palveleva asiakokonaisuus. Aiheen laajuus ja työelämässä yleisesti vallitseva ajan niukkuus asettavat osaltaan asiasisällöille suuria vaatimuksia. Sisältöjen on koostuttava ”täsmätiedosta”, joten se on rajattava vain oleellisempaan, projektipäällikön työssään tarvitsemaan alueeseen.

Opetusmenetelmien suunnitteleminen ja opetuksen toteuttaminen antavat arvokasta kokemusta myös muista opettajuuteen liittyvistä tehtävistä. Sopivilla ja mielekkäillä menetelmillä on herätettävä ja ylläpidettävä koulutukseen osallistuvien kiinnostus. Lisäksi menetelmien suunnittelussa on huomioitava kohderyhmä sekä oppimisen tehokkuus. Käsiteltäviä aiheita pitää lähestyä oppijoiden näkökulmasta ja tarkastella opittavia asioita muutoin kuin taloushallintoammattilaisen näkökulmasta.

## 5.2 Osallistujien oppimistavoitteet

Aivan ensimmäinen – ja tärkein – tavoite on saada osallistujat autenttisesti kiinnostumaan taloushallintoon liittyvistä aihealueista. Kiinnostuksen herääminen tapahtuu parhaiten tiedostamalla taloushallinnollisen osaamisen yhteys ja merkityksellisyys projektin tulokselliseen ja kannattavaan suunnitteluun ja toteutukseen. Oppimiskontekstilla onkin keskeinen rooli opittavan asian merkityksellistämässä, koska tieto, oppiminen ja osaaminen ovat aina tiettyyn fyysiseen, psykologiseen, sosiaaliseen ja kulttuuriseen kontekstiin sidoksissa olevia tekijöitä (Poikela & Nummenmaa 2002, 33-34).

Koulutuksen tavoitteena on saada projektipäälliköiden taloushallinto-osaaminen selvälaiselle tasolle, että sen avulla projektit pystytään suunnittelemaan ja viemään läpi halliten kaikki sen eri elinkaarivaiheissa tarvittavat taloushallinnolliset osa-alueet. Lisäksi sisällöissä kiinnitetään huomiota rahoituksen laskentatoimen osaamiseen; budjetointi ja kustannusten seuranta ovat perinteisesti projektipäälliköiden kompetenssi-alueita, joten niiden perusteiden hallinnassa lienee vähemmän puutteita.

Ulkoisen eli rahoituksen laskentatoimen perusteiden ymmärtämisen tarkoituksena on auttaa hahmottamaan talousasioita koko yrityksen näkökulmasta sekä miten projektien rahaprosessit liittyvät tähän kokonaisuuteen. Vaikka talousasioista onkin yleensä vas-

taamassa siihen erikoistunut henkilökunta, on yhteistyö joustavampaa ja tehokkaampaa, jos kaikilla on periaatteellinen käsitys taloushallinto-osaston toiminnoista. Lisäksi päätöksentekotilanteissa projektipäälliköillä on tarpeellista olla tietämys myös rahoituksen laskentatoimen alalta, koska nämä päätöksillä on yleensä vaikutus koko yrityksen talouteen.

Seuraavassa on listattu niitä tekijöitä, joita rahoituksen laskentatoimen osaamisella on mahdollisuus saavuttaa:

- projektin talousasioiden käsittelyn tehostuminen ja helpottuminen
- projektipäälliköiden epävarmuuden väheneminen taloushallintoon liittyvissä asioissa
- taloudellisten riskien minimoituminen sekä yksittäisen projektin että koko yrityksen kannalta
- asioimisen helpottuminen eri rahaprosessiin liittyvien sidosryhmien kanssa;
- yhteisen kielen löytyminen
- mahdollisimman kannattavien ja järkevien projektia ja koko yritystä koskevien päätösten tekeminen
- projektipäälliköiden motivoiminen toimimaan taloushallinnolliset näkökulmat huomioiden.

Lisäksi koulutuksen kunnianhimoisena tavoitteena on saada projektipäälliköt sisäistämään taloushallinnon merkityksellisyys projektien ja koko yrityksen kannalta ja sitä kautta pyrkimään jatkossa myös oma-aloitteisesti päivittämään ja lisäämään tietojaan ja taitojaan yritystalouteen liittyvissä osaamisalueissa. Parhaimmillaan tämä tarkoittaisi tavoitteellista toimintaa, jonka avulla löydettäisiin sekä uusia taloushallintoon liittyviä laskenta- ja analysointitapoja että kehitettäisiin jo käytössä olevia malleja.

Opetusmenetelmänä luennointi ja yksinpuhuminen ovat varmimmin kiinnostuksen ja vireyden tappava keino. Työyhteisössä tapahtuvan koulutuksen etuna on osallistujien työympäristön homogeenisuus: aineiston ja käytettävien esimerkkien saaminen osallistujille läheiseksi ja tutuksi on suhteellisen helppoa - tilanteessa, jossa koulutettavat tulevat hyvin erilaisista ympäristöistä tällainen ei välttämättä ole edes mahdollista.

Informaation tulkinta on aina monitahoinen prosessi, jonka tuloksena ihminen ymmärtää sekä itseänsä että koko maailmaa. Opittavien asioiden sisäistämistä helpottaa aiheen oma työstäminen, jonka avulla ne saadaan osaksi omaa merkitys- ja ajatusmaailmaa. (Toskala 1993, 4). Näiden pohjalta taloustiedon teorian ymmärtämistä on tarkoitus tässä koulutuksessa varmentaa ja syventää sisällyttämällä ohjelmaan osallistujille työn kautta tutuiksi tulleiden projektien esimerkkitapauksia ja – laskelmia, joita sitten yhdessä pohditaan. Pyrkimys kannustavan ja keskusteleavan ilmapiiriin luomiselle pohjautuu käsitykseen, että sosiaalisen kanssakäyminen on omiaan lisäämään opetustilanteen miellyttävyyttä ja sitä kautta edistämään oppimista.

Koulutustilaisuudet on tarkoitus järjestää vuorovaikutukselliseksi, joten keskusteluille ja asioiden yhdessä työstämiselle on varattu aikaa. Kun jokainen osallistuja on perehtynyt heille jaettuun aineistoon etukäteen, aiheet voi käydä nopeahkosi läpi nostoen esille erityistä tarkastelua varten vain siellä epäselviksi jääneet alueet. Yhteisöllisen tiedon työstämisen on ajateltu myös lisäävän osallistujien sitoutumista opitun asian käyttämiseen todellisissa tilanteissa. Pelkällä taloushallintotietämyksellä ei ole käytännön merkitystä kannattavuuden ja taloudellisuuden parantamisen näkökulmasta, jos ne eivät mitenkään vaikuta oppijoiden toimintaan ja käyttäytymiseen.

## **6 Koulutuksen eteneminen**

Projektipäälliköt tarvitsevat työssään vahvaa taloushallinnollista kokonaisnäkemystä saadakseen läpivietyä projektit mahdollisimman kannattavasti ja tehokkaasti. Ollakseen antoisaa ja tuloksellista opetuksen lähtökohdaksi on otettava ne todelliset tilanteet, joita projektipäälliköt ovat työssään kohdanneet sekä huomioitava heidän taloushallinto-osaamisen taso. Ongelmaperustainen oppiminen (*PBL*) perustuu juuri tällaiseen koulutusta ja työtä sekä opetusta ja tutkimusta toisiinsa lähentävään pedagogiseen ajattelutapaan, jonka teoreettiset lähtökodot ovat konstruktiiivisessa, situationaalisessa, kokemuksellisessa ja kontekstuaalisessa oppimisessä. Filosofisena lähtöolettauksena ongelmaperustaisessa oppimisessä on opiskelijakeskeinen lähestymistapa, joka auttaa opiskelijoita tiedostamaan ja konstruoimaan omaa oppimisprosessiaan ja ymmärtämistään. Metodina ongelmaperustaisuus taas korostaa niitä keinoja, jotka edistävät opiskelijakeskeisten oppimisympäristöjen luomista. (Silén 2002, 117.)

Projektipäälliköiden taloushallintokoulutuksen suunnittelussa on lähdetty ongelmaperustaiseen oppimiseen perustuvien periaatteiden mukaisesti liikkeelle koulutettavien näkökulmasta. Aluksi on kartoitettu osallistujien osaamistasoa ja sisältötoiveita keskusteluiden ja kyselylistan mukaisten kysymysten esittämisellä. Lisäksi koulutussisällöissä on painotettu niitä ongelmia ja tilanteita, joita koulutettavat projektitoimijat ovat työssään kohdanneet. Yhteisten keskustelutilaisuuksien, kokemusten ja näkökulmien jakamisen sekä opittavan tiedon yhdessä työstämisen ja jakamisen tarkoituksena on oppijakeskeisen ilmapiirin aikaansaaminen.

## 6.1 Vaiheet

Seuraavassa on esitetty vaiheittain hankkeen suunnittelu ja eteneminen:

### ◆ 1. vaihe: esisuunnittelu

- hankkeen tarpeen ja osa-alueiden kartoittaminen keskusteluiden ja omien kokemusten projektiorganisaatioiden taloushallintoasioiden parissa työskentelyn pohjalta
- osallistujien sisältötoiveiden kerääminen ja käsitteleminen ennen kurssin alkua
- esitetyt kysymykset – avoimet ja teemakysymykset:

#### Avoim kysymys

- mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä taloushallintoon liittyviä asioita, joita projektipäälliköt työssään tarvitsevat

#### Budjetointi

- merkitys
- laatimisen periaate
- seuraaminen

#### Palkkahallinto

- palkkaamisen kustannukset

#### Kustannusarviointi

- arviointimenetelmät ja perusteet

#### Kirjanpito

- periaate

- osa-alueet
- keskeiset projektipäällikön aihealueet

#### Tilinpäätös

- tulkitseminen

#### Arvonlisäverotus

- budjetoinnissa, kustannusseurannassa ym. projektipäälliköiden käyttämissä laskelmissa.

- sisältöjen painotuksien tarkistaminen saatujen vastausten perusteella
- 
- ◆ 2. vaihe: sisältösuunnitelma
    - opetussisältöjen suunnittelu
- 
- ◆ 3. vaihe: toteutus
    - tehdyn koulutusmateriaalin jakaminen osallistujille etukäteisperehtymistä varten
    - koulutustilaisuudet, joissa käsitellään projektipäällikön näkökulmasta keskeisemmät taloushallinnon osa-alueet; tilaisuuksia järjestetään 2 x 2 h
    - ensimmäinen kerta keskittyy sisäiseen eli johdon laskentatoimeen (budjetointi, kustannusseuranta)
    - toinen opetuskerta keskittyy ulkoiseen eli rahoituksen laskentatoimeen (kirjanpito ja tilinpäätös sekä siihen liittyvät aiheet)
    - kohdassa 6 on luetteloitu sekä lyhyesti kerrottu koulutuksen sisällöt, jotka perustuvat tehtyyn kyselyyn sekä käsitykseen projektipäälliköiden taloushallinnollisesta osaamistarpeesta
- 
- ◆ 4. vaihe: kertaus ja palaute
    - lopuksi yksi koulutuskerta, jossa yhteenveto ja kertaus keskeisistä asioista
    - käydään läpi aiheita, joita mahdollisesti jäänyt varsinaisilla koulutuskertoilla käsittelemättä
    - palaute ja keskustelua



- epäselviksi jääneiden asioiden tarkentaminen
- ◆ 5. vaihe: sisältöjen päivittäminen ja kehittäminen
  - sisältöjen päivitetään ja muokataan jatkuvasti tarkoitusta paremmin vastaavaksi esille tulleiden uusien asioiden ja muutosten mukaan

## 6.2 Aikataulu

### a) Taloushallinto-opetusmateriaalin valmistelu maaliskuu 2007:

- projektipäällikön näkökulmasta tarpeellisten taloushallinto-osaamisalueiden kartoittaminen
- valituilta osaamisalueilta keskeisten ja oleellisten aiheiden työstäminen opetusmateriaaliksi

### b) Hankeraportin kirjoittaminen

- toukokuun 2007 loppuun mennessä

### c) Toteutus

- ensimmäiset koulutustilaisuudet kohdeyrityksen toimitiloissa syksyllä 2007
- tarvittaessa vuosittain ja/tai koulutettavan kohderyhmän eli projektihenkilöstön vaihtuessa
- osallistujien työaikataulut huomioidaan; pienessä organisaatiossa kaikille osallistujille sopivat ajankohdat soviteltavissa.

Vaikka koulutukseen käytettävää aikaa ja sisältöjä on etukäteen suunniteltu, oppijaläh-  
töisen periaatteen mukaisesti nämä eivät ole kuitenkaan stabiileja, kiveen kirjoitettuja,  
vaan niin aikatauluihin, sisältöihin ja muihinkin koulutukseen liittyviin tekijöihin teh-  
dään tarvittaessa muutoksia. Työyhteisöissä – erityisesti projektiluonteisessa toimin-  
taympäristössä työskenneltäessä – äkilliset kiireet ja tehtävien priorisointitarpeet ovat  
arkipäivää. Tämä kehittämishanke onkin suunniteltu eräänlaiseksi viitekehyykseksi,  
joka helpottaa koulutustilaisuuksien käynnistämistä.

## 7 Taloushallinnon osa-alueita

Yritysten ja erilaisten projektien johdon ja päällikkötason henkilöiden on hyödyllistä – miltei välttämätöntä - hallita taloushallintoon liittyvää keskeistä termistöä sekä ymmärtää johdon eli sisäisen ja rahoituksen eli ulkoisen laskentatoimen periaatteet. Pienten projektien talous pystytään pitämään hallinnassa pelkällä käsikirjanpidollakin, mutta suuremmat vaativat kehittyneempiä ratkaisuja. Jotta välttyttäisiin mahdollisimman tehokkaasti sekaannuksilta ja päällekkäisiltä toiminnoilta, on projektin taloushallintaa järkevää kytkeä osaksi organisaation normaalia taloushallintajärjestelmää luomalla tätä tarkoitusta varten kustannuspaikka- ja kustannuslajijärjestelmä. (Silfverberg 2004, 61.)

### 7.1 Kirjanpito

Kirjanpidossa rekisteröidään kaikki yrityksen taloudelliset liiketapahtumat laissa asetettujen ohjeiden ja sääntöjen mukaisesti. Kirjausten tekotapa ja ajankohta sekä yhteenvetojen ja laskelmien laatiminen ovat tarkasti määriteltyjä; kokonaisuudessaan kirjanpito tilinpäätöksineen sisältää suuren määrän huomioitavia seikkoja, joiden noudattaminen ei ole ehdollista vaan useiden eri lakien ja asetusten vaatimia.

Projektin kannalta keskeistä on, että kirjanpito kuten kaikki muutkin taloushallintoon liittyvät tehtävät hoidetaan lakien mukaisesti jo aivan hankkeen alusta alkaen. Kirjanpitoasiakirjat tulee säilyttää lain mukaan vähintään kymmenen vuotta ja tositteet sekä liiketapahtumia koskeva kirjeenvaihto ym. aineisto vähintään kuusi vuotta tilikauden päätyemisestä. Tämän lisäksi on huomioitava rahoittajien vaatimukset, joiden määräämät vähimmäisarkistointiajat ovat usein kirjanpitoa koskevaa lainsäädäntöä pidemmät.

Liiketapahtumat on kirjattava kirjanpitoon aika- ja asiajärjestyksessä. Menot voidaan kirjata tuotannontekijän vastaanottamisen perusteella (suoriteperuste) tai vaihtoehtoisesti maksun perusteella (maksuperuste). Maksuperusteen käyttäminen on sallittua tilikauden aikana, mutta tilinpäätökseen kirjaukset on pääsääntöisesti muutettava suoritusperusteen mukaisiksi. Tilitapahtumien kirjaamisessa on myös huomioitava, että nettokirjausten tekeminen ei ole sallittua; esimerkiksi myyntien ja ostojen erotuksen kirjaaminen sellaisenaan ei ole mahdollista. (Leppiniemi & Kykkänen 2005, 34-41.)

Kirjanpitolaki on asettanut kirjaamisajankohdalle ehdottomaksi säännöksi, että tositteet on merkittävä kirjanpitoon viivytyksettä. Käteismaksujen osalta tämä tarkoittaa käytännössä päivittäistä tapahtumien kirjaamista ja muiden liiketapahtumien osalta vähintään neljän kuukauden kuluessa tapahtuvaa kirjaamista. Arvonlisäverolaki edellyttää tätäkin nopeampaa tositteiden kirjaamista. Tästä syystä jokaisen kuitteja ja laskuja käsiinsä saavan yritys- ja projektitoiminnassa mukana olevan tuleekin toimittaa kaikki aineisto viipymättä talousasioista vastaavalle taholle.

Kirjausten on perustuttava asianmukaisiin, lain vähimmäisvaatimukset täyttäviin tositteisiin. Päivätyistä laskuista on ilmentävä ostajan ja myyjän tietojen lisäksi kaupan kohteena oleva hyödyke sekä kauppahinta. Lisäksi arvonlisäverolaki edellyttää mm. myyjän Y-tunnuksen ja verokannoittain eriteltyjen veron perusteiden merkitsemistä laskuun. Täten esimerkiksi pankkikortin maksutosite ei ole lain vaatima kuitti - kuten hyvin yleisesti kuvitellaan - vaan ainoastaan todistus suoritetusta maksutapahtumasta.

Jokaisen kirjanpitovelvollisessa eli pääsääntöisesti kaikessa yritystoiminnassa toimivan tulisi tiedostaa tositteille asetettavien vaatimusten merkitys. Tositeaineisto todentaa liiketapahtumien oikeellisuuden ja toimii sitä kautta merkittävänä lähteenä arvioitaessa koko kirjanpidon luotettavuutta. Esimerkiksi tulotositteiden puuttuminen saattaa aiheuttaa kirjanpidossa negatiivisen kassasaldon, joka on varma merkki kirjanpidon epäluotettavuudesta. Tarkastustilanteessa todettu kredit-saldoinen kassa johtaa lähes poikkeuksetta arvioverotukseen. (Leppiniemi 2003, 28-29.)

## 7.2 Tilinpäätös

Tilikauden kirjauksista tehdään yhteenvetona tilinpäätös, joka on laajasti julkinen asiakirja. Tilinpäätös on laadittava neljän kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. Tilinpäätöksen keskeisimmät osat ovat

- tuloslaskelma, joka osoittaa tilikauden tuloksen ja
- tase, joka ilmoittaa tilikauden päättymispäivän rahoitusaseman.

Tilinpäätökseen kirjattavissa tapahtumissa noudatetaan seuraavia periaatteita:

- tuloslaskelmaan kirjataan tilikauden tuotoiksi ne tulot, jotka kohdistuvat kyseiselle tilikaudelle ja kuluiksi ne menot, joista ei enää todennäköisesti kerry tuloa.

- taseeseen merkitään seuraaville tilikausille siirtyvät erät, kuten vieras ja oma pääoma, rahavarat ja saamiset sekä aineeton ja aineellinen omaisuus.

Tuloslaskelman ja taseen lisäksi tilinpäätös sisältää lisäinformaatiota antavia erittelyitä ja tarkennuksia.

Tilinpäätöksen on annettava oikeat ja riittävät tiedot kirjanpitovelvollisen toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Lisäksi edellytetään yleisten tilinpäätösperiaatteiden noudattamista, jotka ovat kirjanpitolain 3:3 mukaan:

- § jatkuvuuden periaate: oletus kirjanpitovelvollisuuden toiminnan jatkuvuudesta
- § johdonmukaisuuden periaate: johdonmukaisuus tilikaudesta toiseen
- § sisältöpainotteisuuden periaate: liiketapahtumien tosiasiallinen sisältö huomioitava
- § varovaisuuden periaate: tilikauden tulosta ei saa liioitella; riskit ja epävarmuudet otettava riittävässä määrin huomioon
- § tasejatkuvuuden periaate: tilinavaus perustuu edellisen tilikauden päättäneeseen taseeseen
- § suoriteperusteisuuden periaate: liiketapahtumien huomioiminen ostettujen ja myytyjen vaihdanta-ajankohdan ei maksuajankohdan mukaan
- § erillisarvostuksen periaate: tilinpäätös – kuten kirjanpitokaan – ei saa sisältää tulojen ja menojen nettoamismenettelyllä tehtyjä kirjauksia vaan tulot ja menot on aina merkittävä erikseen.

Tilinpäätöksien analysointiin on kehitetty useita erilaisia tunnuslukuja ja mittareita, joita ei tässä yhteydessä sen paremmin käsitellä. Eräs yksinkertainen ja jokaiselle maallikollekin helppotajuinen tilinpäätösanalysointimenetelmä on vertailla peräkkäisten vuosien tilinpäätöksiä ja niissä käytettyjä laadintaperiaatteita. Jos menetelmiä on muutettu tapaan, jonka avulla tulosta pyritään pienentämään, voi ajatella toiminnan tuottavan ”liian” hyvin ja olevan siis kannattavaa – tätä voi jo yksistään pitää positiivisena signaalina yrityksestä. Jos taas tulosta yritetään käytettyjen menetelmien avulla saada mahdollisimman hyväksi, voidaan päätellä yrityksen toiminnan olevan heikkoa ja ehkä kannattamatontakin.

### 7.3 Arvonlisäverotus

Arvonlisävero on kulutusvero, jossa yritys on veron kantajana. Yritys perii asiakkailtaan veron lisäten sen verottomaan myyntihintaan ja toisaalta se saa vähentää arvonlisäverolaskelmassaan verolliseen toimintaansa hankittujen hyödykkeiden ja palveluiden sisältämän arvonlisäveron. Arvonlisäveron tilittäminen tapahtuu kalenterikuukausittain.

*Esimerkki:*

<i>Tammikuun verottomat myynnit (22 %:n verokannan alaiset):</i>	<i>2.000 euroa</i>
<i>Myynnin arvonlisävero <math>2.000 \times 0,22</math></i>	<i>440 euroa</i>
<i>Tammikuun ostojen sisältämät arvonlisäverot</i>	<i>150 euroa</i>
<i>Tammikuun tilitettävä arvonlisävero <math>440 - 150</math></i>	<i>290 euroa</i>

Arvonlisäverolaki asettaa tositteille kirjanpitolakia tarkemmat vaatimukset. Tositteissa on mm. ilmoitettava veron peruste ja arvonlisävero verokannoittain eriteltyinä. Lisäksi arvonlisäverolaki vaatii kirjanpidon järjestämistä niin, että veron määrään vaikuttavat liiketapahtumat ovat siitä vaivatta saatavissa.

Yritykset ovat pääsääntöisesti myynnistään arvonlisäverovelvollisia; arvonlisäverolaissa on lueteltu ne toiminnot, jotka jäävät verotuksen ulkopuolelle. Myyntilaskun vastaanottajan verovelvollisuudella ei ole merkitystä siihen, sisällytetäänkö laskuun arvonlisävero vai ei. Huomioitavaa on, että sellaisen ostolaskun, jonka sisältämää arvonlisäveroa vastaanottaja ei saa vähentää omassa arvonlisäverolaskelmassaan (esim. hyödyke/palvelu hankittu verottomaan liiketoimintaan), se saa kirjata kokonaisuudessaan kirjanpidon kulutilille. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tuloslaskelmassa tilikauden tulosta on pienentämässä koko hankintahinta eikä vain veroton hinta, kuten siinä tapauksessa, että veron olisi voinut vähentää arvonlisäverotuksessa.

### 7.4 Palkkahallinto

Useissa projekteissa työkustannukset nielevät suurimman osan koko projektin budjetista. Projektipäälliköiden on laskiessaan työn todellista hintaa tiedostettava kaikki siihen liittyvät sivukustannukset. Lisäksi on osattava tehdä vertailulaskelmia yrityksil-

tä ostopalveluina hankittujen ja palkkana yksityishenkilöille maksettavien kokonaiskustannusten välillä – tosin tähän valintaan vaikuttavat oleellisesti monet muutkin kuin hintatekijät.

Kaikki projektiin käytetty työaika – kuten muutkin tuotannontekijät – tulee kirjata ylös ja muuttaa rahamääräiseksi, jotta saadaan selville todellisten kustannusten kokonaismäärä. Tuntien seuranta onkin projekteissa yksi oleellinen tehtävä, jota tulee järjestelmällisesti noudattaa – julkisen tukirahoituksen piirissä olevien projektien kohdalla tämä on rahoittajan vaatimus. Usein saattaa unohtua, että jo projektien esisuunnitteluvaiheeseen käytetty työaika on projektille kohdistettava kustannuserä.

### 7.5 Kassavirta

Kassanhallinta on taloushallinnon keskeinen toiminto, jonka työkaluna kassavirtalaskelma toimii. Peruseriaatteena kassavirtalaskelmassa on kaiken rahaliikenteen merkitseminen laskelmaan sen mukaan, milloin tuotot ja kulut erääntyvät. Pakollisten menojen huomioimisen jälkeen voidaan katsoa, jääkö jäljelle rahaa esimerkiksi osinkojen maksamista varten. Kassavirtalaskelman avulla pystytään myös selvittämään ja ennakoimaan tulorahoituksen riittävyys eli kuinka pitkälle myyntituotoista kertyneet rahat riittävät kulujen kattamiseen ja missä vaiheessa on turvaututtava ulkoiseen rahoitukseen. (Leppiniemi & Kykkänen 2005, 132.)

Projektipäälliköt käyvät neuvotteluja ja tekevät päätöksiä myös rahaliikenteeseen liittyvistä aikatauluista. Tästä syystä heidän on tarpeellista sisäistää kassavirta-ajattelun periaate; rahan riittävyys on ennakoitava ja suunniteltava huolellisesti paitsi projektin myös koko yrityksen kannalta. Peruslähtökohtana on oltava tuottojen mahdollisimman nopea realisoituminen ja maksettavien kulujen mahdollisen edelleen laskutuksen lyhyt viive.

### 7.6 Budjetointi

Projektien keskeinen ja ennen varsinaista toiminnan aloittamista laadittava työkalu on projektin budjetti, jonka tarkoituksena on antaa toiminnalle taloudelliset raamit. Toituneita kustannuksia seurataan ja verrataan koko projektin elinajan tehtyjen budjet-

tikategorioiden mukaisesti. Myös mahdolliset budjettipoikkeamat ja niihin johtaneet syyt tulee perusteellisesti selvittää.

Budjetointiin liittyviä osaamisalueita ovat:

- merkitys
- seuraaminen
- laatimisen periaatteet

Budjetin laadinta on tehtävä huolellisesti ja pyrittävä selvittämään mahdollisimman tarkasti kaikki ennakoitavissa olevat, talouteen vaikuttavat tekijät. Realistisesti laadittu budjetti antaa projektin toiminnalle hyvän perustan. Tukirahaprojektien budjetoinnissa tulee huomioida rahavirtojen hallintoon ja seurantaan tarvittavan lisätyön määrä ja rahan tuloutumisen hitaus verrattuna nk. tavallisiin kaupallisiin tuotantoprojekteihin (Lukkari 2004, 37).

#### 7.7 Kustannusarviointi ja – laskenta

Projektiin liittyvien kustannusten laskeminen on tehtävä jo ennen projektin aloittamista. Kustannusten arvioinnin täsmällisyydellä ja oikeellisuudella on suuri merkitys: liian alhaisiksi arvioidut kustannukset aiheuttavat budjetin ylittämisen, kun taas ylisuuriksi arvioidut kustannukset saattavat johtaa tilanteeseen, jossa resursseja varataan projektia varten liikaa. Kustannusarvioinnin tehtävänä on toimia myös kokonaisbudjetin laatimisen apuvälineenä.

Kustannuslaskennan osa-alueet

- menetelmät
- seuranta
- jälkilaskenta

Varsin usein laiminlyöty projektihallinnon osa on jälkiarviointi ja kustannusten jälkilaskenta. Projektin valmistuttua tehdään yhteenveto projektin kustannuksista ja kannattavuudesta. Jälkilaskelma on osa projektin loppuraporttia. Jälkilaskelman tehtävänä on

- koota tiedot projektin kustannuksista
- analysoida poikkeamat ja niiden syyt

- antaa sisäinen kannattavuuslaskelma
- täyttää kirjanpidolliset vaatimukset
- toimia tulevien projektien kustannuslaskelmien perustietona (Pelin 1996, 218).

Projektin kustannusohjaukseen sisältyy:

- kustannusarviointi
- projektin budjetointi
- aikataulun ja kustannusten optimointi
- kassavirtalaskenta
- kustannusraportointi
- ohjauspäätökset
- jälkilaskenta. (Pelin 1996, 199 – 200).

Välttyäkseen ylimääräiseltä ja päällekkäiseltä työltä, tulisi taloushallinnon mahdollisimman pitkälle tuottaa rahoittajien vaatimat projektikohtaiset raportit lakisääteisen kirjanpidon ”sivutuotteina”. Tämä asettaa kuitenkin suuria vaatimuksia taloushallintojärjestelmien suunnittelulle, koska eri rahoittajien asettamat raportointivaatimukset eroavat suurestikin toisistaan. Projektien budjetointia ja talousseurantaa ei tule kuitenkaan rakentaa rahoittajan mallin mukaisesti vaan hoitaa oman organisaation taloushallinnon linjan mukaisesti (Silfverberg 2004, 62).

## **8 Lopuksi**

Projektipäälliköiden taloushallinnon osaamistarve on kiistaton – projektithan on pääsääntöisesti tarkoitus toteuttaa mahdollisimman kannattavalla ja tuottavalla tavalla. Tämän päämäärän saavuttamisen keskeinen työväline on vahva taloushallinta, jota tässä kehittämishankkeessa läpikäydyllyä koulutuksella on tarkoitus edistää.

Raha on mittayksikkönä yksiselitteinen ja siten helppo käsiteltävä. Taloushallintoon liittyvien erilaisten laskelmien ja suunnitelmien laatiminen, vertaileminen ja seuraminen ovat mielenkiintoisia ja suhteellisen helppojakin tehtäviä, jos siihen on tarvittavat työkalut ja eväät - tämän projektipäällikkökoulutuksen kunnianhimoisena tavoitteena on taata yrityksemme projektihenkilöstölle sellaiset.



## LÄHTEET

Alhola, K. Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo: WSOY.

Leppiniemi, J. 2003. Kirjanpidon ja verotuksen ongelmat. Helsinki: WSOY.

Leppiniemi, J. & Kykkänen, T. 2005. Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta. Helsinki: WSOY.

Lukkari, U. 2004. Digitaalisen sisältötuotantoprojektin hallinta.

Mäkinen, L., Vuorio, B. 2002. Taloushallinnon nettivallankumous. Helsinki: Kauppa-  
kaari

Mäkinen, P. 2004. Verkkotutor –sivut. <http://www.uta.fi/tyt/verkkotutor>.

Neilimo, K., Uusi-Rauva, E. 2002. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Pelin, R. 1996. Projektihallinnan käsikirja. Espoo: Projektijohtaminen Oy.

Poikela, E. & Nummenmaa, A.R. 2002. Ongelmaperustainen oppiminen tiedon ja osaamisen tuottamisen strategiana. Teoksessa: Poikela, E. (toim.) Ongelmaperustainen pedagogiikka. Teoriaa ja käytäntöä. Tampere University Press.

Poikela, E. & Poikela, S. 2002. Tieto ja osaaminen oppimisen lähtökohtana ja tavoitteena. Teoksessa: Poikela, E. (toim.) Ongelmaperustainen pedagogiikka. Teoriaa ja käytäntöä. Tampere University Press.

Rissanen, T. 2002. Projektilla tulokseen – projektin suunnittelu, toteutus, motivointi ja seuranta. Kustannusosakeyhtiö pohjantähti.

Silen, C. 2002. Oppimisen kaaos ja kosmos. Teoksessa: Poikela, E. (toim.) Ongelmaperustainen pedagogiikka. Teoriaa ja käytäntöä. Tampere University Press.

Silfverberg, P. 2004. Projektiopas. Ympäristöministeriö.  
<http://www.ymparisto.fi/download.asp?contentid=32636&lan=fi>

Toskala, A. 1993. Kognitiivisen psykoterapian kehityslinjoja. Teoksessa: Toskala, A. (toim.) Kognitiivinen psykoterapia. Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuksen tutkimuksia ja selvityksiä.

Tuominen, O. 1995. Taloushallinnon perusteet. Porvoo: WSOY.

Väljärvi, J. 2000. Kohti avointa opettajuutta. Teoksessa Väljärvi, J. (toim.) 2000. Koulu maailmassa – maailma koulussa. Haasteet yleissivistävän opetuksen ja opettajankoulutuksen tulevaisuudelle. Opettajien perus- ja täydennyskoulutuksen ennakoitihankkeen (OPEPRO) selvitys 9. Helsinki: Opetushallitus.